



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**MODELO GERENCIAL BASADO EN  
EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA  
DIRECCIÓN DE TRANSPORTE Y  
DISTRIBUCIÓN DE GAS METANO DE  
LA EMPRESA PDVSA GAS**

**Autor:**  
Liendo, Moises

Urb. Yuma II, calle No. 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL

**MODELO GERENCIAL BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TRANSPORTE Y  
DISTRIBUCIÓN DE GAS METANO DE LA EMPRESA PDVSA GAS**

Trabajo de Grado para optar al título de  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:**

Liendo, Moisés

C.I. 23.425.427

**Tutora:**

Ing. Ana Avendaño

C.I. 7.187.788

San Diego, agosto 2021



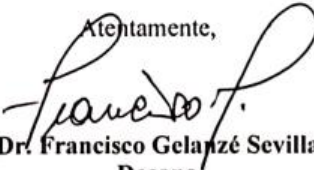
FI-I-011-2021-1CR (TG)

Valencia, 30 de julio de 2021

Ciudadano:  
LIENDO MOISES  
C.I 23.425.427  
Presente-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 05-2021 de fecha 28-05-2021 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado **MODELO GERENCIAL BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE GAS METANO DE LA EMPRESA PDVSA GAS** presentado por usted (es) como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación de la Ing. Ana Avendaño C.I: 7.187.788 como Tutora Académica que lo asesorara en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,  
  
Dr. Francisco Gelanzé Sevilla  
Decano



c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).

GF/Ba



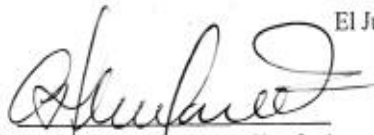
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ  
 COORDINACION DE PASANTIAS Y TRABAJO DE GRADO  
 FACULTAD DE INGENIERIA

ACTA DE APROBACION DEL INFORME DE PASANTIA O  
 TRABAJO DE GRADO


El jurado designado por la Facultad de Ingeniería para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado:

Modelo Organizacional basado en el clima  
Organizacional dentro de la Gestión de  
la Dirección de transporte y distribución  
de Gas metano de la empresa PDVSA GAS

Realizado por el (la) Br. Moises Liendo  
 C.I. N° 23.425.427, cursante de la carrera de Ingeniería Industrial hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la CALIFICACION DEFINITIVA D<sup>ta</sup> veinte 20 PUNTOS



El Jurado  
  
 Tutor académico (coordinador)  
 Nombre: Ana Avendaño  
 C.I. 7.187.788

  
 Jurado (1)  
 Nombre: Arlex Espinosa  
 C.I. 13596626

  
 Jurado (2)  
 Nombre: Anthony Bata  
 C.I. 19.908.502

Fecha: 08/09/2021

PARA SER LLENADO POR LA COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

<p>He recibido Original del Acta de Aprobación para ser colocada en la solvencia Académica</p> <p>Nombre del Graduando: _____</p> <p>C. I. _____</p> <p>Fecha: _____</p>	<p>          Coordinación de Pasantía y Trabajo de Grado</p> <p>SEMESTRE: <u>2021-1ER</u></p> 
--	---



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL

### **APROBACION DEL TUTOR**

Quien suscribe, Ingeniero Ana Avendaño, portadora de la cédula de identidad N.º 7.187.788 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Moisés Liendo, portador de la cédula de identidad N.º 23.425.427, titulado **“MODELO GERENCIAL BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE GAS METANO DE LA EMPRESA PDVSA GAS”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 08 días del mes de septiembre el año dos mil veintiuno.

Ing. Ana Avendaño  
C.I. 7.187.788

## **DEDICATORIA**

Primordialmente este trabajo de grado se lo dedico a la memoria de mi padre ya que fue uno de los motores impulsor para que este sueño se hiciera realidad. A pesar que existe una distancia física siento que estás conmigo siempre guiándome y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento fuese tan especial para ti como para mí

También se lo dedico a mi madre por ser pilar importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar cuantas veces caía me levantaba y me motivaba a seguir.

A mis hermanos, ya que siempre han estado en el camino dándome su apoyo incondicional y a todos mis familiares, suegra y a mi novia ya que sin dudar creyeron en este sueño desde el principio y no dejaron que me desmotivara en el camino.

Por último se lo dedico a todos esos profesores que sin esperar nada a cambio me dieron lo mejor de sí.

*Liendo Moisés*

## **AGRADECIMIENTO**

Primordialmente agradezco a mi tutora académica la profesora e Ing. Ana Avendaño como también a la directora de estudios básicos de la universidad Jose Antonio Páez la Prof. Yscarlly Pinto que sin ustedes y sus virtudes, paciencia y constancia este trabajo de grado no lo hubiese logrado. Sus consejos fueron siempre útiles cuando no salían de mis pensamientos las ideas para escribir lo que hoy he logrado. Ustedes formaron gran parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que las caracterizan. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento, cuando más las necesite; por estar ahí siempre sin dudarlos. GRACIAS por sus orientaciones

De igual manera agradezco a todos los docentes, sus palabras fueron sabias y conocimientos rigurosos y precisos a ustedes mis profesores queridos les debo mis conocimientos. Donde quiera que vaya, los llevare conmigo en mi camino profesional. A PDVSA gas por las herramientas brindadas y la oportunidad de hacer mi trabajo de grado en sus instalaciones, también Agradezco MI PADRE Y MADRE por ser el motor que impulsaron este sueño. Quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noche más difíciles durante mis horas de estudios, gracias por siempre estar ahí dando ese consejo que te da fuerza para continuar.

Gracias a mis hermanos, familiares y mi novia que de una u otra forma siempre creyeron en mí desde un principio por ultimo agradezco a mis compañeros a mis amigos de viaje, hoy culmina esta maravillosa aventura y no puedo dejar de recordar cuantas tardes y horas de trabajo nos juntaron a lo largo de nuestra formación. Hoy nos toca cerrar un capitulo maravilloso en esta vida y no puedo dejar de agradecerles por su apoyo y constancia, al estar en las horas más difíciles, gracias por siempre estar ahí PISCINA CALIENTE.

*Liendo Moisés*

## ÍNDICE

	<b>pp.</b>
LISTA DE TABLAS .....	xviii
LISTA DE CUADROS.....	xix
LISTA DE GRÁFICOS .....	xx
RESUMEN .....	xxi
INTRODUCCIÓN .....	1
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema .....	3
1.2. Formulación del Problema.....	6
1.3. Objetivos de la Investigación .....	7
1.3.1. Objetivo General .....	7
1.3.2. Objetivos Específicos .....	7
1.4. Justificación de la Investigación.....	7
1.5. Alcance y Limitaciones .....	9
 <b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes .....	10
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	10
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	13
2.2. Bases Teóricas .....	15
2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas .....	16
2.2.2. Teoría de los Supuestos Básicos Conducta .....	16
2.2.3. Teoría Organizacional o de los Sistemas Likert .....	18
2.2.4. Teoría del Liderazgo Transformacional .....	21
2.2.5. Modelo Gerencial .....	24
2.2.6. Estrategias .....	27
2.2.7. Clima Organizacional .....	29
2.2.8. Factores que deben considerarse en el estudio del Clima Organizacional .....	31
2.2.9. Dimensiones del Clima Organizacional .....	35
2.2.10. Administración del Clima Organizacional .....	39
2.2.11. Motivación .....	42
2.2.12. Comunicación .....	43
2.2.13. Gerencia .....	45
2.2.14. Resistencia al Cambio .....	46
2.2.15. Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa) .....	49
2.2.16. Análisis DOFA .....	51
2.3. Bases Legales .....	52
2.4. Definición de Términos Básicos.....	53

<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
	3.1. Tipo de Investigación .....	55
	3.2. Diseño de la Investigación .....	56
	3.3. Nivel de la Investigación .....	57
	3.4. Población y Muestra .....	58
	3.4.1. Población .....	58
	3.4.2. Muestra .....	58
	3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	59
	3.5.1. Técnicas de Recolección de Datos .....	60
	3.5.2. Instrumentos de Recolección de Datos .....	61
	3.5.3. Validez del Instrumento .....	61
	3.5.4. Confiabilidad del Instrumento .....	62
	3.6. Técnicas de Análisis de los Datos.....	63
	3.7. Fases de la Investigación .....	63
<b>IV</b>	<b>RESULTADOS</b>	
	4.1. Fase I. Diagnóstico de los diferentes factores que afectan el clima organizacional en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda) .....	67
	4.2. Fase II: Análisis de la percepción que tienen los gerentes de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano sobre las dimensiones que engloban el clima organizacional .....	73
	4.3. Fase III: Diseño de un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factores determinantes dentro de la gestión gerencial en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda).....	93
	4.4. Fase IV: Evaluación de la factibilidad de aplicación de la propuesta del modelo gerencial planteado, desde el punto de vista operativo, técnico y económico, a través de la relación costo-beneficio .....	113
	CONCLUSIONES .....	116
	RECOMENDACIONES .....	119
	REFERENCIAS .....	121
	ANEXOS .....	124
	ANEXO “A”: Aspectos Generales de la Organización PDVSA Gas .....	125
	ANEXO “B”: Lista de Cotejo .....	127
	ANEXO “C”: Cuestionario .....	129
	ANEXO “D”: Cuadro Técnico Metodológico .....	133
	ANEXO “E”: Validación de los Instrumentos .....	134
	ANEXO “F”: Confiabilidad del Instrumento .....	139

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>p.p</b>
1	Similitud entre las Teorías sobre Comportamiento Organizacional ...	20
2	Muestreo Censal de la Dirección de Transporte y Distribución PDVSA Gas .....	59
3	Lista de Cotejo .....	67
4	Leyenda de Alternativas bajo la Escala de Likert .....	73

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>p.p</b>
1	Dimensión Estructura .....	74
2	Dimensión Responsabilidad .....	76
3	Dimensión Recompensa .....	78
4	Dimensión Desafío .....	80
5	Dimensión Relaciones .....	82
6	Dimensión Cooperación .....	84
7	Dimensión Estándares .....	86
8	Dimensión Conflictos .....	88
9	Dimensión Identidad .....	90
10	Matriz DOFA .....	92
11	Relación Costo-Beneficio .....	114

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>		<b>p.p</b>
1	Dimensión Estructura .....	74
2	Dimensión Responsabilidad .....	76
3	Dimensión Recompensa .....	78
4	Dimensión Desafío .....	80
5	Dimensión Relaciones .....	82
6	Dimensión Cooperación .....	84
7	Dimensión Estándares .....	86
8	Dimensión Conflictos .....	88
9	Dimensión Identidad .....	90



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL

## **MODELO GERENCIAL BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE GAS METANO DE LA EMPRESA PDVSA GAS**

**Autor:**

Liendo, Moises

**Tutora:** Ing Ana Avendaño

**Fecha:** agosto, 2021

### **RESUMEN**

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo proponer un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factor determinante dentro de la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), ubicada en Valencia – estado Carabobo. El estudio se desarrolló bajo los lineamientos metodológicos de una investigación de tipo proyecto factible, apoyado en el diseño de investigación de campo y documental, ya que se analizó de manera sistemática el problema directamente en el área objeto de estudio; además el nivel fue de una investigación descriptiva. La población estuvo representada por los Gerentes de 1<sup>era.</sup> y 2<sup>da.</sup> Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda) y se trabajó con un muestreo censal, que arrojó un total de dieciocho (18) Gerentes de 1<sup>era.</sup> y 2<sup>da.</sup> Línea. La recolección de datos se realizó a través de las técnicas de observación directa, encuesta y análisis de contenido, empleando como instrumentos de recolección de datos: lista de cotejo, diagrama de Ishikawa, matriz DOFA y un cuestionario de tipo abanico que permitió evaluar el clima organizacional. Del mismo modo, se desarrolló la propuesta basada en el Modelo Gerencial (*Empowerment*) basado en el clima organizacional como factor determinante dentro de la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), el cual además contó con la propuesta de una serie de cursos de capacitación dirigidos a los gerentes. Finalmente, se emitieron las conclusiones y recomendaciones que se desprendieron del desarrollo del presente trabajo de grado.

**Descriptores:** Modelo Gerencial, Clima Organizacional, Gestión Gerencial.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de las organizaciones, se ha reconocido la importancia de analizar racionalmente su ambiente de trabajo, con la finalidad de orientar los esfuerzos para un funcionamiento más eficiente. La gerencia intuitiva de épocas pasadas, siempre resistió el reconocimiento de la importancia de estudiar el ambiente de trabajo, analizando sus efectos, y tratando de establecer ciertos mecanismos para su conocimiento detallado y su control. Sin embargo, modernamente se han desarrollado numerosas metodologías que se consideran necesarias para estudiar el clima existente en las organizaciones, así como para analizarlo e inducir su conocimiento en forma positiva. Siendo una de estas, la aplicación de modelos gerenciales, los cuales consisten en el desarrollo de estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema; proceso que determinará una pauta, una base de sustento que a lo largo permite el desarrollo de la empresa u organización.

De allí, que el estudio del clima organizacional se fundamenta en variables, que permiten determinar el grado de eficiencia en el logro de objetivos específicos, la frecuencia y características de fenómenos concretos que se presentan en el ambiente de trabajo. Por ello, cuando se desea evaluar el ambiente organizacional, resulta indispensable disponer de suficiente información bien procesada, con el objeto de hacer apreciaciones objetivas de fenómenos presentes en el comportamiento general de la organización.

Es importante destacar, que la principal razón para evaluar el clima de la organización reside en la necesidad de tener un conocimiento completo sobre el nivel de la eficiencia con que se logran sus metas, así como el tipo y calidad de los mecanismos interactivos de sus miembros. En este sentido, el clima contempla el nivel de comprensión de los cuadros involucrados, en lo que respecta al tipo de logros y las diversas clases de conductas, que se identifican y que se pueden correlacionar con el grado de eficiencia general. Así se dice del nivel del clima deseado, que es

aquel que la dirección de la empresa quisiera tener; y el clima actual. Que es el comportamiento realmente existente y percibido por los gerentes y demás personas, en el ambiente general de la organización.

De acuerdo a lo anterior, en el presente proyecto de investigación tiene como propósito proponer un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factor determinante dentro de la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), ubicada en Valencia – estado Carabobo. Es importante destacar, que el proyecto reúne las características de un trabajo de campo, y se encuentra estructurado en cuatro (04) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

**Capítulo I:** Se presenta el problema que conduce al desarrollo de la investigación, así como la formulación del problema, el objetivo tanto general como específico; por último la justificación con los alcances y limitaciones del estudio.

**Capítulo II:** En este capítulo se desarrolla el marco teórico, se presentan los antecedentes de la investigación, con las bases teóricas referidas a Clima Organizacional y Gestión Gerencial; así como la definición de términos básicos.

**Capítulo III:** Se despliega el marco metodológico, las fases metodológicas en donde se exponen las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados para dar respuesta a los objetivos del estudio.

**Capítulo IV:** Se expresan los resultados encontrados una vez desarrolladas las fases metodológicas, mostrándose los resultados obtenidos producto de la observación directa, diagrama de Ishikawa, cuestionario y matriz FODA, para así lograr presentar la propuesta del modelo gerencial y su evaluación de costo-beneficio. Seguidamente, se muestran las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y electrónicas que sirvieron de sustento para el desarrollo del presente trabajo de grado.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

El mundo actual experimenta un proceso de integración y globalización que exige estructuras organizacionales flexibles en cuanto a las innumerables transformaciones, producto de la rapidez con la que ocurren los cambios en la sociedad del conocimiento. En este contexto el Talento Humano, debe ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios, al igual que pasan a constituir pieza fundamental en el éxito y alcance de las metas organizacionales. Es por ello, que se hace necesario mostrar la perspectiva sistemática del Ingeniero Industrial para la toma de decisiones derivadas del nuevo rol gerencial ante los retos del entorno y las orientaciones diversas para la percepción de problemas, elección de alternativas y optimización de los resultados.

De acuerdo a lo anterior, para que las organizaciones logren alcanzar el éxito es necesario contar con un personal que se sienta satisfecho e identificado con su puesto de trabajo, destacando que los individuos son un factor fundamental para las organizaciones, ya que su comportamiento se va a centrar en un objetivo y éste mismo va a generar deseos de realizar grandes esfuerzos, para así poder alcanzar todas aquellas metas tanto organizacionales como personales propuestas, lo cual puede lograrse a través de la motivación, adecuada comunicación, liderazgo, entre otros elementos.

En este sentido, la percepción que tengan los trabajadores sobre los factores del clima organizacional y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de la cultura de la organización, son aspectos que inciden directamente en el desempeño laboral y por ende en la productividad de cualquier empresa.

Teniendo presente que el enfoque sobre el concepto de clima organizacional, que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí, que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Es importante resaltar, que para Chiavenato (2009), 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.

En el clima organizacional inciden algunos factores intangibles. Las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la misma.

Además, resulta relevante señalar que uno de los principales desafíos que hoy enfrenta la gestión empresarial consiste radicalmente en redelinear el clima organizacional instaurado. Sin esta transformación, las innovaciones corren el riesgo de volverse improductivas y cada actor presente en el interior de la organización tiene

una importancia fundamental en la toma de decisiones, ya que se requiere de la participación efectiva del recurso humano en su acumulado.

Es por ello, que en la actualidad las organizaciones venezolanas debido a la necesidad de mantenerse en el sistema, adoptan estrategias y políticas que les permita afrontar retos en las estructuras organizacionales, como la satisfacción y motivación del personal, el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo laboral, la adaptación al cambio, la reducción de empleos, horarios sin límites de tiempo, constante rotación de los ejecutivos y gerentes, entre otros. A esta realidad no escapa PDVSA.

En virtud a lo antes citado, es necesario señalar que actualmente, en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), ubicada en Valencia – estado Carabobo, se están presentando una serie de situaciones en el medio ambiente que tienen repercusiones en el comportamiento laboral. Ante esta situación, se realizó una entrevista a la Gerente General de Planificación y Gestión, obteniendo como información que existe un 53% de ausentismo laboral, además de un 33% de retrasos por parte de los trabajadores con relación a la hora de entrada diaria a su jornada laboral.

Igualmente, la Gerente informó que existe falta de liderazgo por parte de los Gerentes que están al frente de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano, donde el proceso de toma de decisiones se ha visto afectado, así como el poco reconocimiento de los trabajadores hacía la Gerencia. Cabe desatacar, que la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano, se encarga del traslado del gas metano en estado gaseoso a través de una red de gasoductos (tuberías) a presiones que no superan las 300 Ippc (libras por pulgadas cuadradas), donde los sistemas de distribución son construidos en acero y polietileno de alta densidad (PEAD), a presiones que no superan los 350Ippc. Estos sistemas de transporte suministran gas metano al sector eléctrico, comercial, doméstico, industrial, petroquímico y petrolero.

Adicional a lo planteado, se está atravesando una serie de dificultades observándose poca pertenencia con el trabajo que realizan los trabajadores, así mismo

las líneas de mando de jerarquía no cuentan con la lealtad de su equipo, lo cual trae como consecuencia conflictos que rompen con las relaciones interpersonales, creando división en el grupo de trabajo. Del mismo modo se observó apatía laboral, fallas en las tareas a realizar por el Talento Humano.

Por otra parte, con referencia a los agentes externos a la organización se tiene que la situación económica, la crisis político económica y moral de la población, lo cual influye negativamente en una buena comunicación, siendo esto uno de los elementos imperantes dentro del clima organizacional entre el personal que labora en PDVSA Gas (La Quizanda). Además, la Gerencia General, ha observado con preocupación, la fuerte desmotivación y la inadecuada comunicación existente en el personal adscrito, lo cual ha originado como consecuencia un clima organizacional tenso, caracterizado por roces personales y alto nivel de conflictos laborales, lo cual ha repercutido en el desempeño laboral.

Frente a la problemática descrita anteriormente, como mecanismo de control, se busca la incorporación de un modelo gerencial que puedan beneficiar el clima organizacional y la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), enfocado en acciones dirigidas a corregir las posibles fallas internas de la organización, por lo cual, el presente proyecto fija sus objetivos en la identificación de los factores estrechamente vinculados al Clima Organizacional, donde las percepciones y respuestas serán estudiadas a fin de aumentar la satisfacción laboral y por ende los niveles de productividad de la organización.

## **1.2. Formulación del Problema**

Una vez conceptualizado y delimitado el problema de la investigación, es necesario hacerlo concreto. Esto se logra mediante la formulación de una pregunta interrelacionada con el objetivo general trazado, por lo que se plantea:

¿De qué manera un modelo gerencial podrá beneficiar el clima organizacional y la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda)?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factor determinante en la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), ubicada en Valencia – estado Carabobo.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los diferentes factores que afectan el clima organizacional en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda).
- Analizar la percepción que tienen los Gerentes de Gerentes de 1<sup>era.</sup> y 2<sup>da.</sup> Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano sobre las dimensiones que engloban el clima organizacional.
- Diseñar un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factor determinante en la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda).
- Evaluar la factibilidad de aplicación de la propuesta del modelo gerencial planteado, desde el punto de vista operativo, técnico y económico, a través de la relación costo-beneficio.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

El mundo de hoy, demanda gerentes con amplias capacidades, por lo que la formación gerencial del Ingeniero debe permitirle una fácil adaptación al medio de trabajo, teniendo conciencia de las interrelaciones entre áreas de las empresas, así como la posibilidad de lograr comunicación efectiva en el ambiente de trabajo. Los conceptos relacionados con el desarrollo organizacional deben estar enclavados en el proceso de formación, al igual que el manejo y administración de los recursos humanos.

En tal sentido, el desarrollo de este trabajo de investigación, se basó en la profundización del estudio del clima organizacional y modelos gerenciales, debido a

que su estudio y conocimiento proporcionó retroinformación acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conducta de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Es relevante señalar, que a nivel práctico este trabajo de investigación se justifica, debido a que servirá de apoyo para la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas, S.A. (La Quizanda), ya que en la actualidad se están presentando una serie de problemas laborales que limitan los niveles de productividad, y existe un marcado ausentismo laboral, así como amonestaciones recurrentes al personal que labora en esta Dirección, reposos médicos, retrasos a la hora de entrada a la jornada laboral, discusiones entre los trabajadores, lo cual origina una atmósfera tensa que se refleja en la desmotivación del trabajador.

De igual modo, el desarrollo de la presente investigación es un aporte de gran valor académico a todos aquellos estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial y lectores interesados, que deseen profundizar acerca de la temática: Clima Organizacional y Rol del Ingeniero Industrial como Gerente. Además, a nivel del investigador, constituye un elemento de enriquecimiento profesional porque permite el desarrollo de sus conocimientos para alcanzar el éxito profesional ya que el profesional formado como Ingeniero Industrial debe saber administrar los estímulos, motivación necesaria para mantener siempre un clima organizacional positivo, debe estar consciente de cómo dirigir a su equipo de trabajo, y evaluar su integración al grupo y estilo de gestión.

En lo que respecta al nivel metodológico, la investigación representa un aporte para la Universidad “José Antonio Páez” (UJAP), por ahondar en un incipiente tema, debido a que permite dar a conocer un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factor determinante en la gestión que desempeñan los Ingenieros Industriales. Finalmente, el trabajo de investigación sirve de base para otros investigadores continúen la línea de investigación, basada en la Gestión Organizacional.

### **1.5. Alcance y Limitaciones**

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito fundamental la elaboración de una propuesta de un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factor determinante en la Gestión Gerencial en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), ubicada en Valencia – estado Carabobo; para ello se realizó una revisión documental de los principales teóricos que engloban el estudio de los factores y dimensiones del clima organizacional, aspectos de la gestión gerencial y desempeño del Ingeniero Industrial como gerente.

Luego se desarrolló un trabajo de campo a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitieron diagnosticar la situación actual de la Dirección en estudio. Se trabajó con una población representada por Gerentes de 1<sup>era.</sup> y 2<sup>da.</sup> Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda).

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión (Tamayo y Tamayo, 2009, p. 145). En consecuencia, dentro del capítulo se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos que orienten el sentido del estudio. El propósito es dar al estudio un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan integrar al problema a un ámbito donde este adquiera sentido. Dentro de esta perspectiva, se presenta el esquema del marco teórico referencial que sustenta la presente investigación.

#### **2.1. Antecedentes**

La revisión de trabajos anteriores que guardan relación con los tópicos a desarrollar en éste estudio, representan los antecedentes que servirán como punto de referencia para aclarar algunos conceptos y dar relevancia a los aspectos a tratar, al respecto Tamayo y Tamayo (2009, p. 149), señala: “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación”. A continuación, se presentan los antecedentes consultados que guardan estrecha relación con la presente investigación:

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

En primer lugar, se consultó a García, Michell (2018), egresado de la Universidad Libre Seccional Cúcuta - Colombia, para optar al grado de Ingeniero Industrial, quien realizó un trabajo de investigación titulado: **“Plan de Acción para mejorar el Clima Organizacional en la Constructora Jr S.A.S en la ciudad de Cúcuta Norte de**

**Santander**”. Se planteó como objetivo general elaborar un plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Constructora JR S.A.S., por ello utilizó como metodología el tipo de investigación de carácter descriptivo debido a que permitió conocer las variables que influyeron en el clima organizacional de la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos S.A.S., así mismo se analizaron los factores que provocaron que el clima organizacional fuera desequilibrado.

El método que se manejó en este proyecto fue inductivo; teniendo en cuenta que conllevó a un estudio ordenado, racional y lógico del problema de investigación, tomando como referencia los 7 pasos propuestos por los autores Bowers y Taylor. Finalmente, se presentó el plan de acción basado en cuatro macro estrategias: Diseñar campaña de motivación y reconocimiento, políticas de incentivos y reconocimientos, capacitación en la formación de equipos efectivos de trabajo y políticas de promoción y desarrollo.

Como se puede observar este antecedente sirvió como aporte de consulta para el desarrollo de las bases teóricas, debido a que engloba las variables clima organizacional y plan de acción, las cuales serán abordadas como soporte del presente proyecto de investigación.

En segundo lugar, se tiene el trabajo de investigación de Cusi, Hilda (2018), egresada de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Perú, el cual tituló: **“La Gerencia Participativa para el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio del Trabajo”**. En esta investigación la autora se planteó como objetivo general, aplicar la Gerencia Participativa para el mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo. En lo que concierne a la metodología empleada, la investigación pertenece al Diseño Transeccional o conocido como diseño Transversal (No experimental), ya que se basó en las observaciones de las variables, se demostraron y describieron en un momento único, tal y conforme se presentaron sin manipulación deliberadamente. En merito a los resultados obtenidos se pudo concluir que la Gestión Gerencial influye significativamente en el Mejoramiento del Clima Organizacional, por cuanto la

decisión estadística que se observa es que  $47.39 > 26.30$  entonces se rechazó la Hipótesis nula y se aceptó la Hipótesis planteada.

Este trabajo se apoya en fundamentos tales como, la concepción elementos de la gerencia participativa, así como la descripción y estudio de los factores y dimensiones que engloban el clima organizacional, siendo éstos algunos de los elementos de gran utilidad para la construcción teórica de esta investigación, además de tratarse de un estudio en una organización de gestión pública.

En tercer lugar, se consultó el trabajo de Guirón, Ricargo (2017), egresado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Perú, para optar al título profesional de Ingeniero Industrial, cuyo título fue: **“El Clima Laboral y la productividad en las empresas COMSA Instalaciones y Sistemas Industriales S.L. – Sucursales en Perú”**. El autor se planteó como objetivo general, determinar si el clima laboral se relaciona con la Productividad en la Empresa COMSA Instalaciones y Sistemas Industriales S.L. - Sucursal en Perú, Huacho – 2017. Para su desarrollo se apoyó en el diseño de la investigación no experimental con nivel de profundidad correlacional, de tipo aplicada, transversal y cuantitativa. La población estuvo conformada por propietarios y empleados de la empresa en mención con cargos de jefatura y empleados eventuales; siendo la población un total de 150 profesionales, la muestra ajustada es de 63 profesionales. Para el estudio de la investigación se empleó las siguientes técnicas: Observación, cuestionario y para el procesamiento de información los siguientes programas: Microsoft Excel 2013 y SPSS Statistics 22.0. Finalmente, concluyó que el clima laboral se relaciona con la productividad, conforme se puede observar en la contrastación de la hipótesis general, es decir, el clima laboral se relaciona significativamente con la Productividad en la Empresa COMSA Instalaciones y Sistemas Industriales S.L. - Sucursal en Perú, Huacho – 2017.

De acuerdo a lo observado en este antecedente, el mismo sirvió como aporte de consulta para el desarrollo de las bases teóricas y como patrón en las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizadas como el Diagrama de Ishikawa y

Matriz FODA, siendo técnicas propias del campo de la Ingeniería Industrial.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Por su parte, Sanabria, Yenifer (2020), egresada de la Universidad “José Antonio Páez” (UJAP), en la carrera de Ingeniería Industrial desarrolló un trabajo de grado titulado: **“Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en el área de planificación de la empresa PDVSA VASSA Guacara”**. Esta investigación tuvo como objetivo analizar los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral exitoso de la empresa PDVSA VASSA Guacara, para formular criterios que permitan fortalecer el ambiente de trabajo, optimizando y ordenando su desempeño. Teóricamente, se orientó en los conceptos y factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño en la empresa PDVSA VASSA Guacara. A nivel metodológico, se utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, la población fue censal y los participantes fueron personas que laboran en el área de planificación, además la técnica de recolección de información empleada fue la encuesta y se utilizó el análisis de datos cuantitativo. Posteriormente se analizó la información recabada y con el uso de herramientas estadísticas e indicadores, finalmente se recomendaron acciones y estrategias laborales orientadas a mantener o mejorar el desempeño de la empresa PDVSA VASSA Guacara.

Este trabajo, aporta información valiosa al presente trabajo de investigación, ya que suministra aspectos sobre clima organizacional y la incorporación de estrategias gerenciales, a fin de contribuir con la efectividad y eficiencia en el sector público venezolano.

Así mismo, Aponte, María (2018), egresada de la Universidad “José Antonio Paéz”, para optar al título de Ingeniero Industrial, desarrolló un trabajo de investigación cuyo título: **“Propuesta de Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en Autos De La Costa, C.A. Puerto Cabello, Estado Carabobo”**. El objetivo de la presente investigación fue proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en Autos de la Costa, C.A. Puerto Cabello, estado Carabobo, debido a la existencia de debilidades en el mismo, como lo

es el Ausentismo Laboral, que afecta negativamente a los trabajadores; para lo cual fue necesario realizar el diagnostico de los elementos que lo determinan actualmente, posteriormente se analizaron y seguidamente se elaboraron estrategias con la finalidad de mejorar el clima organizacional en Autos de la Costa, C.A. Se definió la investigación bajo los lineamientos de un proyecto descriptivo con un diseño de campo. La población fue censal y estuvo integrada por todos los trabajadores de Autos de la Costa, C.A. quedando conformada por cuarenta y ocho (48) trabajadores. Los resultados se tabularon en gráficos para mejor percepción de los mismos, los cuales arrojaron las debilidades presentes en la institución, como lo son la falta de recompensas e incentivos y las difíciles relaciones presentes entre compañeros de trabajo. Una vez desarrollada la investigación, de pudo concluir que en la empresa en estudio se presenta un clima organizacional deficiente, carente de motivación, de reconocimientos y de buenas relaciones interpersonales.

La contribución de este antecedente para con la investigación, radica en que a través de este, se logró conocer los factores que afectan el clima organizacional en una determinada organización, así como la definición e identificación de diferentes estrategias gerenciales, lo que es útil como referencia teórica.

Igualmente, Batta, Anthony (2018), de la Universidad “José Antonio Páez” (UJAP), en la carrera de Ingeniería Industrial desarrolló un trabajo de grado el cual tituló: **“Propuesta de Estrategias Gerenciales para la mejora del Clima Organizacional en la Biblioteca Central Enrique César Echegaray de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo”**. La presente investigación tuvo por objetivo proponer estrategias gerenciales que permitan mejorar su clima organizacional bajo la concepción de las organizaciones saludables y así solventar la problemática planteada. En lo que respecta a los aspectos metodológicos, se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que se propuso una solución viable ante un problema de tipo práctico y su diseño de investigación fue de campo; para al análisis de los resultados se recogieron los datos a través de CLIOUNing, demostrándose que siete de los once ítems que evalúa el instrumento presentaron

deficiencia, por lo tanto se pudo concluir que el clima organizacional en la dependencia requiere intervención, es por ello que se plantearon seis propuestas de mejora, todas estructuradas bajo el Ciclo Deming.

Este trabajo de investigación sirvió como aporte, por la similitud encontrada en la problemática analizada en ambas investigaciones, la cual radica principalmente en la necesidad de estudiar el clima organizacional para el desarrollo de propuestas basadas en estrategias gerenciales, lo cual guarda estrecha vinculación con el propósito general de este trabajo de investigación.

En este mismo orden de ideas, Romero, Eli (2018), egresado de la Universidad “José Antonio Páez” (UJAP), para optar al título de Ingeniero Industrial, presentó la siguiente investigación: **“Desarrollo de Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia”**. El objetivo general fue desarrollar estrategias de clima organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia y para cumplir con dicho objetivo fue necesario previamente diagnosticar, identificar y analizar los factores que inciden en el clima laboral. La investigación se basó en los lineamientos metodológicos de una investigación de campo y de tipo descriptiva y fue necesario utilizar una muestra representativa para lograr obtener datos más relevantes. Posteriormente se analizó la información redactada y con el uso de las herramientas estadísticas e indicadores, finalmente se recomendaron acciones de estrategias laborales orientadas a mantener o mejorar el clima organizacional de la empresa.

Esta investigación se vincula con el presente trabajo, debido a que presenta el estudio del clima organizacional y el desarrollo de estrategias, los cuales son aspectos de referencia significativa en el desarrollo de esta investigación, sirviendo como apoyo de consulta en las bases teóricas y en el procedimiento para el estudio de la relación costo-beneficio de las estrategias a proponer.

## **2.2. Bases Teóricas**

Tamayo y Tamayo (2009, p. 148), expresa que las bases teóricas “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de investigación, se presenta ordenando los

términos empleados con su debido detalle. Por consiguiente, su propósito es sustentar desde una perspectiva teórica el problema a investigar”. Con el propósito de sustentar ampliamente la realización de esta investigación se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada, las cuales se detallan a continuación:

### **2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas**

La Teoría de las Relaciones Humanas exhibe que los conflictos ocurren naturalmente en todos los grupos y las organizaciones, tal como lo asevera Robbins (2004). Como los conflictos son inevitables, esta corriente aboga por aceptarlos. Así como esta teoría acepta los conflictos, la Teoría Interaccionista los alienta con el argumento de que un grupo armonioso, pacífico, callado y cooperador tiende a volverse estático, apático e insensible a las necesidades de cambio e innovación. De ahí que, la mayor aportación de la Teoría Interaccionista es que incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos, apenas suficientes para que el grupo sea viable, creativo y autocrítico.

En referencia a la Teoría Interaccionista, decir que un conflicto es bueno o malo en su totalidad, resulta poco apropiado, ya que lo bueno o malo de un conflicto depende del tipo del mismo. Esta teoría no postula que todos los conflictos sean buenos. Más bien, algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño; conflictos funcionales que son formas constructivas. Mientras que existen conflictos que estorban el desempeño del grupo, los disfuncionales, que son formas destructivas de conflictos.

Es prudente resaltar que los conflictos interpersonales se generan en las relaciones interpersonales. Los conflictos por los procesos se relacionan con la forma de hacer el trabajo. Para que los conflictos por los procesos sean productivos, éstos deben ser ligeros.

### **2.2.2. Teoría de los Supuestos Básicos sobre la Conducta Humana**

Es relevante señalar que, todo resultado que obtenga una organización es producto de sus modelos de comportamiento. En consecuencia es esencial que gerentes y/o administradores de una organización conozcan la importancia y efectividad de éstos,

así como los adaptados por quienes los rodean. Con relación a los modelos de comportamiento o administrativos, el autor Dubrin (2003), expone lo siguiente:

Douglas Mc Gregor fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos. En 1957, dio a conocer el convincente argumento de que la mayoría de las acciones administrativas se desprenden directamente de la teoría del comportamiento humano que sostienen los administradores, sea cual sea dicha teoría. Indicó que la práctica administrativa se halla bajo control de la filosofía administrativa. Las políticas de recursos humanos, los estilos de toma de decisiones, las prácticas operativas y aun los diseños organizacionales de la alta dirección de una empresa se derivan de sus supuestos básicos sobre la conducta humana (p. 28).

Con respecto a esta teoría Chiavenato (2004), plantea que Mc Gregor distinguió dos concepciones de administración opuestas entre sí, y basadas en presupuestos acerca de la conducta humana. Estas concepciones son: la tradicional, a la que denominó Teoría X y la que fue denominada Teoría Y, ambas se describen a continuación:

**La Teoría X:** Este supuesto de la conducta humana asume que la mayoría de las personas les disgusta trabajar, de allí se asume que los trabajadores: Poseen tendencia a restringir la producción, tienen pocas ambiciones, evitan asumir responsabilidades, prefieren ser dirigidos que dirigir y se resisten al cambio. El mismo autor menciona, “este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización” (p. 135).

Bajo este esquema tradicional, las recompensas comunes son incapaces de vencer la apatía al trabajo, de manera que los directivos de las empresas se ven prácticamente obligados a ejercer coerción, controlar y amenazar a sus empleados para obtener de ellos un desempeño satisfactorio. En este sentido al mismo autor expresa: “dentro de esa concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha restringido al empleo y al control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización” (p. 97).

**La Teoría Y:** Es aplicable a una perspectiva más humanista y asume que el trabajo es tan natural como la diversión y el descanso, esta teoría supone que:

- Los individuos realizan la autodirección y control para obtener los objetivos comprometidos.
- Los individuos aceptan responsabilidades, tienen imaginación y creatividad, los cuales los aplican en el trabajo.
- Las personas no son perezosas.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuado y asumen plenas responsabilidades.

Los supuestos de esta teoría establecen que es función de los administradores y/o gerentes desarrollar la potencialidad de los individuos de su organización y ayudarlos a explotarla en beneficio de objetivos comunes.

### **2.2.3. Teoría Organizacional o de los Sistemas Administrativos de Likert**

Rensis Likert, investigador conocido en el mundo por sus trabajos de psicología organizacional, debe su reputación a la elaboración de cuestionarios e investigaciones sobre procesos administrativos. Para Brunet (1999), las teorías de Likert son más completas, por su nivel de explicación y extrapolación. Esta teoría de clima organizacional permite estudiar la naturaleza del clima y su papel en la eficiencia organizacional, observándose términos de causa y efecto en la naturaleza del clima y analiza el papel de las variables que lo componen. Donde los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima se definen como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- Posición jerárquica que el individuo ocupa, así como el salario que gana.
- Factores personales, tales como personalidad, actitudes y el nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus

capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

***Variables Causales:*** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

***Variables Intermediarias:*** Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

***Variables Finales:*** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la

organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de un empresa. La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. Estas variables permiten identificar dos grandes tipos de clima: Autoritarismo y Participativo.

**Tabla 1**

*Similitud entre las Teorías sobre Comportamiento Organizacional*

Supuestos Básicos sobre la Conducta Humana	Sistema Abierto/Cerrado	Teoría de los Sistemas
Teoría X	Cerrado	Administrativos de Likert Autocrático Explotador Autocrático Paternalista
Teoría Y	Abierto	Consultivo Participativo de grupo

**Fuente:** Brunet (1999).

### ***Clima Tipo Autoritarismo***

*Sistema I: Autoritarismo Explotador:* Aquel tipo de clima organizacional donde los gerentes no tienen confianza de sus empleados, las decisiones y objetivos son impuestos por la dirección y la comunicación es muy escasa. El clima de trabajo es hostil y de tensión, hay amenazas y ocasionales recompensas. Se considera como un clima estable, donde la comunicación entre la dirección y sus empleados es bajo la forma de directrices e instrucciones específicas. Bajo este clima por lo general se desarrollan organizaciones informales y opuestas a los objetivos de las organizaciones formales.

*Sistema II: Autoritarismo Paternalista:* En este clima la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, las decisiones en su mayoría se toman

en la dirección, dejando algunas decisiones menores en los escalafones inferiores. El sistema de recompensas – castigos son los métodos utilizados para la motivación de los trabajadores, quienes son precavidos en la interacción con sus superiores. Bajo este tipo de clima, el ambiente de trabajo se muestra estable y estructurado donde se desarrolla una organización informal. En este tipo de clima la dirección mantiene centralizados los procesos de control.

### ***Clima Tipo Participativo***

*Sistema I: Consultivo:* En este tipo de clima la dirección tiene confianza en sus trabajadores, las políticas y las decisiones se toman en la cúspide, dejando que en los niveles inferiores se tomen decisiones más específicas. La comunicación es en línea descendente y se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los individuos. La interacción superior – subordinado es muchas veces de un alto nivel de confianza, los procesos de control están distribuidos en los niveles jerárquicos de la organización. Este tipo de clima es un ambiente dinámico, con administración sobre la base de objetivos organizacionales, sin embargo es posible que se desarrolle una organización informal que pudiera resistirse o no a los objetivos de la organización formal.

*Sistema II: Participativo en Grupo:* En este tipo de clima la dirección tiene plena confianza en sus empleados, las tomas de decisiones están distribuidas en toda la institución e integrados a cada uno de los niveles jerárquicos de la organización. La comunicación es en línea descendente, ascendente y lateral. La participación de los empleados los mantiene motivados, por el establecimiento de objetivos, la evaluación de su rendimiento en función de los objetivos. El personal de dirección y todos los empleados forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

### **2.2.4. Teoría del Liderazgo Transformacional**

Durante el año 1978 y como consecuencia de la publicación del Manual de Liderazgo de James McGregor Burns, se comenzó a conocer el liderazgo transformacional o transformador. Él partía de la visión transaccional aunque

entendía que el liderazgo tenía una evidente intensidad superior, debido a que buscaba cambiar la cultura organizacional en pos de elementos superiores y no limitados por el contenido de la transacción original. Ello conduce al campo teleológico y como Burns lo advierte, un liderazgo de finalidad institucional e integridad moral. Luego, por primera vez, se elaboraba una doctrina que construía a partir de valores, integración de voluntades y bien común por encima de intereses individuales y habilidades particulares. Se atendió al liderazgo que trasciende la necesidad del seguidor potencial para atender a la de las necesidades mutuas, las aspiraciones, la responsabilidad y los valores.

Los autores Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), señalan lo siguiente:

Los líderes transformacionales se apoyan en sus fuentes de referencia y personales de poder para provocar sentimientos intensos y motivar a los empleados. A diferencia de los líderes carismáticos o transaccionales, la influencia de los transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores de ciertos valores. Los valores proporcionan pautas para la toma de decisiones y la conducta, por lo que los colaboradores que comparten los valores del líder no dependen de sus órdenes (p. 345).

Esta clase de líderes centran su atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales, cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo.

Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen en particular por promover el cambio y la innovación. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño a sus subordinados que trascienden lo que ocurriría sólo con un enfoque transaccional. Aún más, el liderazgo transformacional es algo más que carisma.

La evidencia global indica que el liderazgo transformacional tiene una correlación más fuerte con menores porcentajes de rotación de personal, con mayor productividad

y más satisfacción de los empleados, que el liderazgo transaccional. En suma, las acciones estructuradas pretenden limitar el margen de las nuevas acciones y restringir la elección a los papeles y las acciones que precisa la transformación. La validez del liderazgo transformacional radica en su utilidad práctica en términos de adaptación y movilización de recursos que se dinamizan en actividades diversas y en su efectividad como esquema de análisis para enfrentar exigencias de una situación social.

Es importante mencionar además, a Münch (2011), quien considera que desde principios de 1970 las organizaciones en casi todo el mundo empezaron a reemplazar la estructura tradicional por una que involucrara al personal con un mayor compromiso. Así, la estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde hay un control de los directivos con el fin de asegurar que el trabajo sea rápido y efectivo, en conclusión el personal que se encuentra en la punta de la pirámide, son aquellos que piensan, planean y ordenan mientras que los de nivel más bajo son los que hacen el trabajo.

La estructura de involucración del personal está en forma de círculo o red en donde los diferentes equipos de trabajo se ven coordinados en función de un mismo objetivo. De allí, es relevante citar el *empowerment* o “empoderamiento”, el cual es un estilo de liderazgo que considera que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de su autorrealización. En efecto, facultar a los trabajadores consiste en potenciar los conocimientos, las experiencias y la motivación que ellos poseen, es decir, entregarles cierta autoridad para que realicen su trabajo.

Münch (2011), señala las siguientes etapas del proceso de *empowerment*:

1. Compromiso de la dirección y desarrollo de la estrategia. El primer paso y el más importante es que los directivos se convenzan y comprometan con el ejercicio del *empowerment* como estilo de liderazgo.
2. Diseño del programa. Con responsables, áreas y fechas.

3. Sensibilización y capacitación. En todos los niveles directivos y mandos medios de la organización. Se requiere una capacitación continua en el puesto y en el desarrollo de competencias para el *empowerment* de todos los integrantes de la organización.
4. Desarrollo organizacional. Establecer estructuras, procesos y procedimientos que propicien el *empowerment*. Se requiere una estructura plana, no jerárquica y no burocrática e implantarlo en todas las áreas de la organización.
5. *Empowerment* individual. Ofrecer la posibilidad de que todos los empleados de la empresa actúen con libertad. Se propicia a que mejoren la manera en que ésta estructurado su trabajo y logren sus metas con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de sí mismas, de su trabajo y la empresa, y desarrollen la autoestima y autorrealización.
6. Retroalimentación. Evaluar avances y fallas además de establecer medidas correctivas.

Como resultado, hoy en día la mayoría de organizaciones forman a sus gerentes para el logro de altos niveles de autodependencia y empoderamiento de ellos mismos y de su gente a cargo. El Empoderamiento es una habilidad gerencial pero también constituye la meta final de los programas educativos de las empresas, los cuales están diseñados para la adquisición o potencialización de la competencia en sus trabajadores. De acuerdo a esto, esta teoría sirvió de gran ayuda y soporte para el desarrollo del modelo gerencial basado en el clima organizacional como factor determinante en la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), ubicada en Valencia – estado Carabobo.

#### **2.2.5. Modelo Gerencial**

Con respecto a este aspecto, Maldonado (2018, p. 171), establece que “los modelos gerenciales para la toma de decisiones son conjuntos de elementos vinculados entre sí por relaciones”. Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja,

por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

La diferencia que existe entre modelos se debe a sus naturalezas, a la diferente cantidad de elementos y relaciones entre ellos, a sus diferentes propósitos generales, funciones y estructuras. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. De acuerdo a lo que establece el autor Maldonado (2018), éste señala que existen tres (3) modelos gerenciales:

1. El Modelo Occidental.
2. El Modelo Oriental.
3. El Modelo Intuitivo.

**Modelo Occidental:** La visión tradicional occidental considera a los tomadores de decisiones o jefes como únicos responsables de lo que ocurre en la unidad de trabajo. Sienten que deben dominarlo todo, coordinan y dirigen todos los esfuerzos, son responsables de la eficiencia del grupo y, cuando surge un problema, salen corriendo a prestar ayuda. Es el modelo sobre el cual se vive inmerso. Bajo el modelo occidental, el gerente que toma decisiones en la organización empresarial es eficaz cuando:

- No solo administra, sino que gestiona e innova continuamente.
- Conserva, pero se preocupa por el desarrollo sustentable.
- Se concentra en sistemas y estructuras, pero más de concentra en las personas.
- Más que valerse del control, inspira confianza.
- Fija su vista en las utilidades de la empresa, pero nunca las retira del horizonte.
- Mantiene una visión de su trabajo a corto, mediano y largo plazo.

**Modelo Oriental:** El modelo oriental consiste en que el líder recibe información sobre la problemática, analiza el problema en conjunto, analiza varias vías de solución entre el equipo de trabajo, elige una en conjunto y la convierte en instrucciones que transmite de forma clara a sus subordinados para que estos la

ejecuten. Como se puede observar, la persona clave es el líder y el trabajo en equipo. Sin embargo, es un modelo de poder y de responsabilidad repartidos entre todos los comprometidos en la búsqueda de una solución.

Se fundamenta en el trabajo en equipo. Señala la necesidad de un tomador de decisiones que pueda adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos, a la necesidad de expertos dentro del equipo de trabajo en diferentes áreas específicas y al énfasis en la especialización. La clave bajo este modelo es el trabajo conjunto en todas las áreas. El líder es un integrante más del equipo de trabajo y sus integrantes tienen participación activa y no pasiva.

**Modelo Intuitivo:** La intuición es un fenómeno psíquico de muy reciente estudio y, aunque su papel dentro de la toma de decisiones es con frecuencia ignorado o despreciado, lo cierto es que se toman la mayor parte de las decisiones con base en la intuición. El modelo intuitivo debe ser considerado cuidadosamente en el contexto empresarial.

Acorde con lo antes planteado, se debe tener presente que los modelos gerenciales son estrategias de gestión que implementan las compañías para dirigir y desarrollar su sistema interno. Existen diversos modelos que las organizaciones pueden emplear; sin embargo, deben estar relacionados estrechamente con la realidad que vive la empresa. Esto es de suma importancia, ya que el modelo gerencial será la base que posibilitará el correcto desarrollo de la organización. Los modelos gerenciales se pueden dividir en tres grandes grupos: los relacionados con la competitividad del mercado, con la innovación y con los procesos de gestión. Cada uno de ellos agrupa diversos modelos, los cuales vienen siendo usados en la actualidad por las organizaciones. Entre los más destacados están los siguientes:

**Modelo de Planificación Estratégica:** Se encarga de formalizar el proceso de administración y organizar todas las líneas de acción de una empresa que le permitirá alcanzar los objetivos estratégicos. La principal función de este modelo de gestión es organizar y formalizar los procesos de producción. Busca que, al aplicarlo

correctamente, los altos mandos gerenciales puedan plantear acciones que conlleven al éxito de los proyectos.

**Modelo de Calidad Total:** Este modelo de competitividad busca garantizar un proceso de producción continuo que permita a una compañía alcanzar los mejores estándares de calidad (certificación ISO). Ello con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente externo. Sus principales beneficios son posicionar la imagen de la organización, mejorar su participación en el mercado y reducir sus costes sin disminuir la productividad.

**Modelo Empowerment:** Este modelo de gestión conlleva un tipo de liderazgo basado en desarrollar las capacidades de los colaboradores para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente. Así, los altos mandos de la gerencia tienen más tiempo para pensar en nuevos proyectos y en las mejoras continuas de la empresa, y los trabajadores pueden mejorar sus competencias profesionales.

**Modelo Prospectivo:** Se encarga de identificar cuál es el futuro probable de la organización y, por otro lado, el futuro deseado por la misma. De este modo, las compañías pueden determinar su estado actual y emplear estrategias que las ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos.

**Modelo del Océano Azul:** Busca dejar de lado la competencia entre las empresas a través de la ampliación de la innovación. Pretende crear nuevos mercados que permitan a las organizaciones crecer sostenidamente. El océano azul debe cumplir cuatro principios básicos: crear nuevos espacios de consumo, centrarse en una idea global, ir más allá de la demanda existente y asegurar la viabilidad de la estrategia.

Los modelos gerenciales simplifican la realidad organizacional con la finalidad de tener mejores juicios de valor al momento de la toma de decisiones. En la actualidad, permiten a las compañías alcanzar sus objetivos estratégicos, satisfacer a los clientes y destacar sobre la competencia.

#### **2.2.6. Estrategias**

Koontz y Weihrich (2009, p. 160), definieron estrategias como: “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción

de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. Se toma como punto de referencia ya que las estrategias tienen que determinarse como puntos principales, cuáles son los objetivos y las metas que la empresa necesita.

Por otra parte, se puede afirmar que una estrategia constituye un modelo en una corriente de decisiones o acciones, primero a lo primero. El enfoque del autor, consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estratégicas intentadas, es decir, la estrategia surge no mediante la planeación, sino mediante la acción no planeada llevada a cabo en respuestas a circunstancias no previstas.

Además, dentro de una organización pueden surgir estrategias exitosas, sin una planeación previa, como frecuentes respuestas a circunstancias no previstas; la mayoría de las estrategias de una organización con probabilidad, son una combinación de lo intentado y lo emergente; donde un administrador o empresario debe reconocer el proceso de surgimiento de una estrategia e intervenir cuando sea apropiado, juzgando el valor de las estrategias emergentes, desechando las malas pero cultivando aquellas potencialmente buenas.

En resumen, existen dos convergentes estratégicas, la tradicional o intentada, la cual es producto de una serie de pasos secuenciales (proceso de administración estratégico) y la emergente, que no surge de una forma secuencial sino que involucra la comparación de cada estrategia emergente con las metas, oportunidades y amenazas ambientales.

La formulación de una estrategia requiere del análisis, es la situación interna y la vinculación de las capacidades de la organización con su medio ambiente. Ambos aspectos han sido analizados previamente. En ese momento el empresario deberá decidir si ratifica o si por el contrario modifica los lineamientos estratégicos seleccionados en las primeras etapas del proceso. Un medio ambiente adverso o una insuficiente capacidad interna podrían conducir a posponer o modificar los planes originales. Por el contrario, los lineamientos estratégicos se ratifican cuando el

ambiente es favorable y la compañía está en condiciones de llevarlas adelante, esto se hace pensando en el contenido de las estrategias. Las estrategias son técnicas específicas para solucionar problemas.

### **2.2.7. Clima Organizacional**

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (Goncalves, 1997, p. 14). La especial importancia de este punto de vista, reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas apreciaciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

A continuación, se presentan varias definiciones consultadas sobre el clima organizacional:

**Andrew Halpin y Don Crofts (1963):** Definen el clima organizacional bajo un enfoque subjetivo como la opinión que el empleado se forma de la organización y puede clasificarse en abierto y autónomo, controlador, familiar, paternal o cerrado.

**Litwin y Stringer (1968):** Definen clima organizacional bajo el enfoque subjetivo y estructuralista, consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

**James y Jones (1974):** Definieron el clima por medio de un modelo integrador de conducta organizacional. En donde algunas dimensiones del clima intervienen,

modulan las influencias entre los componentes de la organización e integran actitudes individuales y comportamientos relacionados con el desarrollo del trabajo.

***Rensis Likert (1976):*** La teoría de clima organizacional o teoría de los sistemas 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. Lo que cuenta es la forma como el individuo ve las cosas y no la realidad objetiva.

***Brunet (1987):*** Define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

***Goncalves (1997):*** Sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)

Partiendo de esta variedad de definiciones, se tiene que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros; este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en la productividad. A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo laboral (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

En base a las consideraciones precedentes se muestra la siguiente definición de clima organizacional, según Brunet (1999), “el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (p. 15). Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

### **2.2.8. Factores que deben considerarse en el Estudio del Clima Organizacional**

Duboin (1974), refiere un conjunto de factores determinantes del clima organizacional, cuya consideración permite reforzar, la relación que existe entre éste

y la estructura y procesos de la organización. A continuación, se detallan:

**a) Condiciones Económicas:** Las condiciones generales de la economía que inciden en la empresa, especialmente desde el punto de vista de disponibilidad de recursos para la satisfacción de necesidades, influyen modificando las condiciones de seguridad personal, riesgo y conflicto.

**b) Estilo de Liderazgo:** La percepción general que se tiene sobre el estilo de liderazgo, el cual se difunde desde los más altos niveles de la organización hacia los medios e inferiores, impactan el clima organizacional e influyen en los estilos puestos de manifiesto en los procesos de toma de decisiones en los diversos niveles gerenciales.

**c) La Filosofía Organizacional:** Uno de los factores más determinantes es seguro que está constituido por los valores representados en la filosofía que soporta a la organización, desde un punto de vista psicológico y de percepción de su misión. Estos valores son transmitidos por alta gerencia y dan origen a que se perciba la organización como paternalista, formalista o impersonal.

**d) Políticas Organizacionales:** El conjunto de políticas que orientan el funcionamiento general, son uno de los mejores indicadores de cómo se percibe el clima organizacional, y son la base para hacer comparaciones entre instituciones diferentes de la misma rama.

**e) Estructura, Normas y Procedimientos:** Estos elementos se incorporan dentro de lo que se denomina la claridad organizacional e influyen modificando el clima a través de la generación de complejidad y conflictos, que por lo regular se producen como resultante del mal funcionamiento de los mismos.

**f) Características del Grupo Humano:** La forma como se constituye el grupo humano, también influye en el clima de la organización, la composición del grupo desde el ángulo de nivel educativo, heterogeneidad, niveles de edad, formas de vestir, y formas generales de comportamiento, resultan determinantes, lo cual se refleja, también, en lo que se ha denominado la imagen de la organización.

**g) La Naturaleza de la Actividad:** El clima tiene que ver con la actividad principal

que caracteriza a la organización, y es ésta la que más influye en el tipo de personas que desean integrarse a la misma, siempre en función de expectativas e intereses personales, lo mismo que de políticas organizacionales.

De acuerdo a lo planteado, se consultó a Villegas (2001), quien menciona que uno de los criterios previamente mencionados y de los más aceptados, en la aplicación de metodologías de desarrollo organizacional para el estudio de clima, establece que en tales proceso se requiere considerar, por lo menos, tres elementos básicos que definen las causas y efectos del mismo: la conducta de las personas, la estrategia de liderazgo en la organización, y los mecanismos organizacionales relacionados con estructuras, normas y procedimientos orientados a darle eficiencia al funcionamiento del proceso administrativo.

De este modo el clima organizacional se entiende como el resultado de la interacción de los individuos y los grupos en el funcionamiento general de la organización, dando así, forma a características estructurales y de comportamiento que son propias de la misma. Este enfoque permite, además ver el clima como la estructura psicológica que denota las características del ambiente, en una determinada institución y que lo distinguen del de otras. Podría decirse que tales características son aquellas que los trabajadores perciben, como aspectos determinantes de la calidad de vida en el trabajo en una determinada organización.

Existen también diversos elementos que forman parte del funcionamiento de las organizaciones sociales, y que se consideran importantes al conducir estudios para su conocimiento y la modificación del clima organizacional. Algunos de dichos elementos se mencionan a continuación:

***El Nivel Educativo de la Fuerza de Trabajo:*** Este factor se ha incrementado considerablemente como resultado del crecimiento en el nivel educativo general de la población, así como también debido a la multiplicidad de oportunidades educacionales de que se dispone en la actualidad. Específicamente en grupos de edades comprendidas entre los 18 y los 65 años, que son los límites de la fuerza de trabajo activa, el promedio de años de educación formal se ha elevado considerablemente.

Debe agregarse también el conjunto de leyes, que tanto en lo relativo a la educación general como a educación especial referida a la fuerza de trabajo, se han promulgado últimamente en muchos países.

***La Diversificación y Tamaño de la Fuerza de Trabajo:*** Este es uno de los factores indicadores que demuestran cómo en los últimos años la fuerza de trabajo activa se ha multiplicado, ofreciéndose al mercado de trabajo una diversidad de especializaciones, así como un volumen nunca antes alcanzado de trabajadores, que ahora también comprende los llamados grupos minoritarios constituidos por mujeres, menores y personas con limitaciones físicas.

***Los Adelantos Tecnológicos y los Procesos de Cambio:*** Este es uno de los factores que más drásticamente ha revolucionado los diversos campos relacionados con el desarrollo organizacional, del mismo modo que son los que han producido cambios más profundos en el comportamiento humano en la organización. Todo ello ha conducido a un crecimiento exagerado de las organizaciones, lo mismo que a la innovación y creatividad constante en la aplicación de las más diversas tecnologías a los procesos productivos. Hoy en día la mayoría de las organizaciones han pasado de los métodos tradicionales de trabajo, a complejos procesos integrados que se controlan electrónicamente, muchos de ellos con un alto grado de automatización.

***La Influencia Gubernamental y Legislativa:*** Otro factor que ha causado un impacto sobresaliente en las relaciones entre el trabajo y la gerencia, modificando en gran medida el clima de la organización, es la abundante legislación que incide sobre el ambiente de trabajo, modificando los esquemas de comportamiento de los individuos y los grupos. Podría decirse que de una relación prácticamente indiferente, los gobiernos han pasado a actividades claramente intervencionistas en el funcionamiento de los negocios. Por otro lado, la constante promulgación de leyes y reglamentos que modifican las relaciones entre la gerencia y el trabajo, le han dado al ambiente organizacional un carácter de control formal mucha más exigente.

***La Influencia de las Organizaciones Sindicales:*** La relación obrero-patronal se ha modificado sustancialmente como resultado del crecimiento y las nuevas modalidades

administrativas adoptadas por las organizaciones sindicales, lo mismo que por el avance de la organización sindical en campos cada vez más diversos. La influencia sindical que era característica relativamente simple hasta mitad del siglo, se ha tornado en un conjunto de actitudes que han producido cambios radicales en las relaciones de trabajo.

Estas influencias han modificado también en forma profunda diversos componentes de la vida organizacional, que inciden directamente en la estructuración de un clima adecuado y conveniente a las relaciones laborales. Cabe mencionar, que estos factores fueron evaluados en la presente investigación, lo cual permitió evidenciar la presencia de estos elementos, que si bien no son típicos y constantes en la configuración del clima, sí dan luz en lo relativo al estudio de sus propiedades.

#### **2.2.9. Dimensiones del Clima Organizacional**

Litwin y Stinger (1998), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

**Responsabilidad (*empowerment*):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. En este contexto, se pudo señalar que para ganar efectividad, motivación y productividad entre su

personal, hay que cederle poder y control. Bajo esta concepción manifiestan que la organización tradicional es en forma de pirámide mientras que la nueva organización con *empowerment* (responsabilidad) puede semejarse a un círculo o una red, siendo el capital humano el recurso más importante en el lugar de trabajo, incrementándose la competitividad, la cual no depende de la nueva tecnología sino de la dedicación, del resultado de la creatividad, de la calidad del compromiso y de la competencia de las fuerzas de trabajo de los empleados en las organizaciones.

**Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo. Al respecto Chiavenato (2004), señala que las organizaciones funcionan dentro de ciertos estándares de operación y que tienen un sistema de recompensas y castigos con el fin de limitar el comportamiento de las personas.

Específica que las recompensas son incentivos para estimular ciertos comportamientos y los castigos son las sanciones o penas reales para impedir ciertos comportamientos, así el sistema de recompensas se pone a disposición de los miembros de la organización distribuyendo beneficios como: vacaciones, salarios, ascensos y otros. Por otro lado, se implementa el sistema de castigo como: Medidas disciplinarias tendentes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían, así como también impedir que se repitan, implementando para ello advertencias verbales o escritas, suspensiones u otros.

**Desafío:** Se relaciona al sentimiento que tienen los miembros de la empresa u organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la misma promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos. Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos

calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

En relación a esto, se tiene que el primer desafío que enfrentan las organizaciones es lograr su mejoramiento haciéndola más eficaz, es decir, lograr la producción de bienes y servicios adecuados, aceptables para la sociedad y hacerla eficiente refiriéndose a que la organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Además, alegan que un departamento de personal enfrenta desafíos múltiples, que se originan en las demandas de los seres humanos, de las organizaciones y del entorno en que existen; de la manera como se encaren los desafíos depende el éxito de quien debe enfrentarlos.

**Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

**Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. Al igual Brunet (1999), señala que esta se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

**Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Es importante, señalar que Hersey, Blanchart y Jhonson (2000), expresan que los estándares son importantes porque indican cuando se ha alcanzado la meta; sin ellos, queda a la opinión de cada cual si se ha cumplido. Los estándares responden a la pregunta: ¿cuándo sé que he tenido éxito? Por consiguiente, los estándares están entrelazados con las metas y la realimentación, siendo la realimentación la que informa tanto de la calidad como de la cantidad del avance rumbo a la meta definida por los estándares.

**Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

El conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas, el conflicto puede ocurrir de manera intrapersonal, interpersonal e intergrupala, las causas de conflicto pueden ser originadas por: Cambio Organizacional, choques de personalidad, diferentes sistemas de valores, amenazas al estatus, percepciones contrastantes y falta de confianza.

**Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la

comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento, entre otros.

El sentimiento de pertenencia es el grado de equidad percibida de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y de responsabilidad en relación con los objetivos y programas, fundamentándose en el principio que afirma que la conducta motivada en una persona es el producto de la interacción entre sus condiciones motivacionales internas, externas y del escenario del ambiente organizacional. El sentido de pertenencia se corresponde a las necesidades que siguen a la escala de seguridad, ya que el saberse perteneciente a un grupo, el sentirse integrado a una organización, es motivador para identificarse.

Planteada esta base teórica, se afianzó ya que fue importante analizar la percepción que tienen los Gerentes de Gerentes de 1<sup>era.</sup> y 2<sup>da.</sup> Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano sobre las dimensiones que engloban el clima organizacional, de manera que en base a estos resultados se pudo desarrollar la propuesta de un modelo gerencial que permita optimizar el clima organizacional de la empresa objeto de estudio.

#### **2.2.10. Administración del Clima Organizacional**

Uno de los principios generalmente aceptados en el análisis del clima organizacional, establece que el mismo puede ser estudiado con metodologías específicas para conocer sus características, y así poder definir estrategias de acción para su administración. En este orden de ideas, Villegas (2001), señala que desde este punto de vista:

El clima comprende la conceptualización que la gerencia tiene sobre el papel de la organización, los compromisos que se le plantean para el logro de los resultados esperados y las conductas o formas de actuar que se deben adoptar individual y colectivamente en su conducción en general (p. 280).

También debe entenderse que las características funcionales de las organizaciones modernas les inducen a comportarse en un medio mucho más exigente, en donde los

altos costos, la inflación y la competencia, al lado de la legislación reguladora, plantean situaciones que obligan a una gerencia mucho más agresiva y controlada, para asegurar el logro de los objetivos. Es por ello que la mayor parte de las organizaciones modernas se están orientando a la búsqueda de soluciones tocantes al clima organizacional, en diversas direcciones, Tanto se explora el contexto externo de la organización para asimilar los cambios previsibles, como se explora también el contexto interno, de modo de prepararse para una conducción más acertada y eficiente de los recursos disponibles.

Siendo el clima un estado general de comportamiento de grupo creado por la dirección, para orientar el logro de los fines organizacionales, el mismo puede ser concebido y modificado dentro de parámetros manejables por la propia organización. Se requiere, sin embargo, que la gerencia disponga de un cuadro claro y objetivo de la situación existente, así como de los cambios que la misma pueda admitir, en vista de los fines de la organización y de las expectativas del grupo gerencial. En este sentido, deberán considerarse varios factores importantes que son constantes e interactúan permanentemente en la definición del clima, a continuación se presentan:

***El Clima y el Ambiente de Trabajo:*** Los métodos utilizados por los gerentes y supervisores para dirigir y controlar a los subordinados, constituyen los componentes principales del ambiente de trabajo, y en consecuencia son determinantes en la definición del clima de la organización. En el pasado, se creía que los trabajadores requerían una supervisión continua y rigurosa, además que era necesario extremar los controles y demás mecanismos para asegurar la permanencia y la continuidad de las personas en el trabajo. La resultante de este estilo de supervisión fue un ambiente de trabajo agresivo, y el mantenimiento de fronteras inaccesibles para lograr la integración y el sentido de equipo en las organizaciones. En la actualidad, las relaciones de trabajo se conciben en forma completamente diferente, basadas en el análisis del comportamiento y orientando el esfuerzo a la integración, se ha logrado superar los esquemas reactivos y de trabajo bajo presión, sustituyéndolos por ambientes más humanos y convenientes a los fines organizacionales.

***El Clima y el Estilo Gerencial:*** En el análisis del comportamiento de las organizaciones como sistemas sociales, se ha encontrado que existen muchos factores propios de su funcionamiento, que son característicos y que contribuyen a darle individualidad a dichas instituciones. Muchos de esos factores influyen directamente en la estructuración del ambiente de trabajo. Existe otra configuración del estilo, adoptado por los ejecutivos para implementar sus procesos de toma de decisiones. En este sentido el estilo gerencial viene a ser la forma en que la gerencia se asegura que la organización funciona, y que logra sus objetivos. Por supuesto, que esta no es tarea fácil, principalmente, porque ella sólo puede ser posible mediante la integración de diversos aspectos que van desde la forma en que se concibe la organización, hasta la forma en que se adoptan esquemas de delegación, para la toma de decisiones.

El estilo gerencial está constituido por todas aquellas formas de funcionamiento adoptados por la gerencia, además de la infraestructura que se ha definido para lograr la implementación total de los procesos de toma de decisiones. Entre los componentes fundamentales del estilo gerencial, se cuentan los mecanismos establecidos para efectuar la delegación, de autoridad. Entendiendo este proceso como el otorgamiento de autonomía controlada para darle flexibilidad y eficiencia a la organización. El sentido fundamental de la autonomía reside en la libertad que tiene el gerente para tomar decisiones que considera pertinentes, en la forma más adecuada para lograr los objetivos de su puesto y consiguientemente de la organización.

De este modo, el estilo gerencial tiene como requisito, el dominio de la habilidad para delegar como uno de los componentes más importantes en un conjunto que debe considerar, además, las habilidades gerenciales de orden técnico, conceptual y humanístico. La actividad a que se dedica la organización influye en su ambiente general, por lo que entre diversas organizaciones se observan diferencias relativas a las características individuales, políticas organizacionales y elementos normativos que regulan el comportamiento de sus miembros.

Cabe destacar, que los cambios producidos en el clima organizacional pueden verse también como procesos motivacionales, que tienen su origen en el propio

contenido de la organización, como son los subsistemas administrativo, tecnológico y humano-social, los cuales son conducentes a mayores niveles de satisfacción en sus integrantes. De este modo, el estudio del clima puede analizarse como uno de los sistemas típicos de la organización, que inciden en forma directa en sus resultados finales.

### **2.2.11. Motivación**

Stephen (1999), afirma que:

La motivación del trabajador juega un papel fundamental y la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales; voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Los tres elementos claves de la motivación son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades (p. 168).

Cabe señalar, que el elemento esfuerzo es una medida de intensidad, cuando el trabajador está motivado hace un gran esfuerzo, el cual conduce a resultados favorables de acuerdo a la forma como se canalice; además deberá estar dirigido hacia el logro de las metas de la organización. Por otra parte, las necesidades difieren considerablemente entre los individuos y cambian con el tiempo. Más aún, las diferencias individuales complican enormemente la tarea motivacional del personal que se encuentre a cargo del recurso humano.

Por su parte, Koontz y Weihrich (2009), expresan que la motivación “es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p. 501). Decir que los directores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el tiempo entre diferentes individuos.

Asimismo, Chiavenato (2004), afirma que: “el individuo que presta servicio al cliente debe encontrarse altamente motivado hacia su trabajo y sentirse a gusto con la unidad y la organización a la que pertenece” (p. 48). Por otra parte, la motivación es una de las tareas administrativas más simples, pero al mismo tiempo, una de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que les produzca recompensas y complejo porque se refiere al comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo, y que pueden satisfacer esas necesidades, en el que tiene varias fases.

No olvidando que también es un proceso motivacional, el cual se refiere al comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo, y que pueden satisfacer esas necesidades, en el que tiene varias fases. En primer término se encuentra la fase del motivo, necesidad o impulso; en ella aparece un indicador para la acción. Como motivo se entiende todo aquel interior a la persona que genere y/o mantenga el comportamiento. La segunda fase y última, corresponde a la conducta que sobreviene a la aparición del motivo o del impulso. Del mismo modo, los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.

#### **2.2.12. Comunicación**

La comunicación es la tercera dimensión del clima organizacional y, una actividad esencial, inherente al ser humano, por medio de la cual los individuos se relacionan entre sí y lograr combinar sus esfuerzos. La comunicación es indispensable para garantizar la buena marcha de una organización. Chiavenato (2004), expresa que:

La comunicación es la transferencia de una persona a otra. Es un medio, de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre sí lo que sienten y saben” (p. 98).

Toda comunicación involucra, al menos, dos personas, un receptor y un emisor, y la comunicación es lo que el receptor comprende no lo que el emisor dice. La comunicación es esencial para la coordinación de las actividades diarias en una organización, sin ella, los empleados no sabrían que hacen sus compañeros, los supervisores, directores no recibirán información alguna que les permita girar instrucciones, realizar planes, entre otros. Es decir, sin la comunicación las organizaciones colapsarían. Por esto, es válido decir que todo acto de comunicación tiene influencia sobre la organización, porque influye en todas las funciones administrativas básicas: planeación, dirección y control.

Así, el proceso de comunicación bidireccional, es el método por el cual el emisor establece contacto con un receptor por medio de un mensaje. Este proceso consta de ocho pasos, indistintamente del método de comunicación empleado (oral, por señales o correo electrónico), a saber:

**Desarrollo de la Idea:** Comprende el desarrollo de la idea que se desea transmitir, este paso es esencial, debido a que si carecer de valor, todos los demás pasos resultarán inútiles.

**Codificación:** Comprende la codificación de la idea en palabras, gráficas u en otros símbolos de transmisión. El emisor debe determinar qué método de transmisión y qué símbolos son más convenientes emplear, a fin que las palabras o símbolos puedan organizarse en forma acorde con el tipo de transmisión.

**Transmisión:** Consiste en transmitir el mensaje en su totalidad con el método elegido, tal como: un memorando, una llamada telefónica, un e-mail.

**Recepción:** Una vez transmitido el mensaje éste es recibido por el receptor, quien a partir de este momento, tiene la iniciativa. El receptor debe sintonizarse en forma acorde con la recepción del mensaje, para que el mensaje no se pierda.

**Descodificación:** Comprende el descodificar el mensaje recibido para que sea comprensible. Este proceso ocurre en la mente del receptor, sobre quien recae la decisión de comprender o no el mensaje recibido.

**Aceptación:** Alcanza la opción que posee el receptor de aceptar o no el mensaje

recibido, bien en su totalidad o sólo parcialmente. Los factores que influyen en esta decisión dependen de las percepciones acerca de la precisión del mensaje, la autoridad y credibilidad del emisor.

**Uso de la Información:** Comprende el uso que el receptor dará o cómo utilizará la información recibida, que bien, puede desechar, o ejecutar el trabajo requerido, o guardar la información.

**Suministro de Retroalimentación:** Una vez que el receptor reconoce la validez del mensaje recibido, responde al emisor, dando lugar a la retroalimentación. El proceso de la comunicación en una organización representa una influencia considerable en su clima organizacional, porque la eficacia de este proceso permite reducir aquellas perturbaciones que pueden afectar negativamente el ambiente laboral.

### **2.2.13. Gerencia**

En este aspecto, Freeman (2004), asegura que el término gerencia es difícil de definir significa cosas diferentes para personas diferentes, algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros, de allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. Por ello, la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. Sin embargo, la gerencia del siglo XXI debe basarse en decisiones básicas que necesitan cada vez más tiempo para dar fruto, como nadie puede pronosticar el futuro, los gerentes de hoy deben desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimientos para que en conjunto con sus colaboradores alcancen objetivos determinados para un momento dado.

Para el desarrollo de la Administración Pública actual se hace necesario la responsabilidad de los gerentes de frente a la sociedad, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las

habilidades que le conferirán efectividad mañana y necesita desarrollarse como persona aún más de lo que necesita desarrollarse como administrador. De igual modo, los gerentes deben estar centrados en la acción y en la obtención de resultados, el desarrollo de la gerencia no es un medio para transformar al hombre, modificando su personalidad, su propósito es conferir afectividad a un individuo, se trata de capacitar a un hombre o mujer para que utilice cabalmente sus cualidades y para que se desempeñe de acuerdo con sus modalidades reales y no ajustándose a lo que alguien cree que debería ser.

En tal sentido, la gerencia es un proceso que debe ser compartido responsablemente entre el gerente o los gerentes y sus colaboradores para que de una forma planificada y organizada alcancen los objetivos que se propongan, lográndose diferentes y variadas satisfacciones para todos aumentado su productividad personal y competitiva.

#### **2.2.14. Resistencia al Cambio**

Wagner y Hollenbeck (2004, p. 221), establecen que “cambiar significa alterar, variar o modificar los modos existentes de pensar o comportarse”. En las organizaciones, el cambio es tanto un impulso importante como un producto básico de los esfuerzos de Desarrollo Organizativo, que remodela el modo en el que las personas y los grupos trabajan juntos. No obstante, cada vez que los directivos intentan implantar algún cambio, deben prever que pueda existir una resistencia, puesto que las personas tienen a rechazar lo que perciben como una amenaza al modo establecido de hacer las cosas. Cuanto más drástico sea el cambio, más probable es que la resistencia resultante sea mayor.

Al respecto, Robbins (2004, p. 558), señala que uno de los resultados mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento de individuos y organizaciones tanto del sector público como privado, es que se resisten al cambio, lo cual en oportunidades origina conflictos funcionales. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio en una línea de productos puede estimular un debate sano sobre los méritos de la idea que traiga por resultado

una decisión mejor. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida; es más fácil para la administración enfrentar una resistencia abierta e inmediata. La mayor dificultad es manejar la resistencia implícita o retrasada, debido a que la resistencia implícita es más sutil (desaparición de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, aumento de errores y equivocaciones, incremento de faltas) y por tanto es más difícil reconocerla. Robbins (2004), menciona que las fuentes de resistencia se dividen en individuales y organizacionales, las cuales se detallan a continuación:

**Resistencia Individual:** Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades. Entre las razones de por qué los individuos se resisten al cambio se tienen:

- Hábitos: Como seres humanos, somos criaturas de hábitos. La vida es bastante complicada y no se necesita considerar toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que se tienen que tomar a diario. Para enfrentar esta complejidad se incorporan hábitos o respuestas programadas; pero cuando se enfrenta un cambio, esta inclinación a responder de la manera acostumbrada da origen a una resistencia.
- Seguridad: Las personas con más necesidad de seguridad se resisten más al cambio porque amenaza su sentimiento de estar a salvo.
- Factores Económicos: Otra fuente de resistencia de los individuos es la preocupación de que los cambios traigan una reducción en los ingresos. Los cambios en las tareas o las rutinas establecidas también despiertan miedos de carácter económico, si a las personas les preocupa no ser capaces de desempeñar esas rutinas o tareas de acuerdo con sus estándares previos, especialmente cuando el pago está vinculado a la productividad.
- Miedo a lo desconocido: Los cambios reemplazan lo conocido con ambigüedad e incertidumbre, los empleados de las organizaciones sienten aversión por la incertidumbre. Por ejemplo, si la introducción de la administración de la calidad significa que los trabajadores de producción tendrán que aprender técnicas estadísticas de control de procesos, algunos sentirán miedo de no poder hacerlo. Por

tanto, quizá adoptan una actitud negativa hacia el programa de administración de la calidad o una conducta disfuncional cuando se les pide que apliquen las técnicas estadísticas.

**Resistencia Organizacional:** Por su propia naturaleza, las organizaciones son conservadoras. Robbins (2004), establece que se resisten activamente a los cambios, de allí que entre las fuentes de resistencia organizacional se conocen las siguientes:

- Inercia estructural: Las organizaciones incorporan mecanismos para producir la estabilidad. La capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan determinados requisitos, roles y habilidades. La formalización da descripción de puestos, reglas y procedimientos que los empleados deben obedecer. Las personas contratadas en una organización fueron elegidas para que se ajustaran y son moldeadas y dirigidas para que se conduzcan de cierta manera. Cuando una organización enfrenta un cambio, la inercia estructural actúa como contrapeso para conservar la estabilidad.
- Enfoque limitado en el cambio: Las organizaciones están compuestas por varios subsistemas interdependientes y no es posible cambiar uno sin alterar los otros, por tanto, los cambios que se limitan a subsistemas quedan nulificados por el sistema general.
- Inercia de los grupos: Incluso si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de los grupos actúan como restricciones.
- Amenaza a la destreza: Los cambios en los esquemas de las organizaciones pueden plantear una amenaza a la destreza de grupos especializados.
- Amenaza a las relaciones establecidas de poder: Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones significa un peligro para las relaciones de poder establecidas en la organización. La introducción de la toma participativa de decisiones o de equipos autodirigidos es la clase de cambio que supervisores y gerentes ven como amenaza.
- Amenaza a la asignación establecida de recursos: Los grupos de la organización que controlan recursos cuantiosos ven el cambio como un riesgo, tienden a estar

contentos con el estado actual de las cosas.

Además, se recomienda tomar en cuenta que la resistencia al cambio no se da por capricho necesariamente, sino como un proceso natural de reacción ante lo que se percibe como una amenaza de probable pérdida o desajuste, de tal forma que se debe de lograr un exitoso proceso del cambio orientado hacia la efectividad y salud organizacional deseada.

### **2.2.15. Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)**

Hayes (2002, p. 24), establece que el Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa) “es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra”. Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad. Se usa para:

- Visualizar en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones muchas veces sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.

Por otra parte, se define el Diagrama Causa y Efecto como una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema”. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se

utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa. Se interpreta de la siguiente manera: El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos se pueden probar las causas de los fenómenos observables. Errores comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante. Entre los pasos para realizar un Diagrama Causa-Efecto se encuentran:

- Elegir el objeto de una forma sencilla y clara.
- Se identifican las causas mayores, reconociendo las causas principales mediante tormentas de ideas.
- Se traza una línea horizontal, con un recuadro al extremo donde se indica el problema.
- Se hace un recuadro de las causas relacionadas con el problema y se dibujan tantas líneas como causas existan, se listan todos los factores que tengan algunas influencias sobre el resultado.
- Dibujar las pequeñas flechas (ramas) para cada subdivisión de las principales flechas. Este proceso de subdivisión es llevado a cabo hasta que todos los factores o variables estén reflejados.
- Arreglar y estatificar, seleccionar factores o actividades principales y divisiones de las actividades principales.
- Chequear y preguntar si todas las causas de variación están ya inscritas en el diagrama.

Para el desarrollo del primer objetivo específico basado en el diagnóstico de los diferentes factores que afectan el clima organizacional en la Dirección de Transporte

y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), se empleará esta técnica de diagrama conocida como Causa y Efecto, a fin de poder visualizar de manera gráfica las posibles causas del problema específico, ya que la naturaleza gráfica del Diagrama lleva a que el investigador organice gran cantidad de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas.

#### **2.2.16. Análisis DOFA**

Serna (2000, p. 157), expresa que DOFA “es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. Es importante mencionar, que mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, integra el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El desarrollo de una estrategia comprende tres elementos claves: El primero, identificar una ventaja distinta o competitiva de la organización, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis DOFA elaborado en el presente estudio, sirvió de ayuda al investigador para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades presentes en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa

PDVSA Gas (La Quizanda). Dicho análisis permitió la formulación de estrategias que para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y amenazas, a fin de llegar al desarrollo de un modelo gerencial basado en el clima organizacional.

### **2.3. Bases Legales**

Para sustentar la presente investigación se hace necesario destacar el fundamento jurídico donde se destaca lo siguiente: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), contempla una serie de artículos que manifiestan la trascendencia e importancia que debe tener el clima organizacional en el ejercicio de los trabajadores, como factor principal en las organizaciones, entre ellos establece:

**Artículo 3.** El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.  
La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Del citado artículo, se puede expresar que, es en el ámbito laboral donde se da la interacción social y por tanto, se hace imprescindible un clima organizacional que favorezca el bienestar y la armonía entre los grupos sociales que hacen vida en las organizaciones. Además, es importante citar los siguientes artículos:

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las 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. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

**Artículo 89.** El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios: 1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias. 2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley. 3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad. 4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno. 5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición. 6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Cabe resaltar que, uno de los factores que influyen en el clima organizacional es el ambiente físico el cual incluye, entre otros, iluminación, ventilación y mantenimiento, los cuales al ser adecuados propician satisfacción en los trabajadores. En este sentido, la constitución venezolana resalta la importancia de mantener un clima organizacional propicio, donde los trabajadores se sientan respetados, valorados e incentivados al compromiso con la organización.

#### **2.4. Definición de Términos Básicos**

A los fines de la correcta interpretación del presente trabajo, a continuación se presentan las siguientes definiciones:

**Actitud:** Predicción a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o una situación.

**Ausentismo Laboral:** Es el incumpliendo de las tareas asociadas a un puesto de trabajo. Existen varios tipos como el justificado, el injustificado, el presencial y el

emocional. El ausentismo laboral es un fenómeno multicasual.

**Condición Laboral:** Área interdisciplinaria vinculada con la seguridad, la calidad de vida y la salud en el puesto de trabajo.

**Conflicto de Roles:** Se presenta cuando los trabajadores tienen que escoger entre exigencia o expectativas que compiten entre sí.

**Cultura Organizacional:** Sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento del personal. Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. La cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gustan o no.

**Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de lo planificado.

**Eficacia Organizacional:** Medida en que una organización es productiva y satisface las demandas de las partes interesadas.

**Eficiencia:** Virtud para hacer una cosa. Administrativamente significa lograr los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos, de la mejor manera, con calidad y en el tiempo establecido.

**Herramientas Gerenciales:** Son herramientas de gestión indispensable para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones y el éxito en el cumplimiento de objetivos, como lo es la planeación estratégica.

**Indicador de Gestión:** Es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

**Percepción:** Es la interpretación que un individuo hace de un estímulo sobre la base de sus procesos individuales y de acuerdo a su sistema de valores.

**Trabajo en Equipo:** Situación en que el entendimiento y compromiso con las metas del grupo por parte de los miembros que lo integra. Trabajar en equipo implica la coordinación de dos o más personas orientadas para el alcance objetivos comunes, cada miembro debe aportar para la realización de una parte del trabajo.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico hace referencia al conjunto de procedimientos lógicos tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el fin de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; además de permitir analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. Para el autor, Tamayo y Tamayo (2009), el marco metodológico “se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo investigativo” (p. 179). A través del cual se da respuesta a la pregunta ¿cómo? por medio de la metodología que se usará en el desarrollo de la investigación. De acuerdo al enfoque que tenga el estudio y según sean los objetivos planteados, se determinó el tipo o naturaleza de la misma.

En consecuencia, en el marco metodológico de la presente investigación que consiste en la propuesta de un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factor determinante en la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), ubicada en Valencia – estado Carabobo, se presentaron los diversos procedimientos más apropiados para recopilar, mostrar y analizar los datos, con la finalidad de cumplir con el propósito general de la investigación.

#### **3.1. Tipo de Investigación**

De acuerdo al objetivo general planteado en el presente trabajo, sobre la propuesta de un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factor determinante dentro de la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), ubicada en Valencia – estado Carabobo, el presente trabajo de grado se enfocó en el tipo de investigación proyecto factible,

debido a que este tipo de investigación propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. En virtud de lo antes expuesto, cabe citar a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016), quien en su Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales, define esta modalidad investigativa de la siguiente manera:

Elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 21).

Es importante mencionar, que desarrollar una investigación de tipo proyecto factible, lo primero que se debe hacer es un diagnóstico; el segundo paso consiste en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último, se realizó análisis sobre la factibilidad de la propuesta, como es el presente caso de estudio, donde se propuso una solución para la problemática encontrada en la empresa en la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), ubicada en Valencia – estado Carabobo.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

Este trabajo de investigación se realizó según los lineamientos metodológicos de un diseño de campo, debido a que éste se basa en un proceso sistemático y racional que permitió al investigador recolectar los datos en forma directa del área de estudio, la cual estuvo representada por el personal gerencial de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), con el propósito de explicar las causas y consecuencias del problema planteado, y así ofrecer posibles soluciones en un corto tiempo. Al respecto, Sabino (2006, p. 67), indica que “se basa en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad para cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han conseguido sus

datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad”.

Asimismo, este trabajo de investigación se apoyó en un diseño documental, de tipo secundario debido a que se trabajó con materiales bibliográficos ya elaborados. De acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016, p. 20), en su Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales, se entiende este diseño como “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. Este diseño de investigación tiene como originalidad el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones y conclusiones.

### **3.3. Nivel de la Investigación**

Se consideró para el estudio el nivel de investigación descriptiva, ya que este tipo de estudio mide de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación.

El nivel de investigación fue descriptivo, ya que se buscaron opiniones, características y puntos de vistas que permitieron diagnosticar los diferentes factores que afectan el clima organizacional en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), y que contribuyan a orientar la problemática estudiada. Además cabe citar al autor, Tamayo y Tamayo (2009), quien afirma que la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, interpretación y análisis de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 52).

Para reforzar este criterio, se tiene que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayudó a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. Así, el estudio descriptivo

identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado y, descubre la asociación entre variables.

### **3.4. Población y Muestra**

Al respecto, los autores metodológicos Palella y Martins (2010, p. 105), afirman que “todo estudio implica, en la fase de diseño, la determinación del tamaño poblacional y muestral necesario para su ejecución”. La ausencia de este proceso puede conducir a que se realice el estudio sin el número adecuado de sujetos, con lo cual no se puede estimar adecuadamente los parámetros ni identificar las diferencias significativas, cuando en la realidad sí existe. De acuerdo a esto, seguidamente se presentan la población y muestra objeto de estudio.

#### **3.4.1. Población**

Los elementos que constituyen un conjunto de unidades es la fuente que va a proporcionar los datos que fueron analizados o explorados; sin embargo, esta aseveración resulta abstracta, por lo que es necesario expresarlo y darle sentido concreto para efectuar las mediciones correspondientes, para ello es necesario definir cuál es la unidad de análisis.

De allí que se consultó al autor metodológico Tamayo y Tamayo (2009, p. 180), quien afirma que: “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 180). La población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. De acuerdo a lo planteado, la población del presente trabajo de investigación estuvo conformado Gerentes de 1<sup>era.</sup> y 2<sup>da.</sup> Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), siendo un total de dieciocho (18) personas.

#### **3.4.2. Muestra**

En cuanto a la muestra, el autor Tamayo y Tamayo (2009, p. 181), expresa que “cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados, nos referimos a la muestra”. La muestra

descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población.

En tal sentido, la muestra fue igual a la población; por tanto se realizó de manera censal.

**Tabla 2**

*Muestreo Censal de la Dirección de Transporte y Distribución PDVSA Gas*

	<b>Cargos</b>	<b>Nro. de Personas</b>
<b>General</b>	Gerente General de Transporte y Distribución	01
	Gerente Ingeniería de Costos	01
<b>1<sup>era.</sup> Línea</b>	Gerente de Planificación y Control de Gestión	01
	Gerente de Control Operacional	01
	Gerente Ingeniería Operacional	01
	Gerente de Contratación	01
	Gerente de Gestión Técnica con Terceros	01
	Gerente de Mantenimiento Mayor	01
	Gerente de Operaciones Centro	01
	Gerente de Operaciones Región Centro Occidente	01
	Gerente de Operaciones Occidente	01
	Gerente de Operaciones Sur-Oriente	01
<b>2<sup>da.</sup> Línea</b>	Gerente de Operaciones Nor-Oriente	01
	Gerente de Mantenimiento	01
	Gerente Servicios Operacionales	01
	Gerente Técnico	01
	Gerente de Planificación Estratégica	01
	Gerente de Control de Gestión	01
<b>Total</b>		<b>18</b>

**Fuente:** PDVSA Gas (2021).

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas e instrumentos son dos conceptos metodológicamente distintos, ocurre muy frecuentemente que ambos sean confundidos tanto por los investigadores como en los textos de metodología, por lo tanto, esta investigación separa pedagógicamente los conceptos para visualizar sus diferencias sustanciales.

### **3.5.1. Técnicas de Recolección de Datos**

En el ámbito científico, una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado. En general, todas las técnicas sirven para medir las variables en función de la información que se obtiene acerca de una parte de la población o muestra. Por ello, el investigador debe reflexionar profunda y ampliamente acerca de las estrategias que implementará para lograr este objetivo.

En relación a esto, las técnicas de recolección de datos en opinión de Palella y Martins (2010, p. 115), “...las distintas formas y maneras de obtener la información para la copia de los datos se utilizan técnicas como observación, entrevistas, pruebas entre otras”. Algunos metodólogos coinciden en señalar que todas las investigaciones, aun cuando no sean documentales, se apoyan en las técnicas bibliográficas, en tanto y cuanto soporta la poca capacidad que tiene el ser humano para retener información. En este caso se utilizó la técnica del fichaje, sobre la cual los autores Palella y Martins (2010, p. 124), señalan que “es una técnica de gran importancia en la investigación científica. Consiste en registrar los datos que se van obteniendo en la revisión bibliográfica, en fin, en las diferentes etapas y procesos que se van desarrollando”.

Además, se empleó la técnica de la observación, sobre la que Palella y Martins (2010, p. 115), expresan que: “la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación y describir las realidades de los hechos.

Por otra parte, se utilizó una encuesta, la cual según Tamayo y Tamayo (2009, p. 189) “es una técnica basada en la interacción personal y se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas, o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de estas personas”. Este es el caso de la presente investigación, en donde fue encuestado el personal gerencial de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda).

### **3.5.2. Instrumentos de Recolección de Datos**

En el segmento anterior se aborda detenidamente acerca de lo que es una técnica, quedando claro que es un procedimiento; también se hace referencia que en esta investigación, en primer lugar se apoya en una revisión documental, luego es necesario enumerar y describir los instrumentos que se utilizan para esta técnica. En cuanto a los instrumentos utilizados para la revisión documental, se utilizaron diversos tipos de fichas: las fichas bibliográficas en donde se recopilaban los datos de los diferentes textos, fuentes, autores y otros elementos; las fichas resumen para sintetizar los textos y documentos con algunas opiniones personales, la ficha textual para vaciar información sin distorsión y literalmente de las fuentes consultadas.

Para la técnica de la observación, se aplicó como instrumento la lista de cotejo, el cual “es un instrumento muy útil para registrar la evaluación cualitativa en situaciones de aprendizaje. Permite orientar la observación y obtener un registro claro y ordenado de todo cuanto acontece” (Palella y Martins, 2010, p. 126). Este instrumento además, permitió al observador anotar si una característica está o no presente (Ver Anexo “B”).

De igual manera, se utilizó la técnica de la encuesta para lo que se recurrirá al instrumento del cuestionario con treinta y seis (36) preguntas de tipo likert (Ver Anexo “C”), a fin de poder estudiar las dimensiones del clima organizacional presentes en la dirección objeto de estudio. Es importante señalar, que Tamayo y Tamayo (2009, p. 190), afirma que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

### **3.5.3. Validez del Instrumento**

En relación a la validez, ésta se define como la ausencia de sesgos, además representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. En lo que concierne a la validez del instrumento, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que un instrumento es válido si mide lo que en realidad

pretende medir. La validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas.

Por lo antes planteado, para el desarrollo del trabajo de investigación, se empleó la validación de expertos, quienes evaluaron el instrumento diseñado por el investigador antes de su aplicación; es decir, se validó con personas de gran experiencia en investigación o largo tiempo de servicio y conocedores del área de Metodología y de Ingeniería Industrial, con amplia experiencia en la elaboración de cuestionarios, quienes validaron el instrumento (Ver Anexo “E”).

### 3.5.4. Confiabilidad del Instrumento

En lo que corresponde a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 207), afirman que: “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1”. Es importante señalar, que el coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Para la presente investigación la confiabilidad del instrumento de medición se determinó mediante el método estadístico Alpha de Cronbach. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$a = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum p \cdot q \text{ ítems}}{St^2 \text{ aciertos}} \right]$$

Donde:

$a$  = Coeficiente de Confiabilidad

$K$  = Número de Ítems

$St^2$  = Varianza del Instrumento

Es importante señalar, la Confiabilidad dio como resultado 0,89, lo cual refleja una Confiabilidad Muy Alta. (Ver Anexo “F”). El coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total).

### **3.6. Técnicas de Análisis de Datos**

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro del presente trabajo de investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los datos, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio, evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentan la misma y las variables delimitadas, así como, con los conocimientos dispuestos en relación al problema que se propuso estudiar.

En esta investigación se incorporaron algunos métodos estadísticos, derivados de la estadística descriptiva, a objeto de resumir y comparar las observaciones que se habían evidenciado con relación a las variables estudiadas; y al mismo tiempo describir la asociación que existe entre alguna de ellas desde las perspectivas de la interrogante planteada en este estudio. Al respecto, Palella y Martins (2010, p. 161), señalan que el análisis estadístico “permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar”.

Adicional, se empleó la recopilación de la información a través de fuentes bibliográficas provenientes de textos, trabajos de investigación anteriores y páginas web de internet, que serán revisados, organizados y analizados, a través de un resumen analítico de los hechos relacionados con el tema de estudio, como lo es el clima organizacional. Es importante destacar, que se empleó el modelo de Dimensiones del Clima Organizacional de los autores, Litwin y Stinger (1998), quienes plantean nueve dimensiones que permitirán medir el clima existente en la empresa objeto de estudio.

### **3.7. Fases de la Investigación**

A continuación, se presentan las cuatro fases metodológicas que se desarrollaron en la investigación, las cuales corresponden a cada objetivo específico planteado en este trabajo de investigación.

**Fase I: Diagnóstico de los diferentes factores que afectan el clima organizacional en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda):** En esta primera fase se aplicó la técnica de la observación directa en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), con el fin de identificar los factores que inciden en el clima laboral de la organización. Así como también, se empleó el instrumento conocido como lista de cotejo, donde se diagnosticaron una serie de factores cualitativos que intervienen en el clima organizacional.

Igualmente, es importante destacar que la información que se obtuvo de la lista de cotejo, sirvió para el desarrollo de un Diagrama de Ishikawa, a fin de llegar a la raíz del problema presente en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), para saber dónde se estaban originando las fallas vinculadas con los factores que afectaban en clima organizacional.

**Fase II: Análisis de la percepción que tienen los gerentes de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano sobre las dimensiones que engloban el clima organizacional:** Tomando en cuenta los resultados derivados de la fase anterior para hacer el respectivo análisis, se analizó la percepción de los Gerentes de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano en PDVSA GAS (La Quizanda) que repercuten en el ambiente laboral. Por consiguiente, se realizó una clasificación de los indicadores que inciden en las dimensiones del estudio o medición del clima organizacional.

Además se realizó una encuesta, apoyada en un cuestionario con preguntas tipo likert, ya que se presentarán una serie de posibilidades para responder, entre las cuales el encuestado seleccionó la que creyó conveniente. Es importante mencionar que el cuestionario estuvo conformado por treinta y seis (36) enunciados, de acuerdo a las Dimensiones del Clima Organizacional, según los autores Litwin y Stinger (1998): Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relación, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad. Este instrumento fue aplicado a los Gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano en

PDVSA Gas. Adicionalmente se realizó una Matriz DOFA, que permitió identificar las Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades presentes en la organización PDVSA Gas (La Quizanda).

**Fase III: Diseño de un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factores determinantes dentro de la gestión gerencial en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda):** Una vez culminadas las fases anteriores, se procedió a desarrollar la propuesta, basada en el diseño de un modelo gerencial que permitió mejorar la problemática encontrada, vinculada al clima organizacional como factor determinante dentro de la gestión gerencial y se buscó con la propuesta corregir los factores negativos en base al análisis realizado en PDVSA Gas (La Quizanda).

**Fase IV: Evaluación de la factibilidad de aplicación de la propuesta del modelo gerencial planteado, desde el punto de vista operativo, técnico y económico, a través de la relación costo-beneficio:** En esta última fase, se hallaron los costos asociados a la implementación de las estrategias, mediante:

- La realización de un presupuesto de inversión de la propuesta planteada.
- La evaluación del beneficio que se podría percibir una vez implementada la estrategia.
- La determinación de la relación costo-beneficio que tendría la estrategia planteada.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Esta etapa, de carácter técnico, pero al mismo tiempo de mucha reflexión, involucra la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas, estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitan la realización de análisis significativos de los datos que se recogieron. Al respecto, Hurtado (2008, p. 115), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”.

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, fue necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de procesamiento y análisis de los resultados, con el propósito de organizarlos y dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio, para así poder evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentaron la misma.

De acuerdo a lo antes planteado, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas de barras y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de ítem por ítem. Es útil mencionar, que cada gráfico posee una interpretación, que nace no sólo de la información recopilada sin que también se agregan elementos de interés obtenidos durante la aplicación del instrumento, así como también el cruce de dicha información con la teoría desarrollada en el marco teórico, lo cual permitió complementar la información, para así dar respuesta a las fases correspondientes. Además, se procedió al uso de técnicas y herramientas propias de la Ingeniería, como lo son el Diagrama de Ishikawa y la Matriz DOFA. A

continuación se presenta el análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos.

**4.1. Fase I: Diagnóstico de los diferentes factores que afectan el clima organizacional en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda):** Cabe destacar que, en esta primera fase se aplicó la técnica de la observación directa, sobre la cual Tamayo y Tamayo (2009, p. 188), señala que “es aquella en la que el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

De acuerdo a esto, es relevante mencionar, que le investigador aplicó una lista de cotejo, la cual es considerada como un instrumento de observación directa y verificación, porque permite la revisión de ciertos indicadores y factores presenten en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda). A continuación se presenta la siguiente Tabla 3:

**Tabla 3**

*Lista de Cotejo*

Factores	Ítem	Observaciones	Cumple	
			SI	NO
<b>Condiciones Económicas</b>	1	¿Se tiene una escala salarial que satisface a sus trabajadores?		<b>X</b>
	2	¿Existen planes de incentivos monetarios por la consecución de unos objetivos determinados?		<b>X</b>
	3	¿Se otorgan incentivos laborales no económicos como mecanismo de reconocimiento de logros?	<b>X</b>	
<b>Estilo de Liderazgo</b>	4	¿La Línea Gerencial posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo de trabajo?		<b>X</b>
	5	¿Los Gerentes fomentan un ambiente de colaboración y trabajo en equipo con liderazgo participativo?		<b>X</b>
	6	¿Existen líderes que armonicen las diferencias entre la estructura y las interacciones de las personas?		<b>X</b>

Continua...

Continuación Tabla 3

Factores	Ítem	Observaciones	Cumple	
			SI	NO
	7	¿La línea gerencial busca influir en sus supervisados, para así lograr la cooperación y cohesión del equipo en el camino hacia la consecución de metas?		X
<b>Filosofía Organizacional</b>	8	¿La organización tiene definida su misión, visión y valores?	X	
	9	¿Existe sentido de pertinencia de los trabajadores con la organización?		X
	10	¿Están definidos los objetivos a cumplir y principios organizacionales?	X	
<b>Políticas Organizaciones</b>	11	¿Se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización?	X	
	12	¿La organización tiene establecidos los lineamientos para que los empleados en todos los niveles realicen sus actividades?	X	
<b>Estructura, Normas y Procedimientos</b>	13	¿Los trabajadores conocen claramente la estructura organizativa de la empresa?		X
	14	¿La línea gerencial cuenta con la autoridad formal para tomar decisiones?		X
	15	¿Existe planificación y organización de las actividades orientadas a la productividad del trabajo?	X	
<b>Características del Grupo Humano</b>	16	¿La organización ofrece planes de capacitación y desarrollo para su personal?	X	
	17	¿El grupo humano se encuentra dentro de los límites de la fuerza de trabajo activa?	X	
	18	¿El personal gerencial cuenta con alto un nivel educativo y de experiencia profesional?	X	
<b>Naturaleza de la Actividad</b>	19	¿Existe integración por parte de todas las gerencias en el momento de realizar las actividades?		X
	20	¿En el desarrollado de las actividades cotidianas se observa la manifestación de conflictos de intereses?	X	

**Autor:** Liendo, M. (2021).

### **Análisis de la Lista de Cotejo:**

Es relevante mencionar, que los resultados obtenidos una vez aplicada la técnica de la observación directa a partir de una lista de cotejo, son generales; es decir, son observaciones obtenidas desde la perspectiva del investigador. Por lo tanto, cabe destacar que en la lista de cotejo se consideraron los factores que afectan el clima organizacional en la Dirección de Transporte y Distribución de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), desde la perspectiva teórica del autor Buboïn, tal como se desarrolló en las bases teóricas de esta investigación, tomando en consideración los factores: Condiciones económicas, estilo de liderazgo, filosofía organizacional, políticas organizacionales, estructura, normas y procedimientos, características del grupo humano y por último, naturaleza de la actividad. Para ello, se presentaron 20 ítems que arrojó la siguiente información:

En lo que respecta al factor condiciones económicas, los resultados reflejaron que la tabla salarial que maneja la organización no satisface a sus trabajadores, encontrándose que la empresa sólo otorga incentivos laborales no económicos como mecanismos de reconocimiento de logros. Es necesario señalar, que entre estos incentivos se pudo conocer que otorgan beneficios de productos de línea blanca y jornadas de alimentación. Descartando los planes de incentivos monetarios por el alcance de los objetivos determinados.

En cuanto al factor conocido como estilo de liderazgo, basado en la percepción general que tuvo el investigador, se reafirma la problemática planteada en esta investigación, ya que los resultados de la observación directa reflejan que la línea gerencial no posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo de trabajo, debido a que la toma de decisiones está centralizada en la Directiva organizacional, quedando los gerentes líderes sin respaldo y poder para otorgar en un momento dado algún tipo de incentivo en específico, que genere cooperación y cohesión de su equipo.

Ahora bien, con respecto a la filosofía organizacional, conocida como uno de los factores más determinantes, se tuvo que la organización cuenta con la definición de

misión, visión y valores. Así como también están definidos los objetivos a cumplir y principios organizacionales de PDVSA, lo cual constituye un indicador positivo en cuanto al estudio del clima organizacional.

En el caso de la observación del factor, políticas organizacionales, conocido como el conjunto de políticas que orientan el funcionamiento general de la empresa, se pudo evidenciar que sí se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización PDVSA Gas, al igual que cuentan con el establecimiento de lineamientos para que los empleados en todos los niveles, realicen sus actividades diarias acorde con las políticas establecidas.

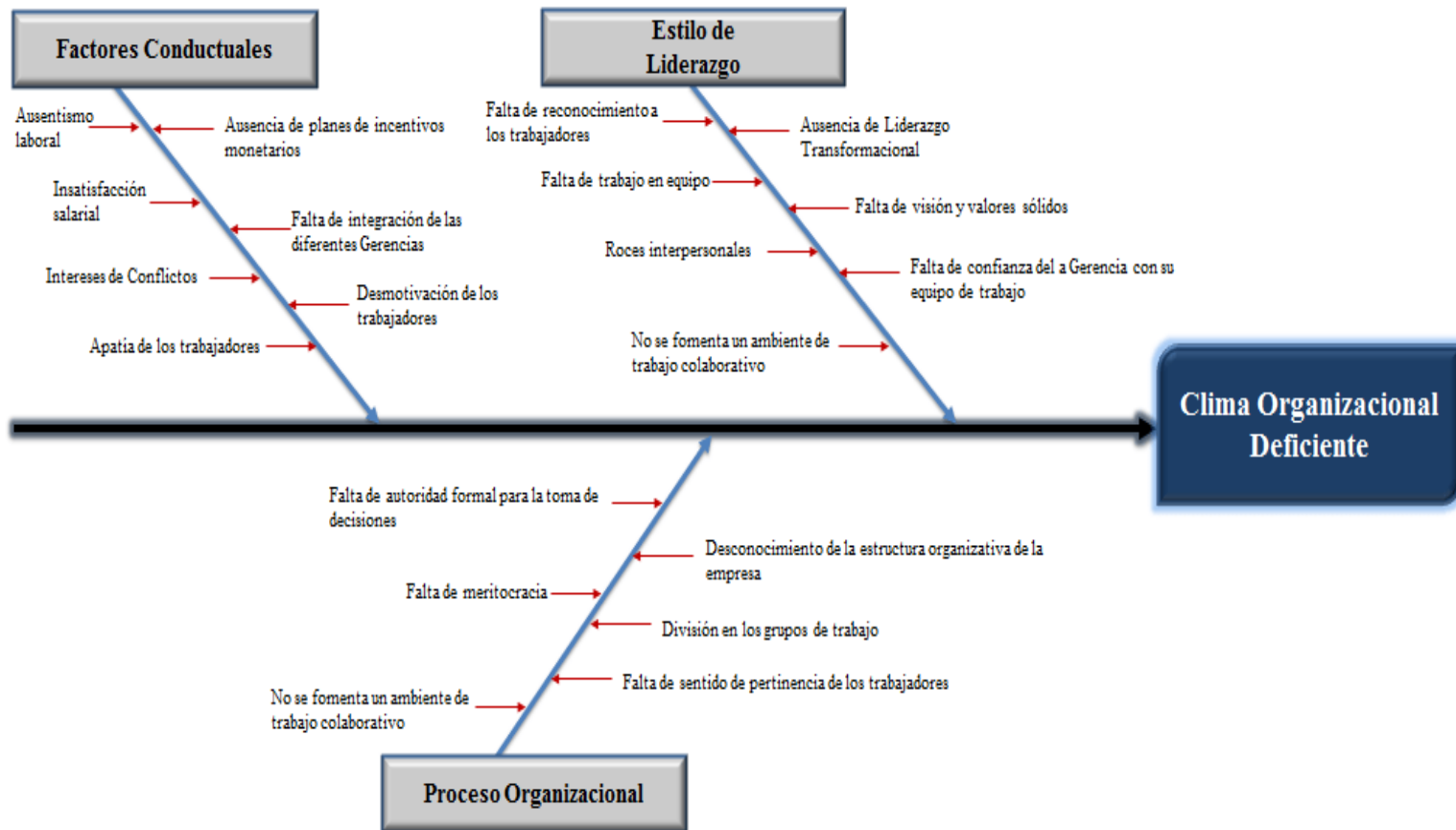
De igual modo, se observó el factor definido como estructura, normas y procedimientos, siendo estos elementos de gran importancia para la claridad organizacional. En cuanto al conocimiento de la estructura organizacional, se evidenció que no está claramente conocida por el personal, debido a que desde la alta directiva de PDVSA se presentan recurrentes cambios gerenciales, sin tomar en consideración la necesidad de difusión de esta información con el personal de menor nivel organizacional. En cuanto a la planificación de actividades, así como de planes de capacitación y desarrolló, se pudo conocer que sí se cuenta con ellos.

En relación a las características del grupo humano como factor determinante en el estudio del clima organizacional, se observó que el mismo se encuentra dentro de los límites de fuerza de trabajo activa, ya que su personal se ubica en edades comprendidas entre los 18 y 65 años. Así mismo su personal gerencial cuenta con un alto nivel educativo y de experiencia profesional. Finalmente, se evaluó el factor relacionado con la naturaleza de la actividad, encontrándose que no existe integración por parte de todas las gerencias al momento de realizar las actividades, debido a la existencia de conflictos de interés a la hora de ejecución de las mismas.

Una vez presentados los resultados obtenidos y a través de la aplicación de los métodos propios de la Ingeniería, se presenta un Diagrama de Ishikawa, a fin de observar de manera gráfica, la causa-efecto del problema planteado en cuanto a la deficiencia del clima organizacional dentro de PDVSA Gas (La Quizanda):

**Figura 1**

*Diagrama de Ishikawa*



**Autor:** Liendo, M. (2021).

### **Análisis del Diagrama de Ishikawa:**

De acuerdo al Diagrama de Ishikawa presentado, es importante señalar que se utilizó esta herramienta a fin de determinar las causas que afectan el clima organizacional en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), por lo que se evaluaron cada uno de los factores influyentes en el clima. Es relevante mencionar, que las bases del presente diagrama surgieron de los resultados de la observación directa y la profundización del estudio de los factores permanentes y más concretos, como lo son: los factores conductuales, el estilo de liderazgo y el proceso organizacional.

Estos grupos de factores son intangibles y caracterizan el comportamiento de los miembros de la organización, y constituyen los aspectos fundamentales para el estudio del clima organizacional en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas. En este orden de ideas, cabe resaltar que el factor representado por el Estilo de Liderazgo organizacional, el cual define la forma en que la gerencia percibe y administra los componentes formales e informales que afectan el clima organizacional, mostró como resultados la falta de confianza de la gerencia con su equipo de trabajo, falta de reconocimiento de los trabajadores y trabajo en equipo, frecuentes roces interpersonales y ausencia de liderazgo transformacional.

Por otra parte, se identificaron una serie de fallas vinculadas con los Factores Conductuales, relacionados con las actividades individuales, encontrándose ausentismo laboral, apatía y desmotivación de los trabajadores; además de la falta de integración de las diferentes gerencias que integran la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas, donde se reflejan intereses de conflictos. Por otra parte, se evidencia la insatisfacción salarial y la ausencia de planes de incentivos monetarios para el personal.

Con respecto al factor definido como Proceso Organizacional, las fallas radican en la falta de autoridad formal de los gerentes para el proceso de toma de decisiones, ya que estas se toman de manera centralizada, evidenciándose además la falta de sentido de pertinencia de los trabajadores, quienes expresaron tener desconocimiento de la

estructura organizativa de la empresa PDVSA Gas, debido a la alta rotación de personal gerencial, quienes se enfrentan a contantes cambios de puestos. Igualmente se evidenció que no se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo. Ahora bien, como resultado, se puede mencionar que existe un Clima Organizacional deficiente, por lo que se demuestra la necesidad de diseñar un modelo gerencial que permita el mejoramiento de esta situación.

**Fase II: Análisis de la percepción que tienen los gerentes de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano sobre las dimensiones que engloban el clima organizacional:** En atención al desarrollo de esta segunda fase, se realizó la recolección de la información a través de un instrumento específico basado en un cuestionario abanico, conformado por treinta y seis (36) enunciados. Es necesario mencionar, que se trabajó con la escala de Likert, de acuerdo a la siguiente leyenda:

**Tabla 4.**

*Leyenda de Alternativas bajo la Escala de Likert*

Alternativas
Totalmente de Acuerdo (TA)
De Acuerdo (DA)
Indiferente (I)
En Desacuerdo (ED)
Totalmente en Desacuerdo (TD)

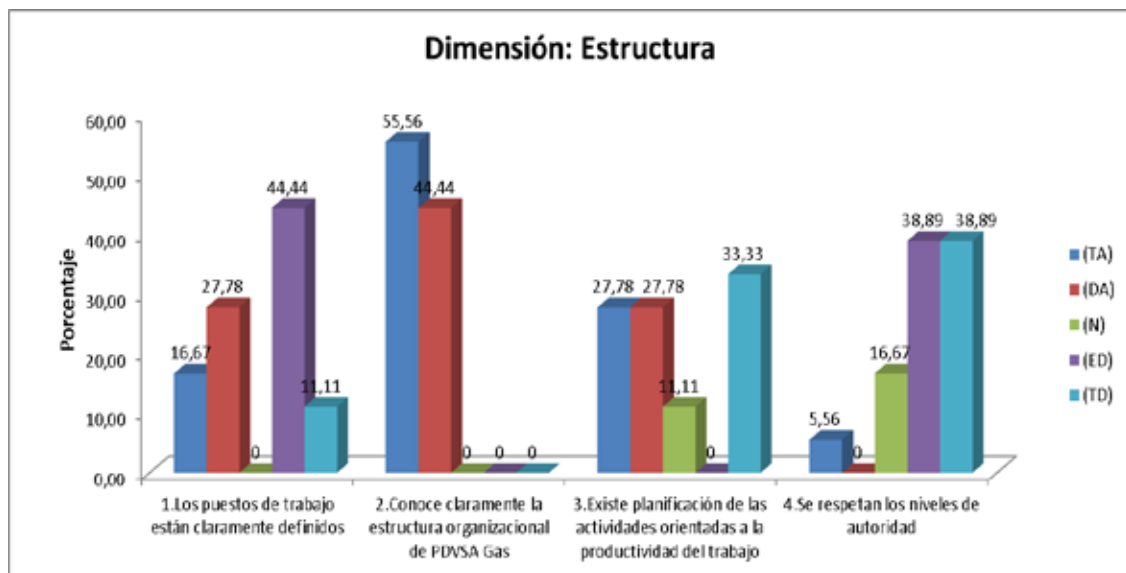
**Fuente:** Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Por otra parte, se debe resaltar que el cuestionario se conformó por enunciados que permitieron analizar las dimensiones que engloban el clima organizacional, según el modelo de los autores Litwin y Stinger (1998), lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas de barras y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de ítem por ítem, permitiendo así corroborar la problemática planteada. A continuación se muestran los resultados encontrados:

**Cuadro 1.**

*Dimensión Estructura*

Ítem	Descripción	Alternativas									
		(TA)		(DA)		(N)		(ED)		(TD)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<i>Usted como Gerente considera que:</i>											
1.	Los puestos de trabajo están claramente definidos	3	16.67	5	27.8	0	0	8	44.4	2	11.1
2.	Conoce claramente la estructura organizacional de PDVSA Gas	10	55.56	8	44.4	0	0	0	0	0	0
3.	Existe planificación de las actividades orientadas a la productividad del trabajo	5	27.78	5	27.8	2	11.1	0	0	6	33.3
4.	Se respetan los niveles de autoridad	1	5.56	0	0	3	16.7	7	38.9	7	38.9



**Gráfico 1.** *Dimensión Estructura*

**Autor:** Liendo, M. (2021).

**Análisis:** Como se puede observar en el ítem 1, se encontró que un 44% de los gerentes encuestados opinó estar En Desacuerdo (ED) con el enunciado que hace referencia a que los puestos de trabajo están claramente definidos, otro 11,1% estuvo Totalmente en Desacuerdo (TD). Mientras que otro porcentaje, representado por 27,8% prefirió seleccionar la alternativa De Acuerdo y el restante 16,6% opinó estar Totalmente de Acuerdo (TD).

En el ítem 2, referido al nivel de conocimiento claro de la estructura de PDVSA Gas (La Quizanda), los encuestados respondieron en un 55,5% estar Totalmente de Acuerdo y el restante 44,4% seleccionó la alternativa De Acuerdo (DA). Es importante mencionar, la estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa. Se podría decir que la estructura de la organización es el modo de planificar su trabajo y repartir formalmente sus responsabilidades, es el esqueleto que la sostiene.

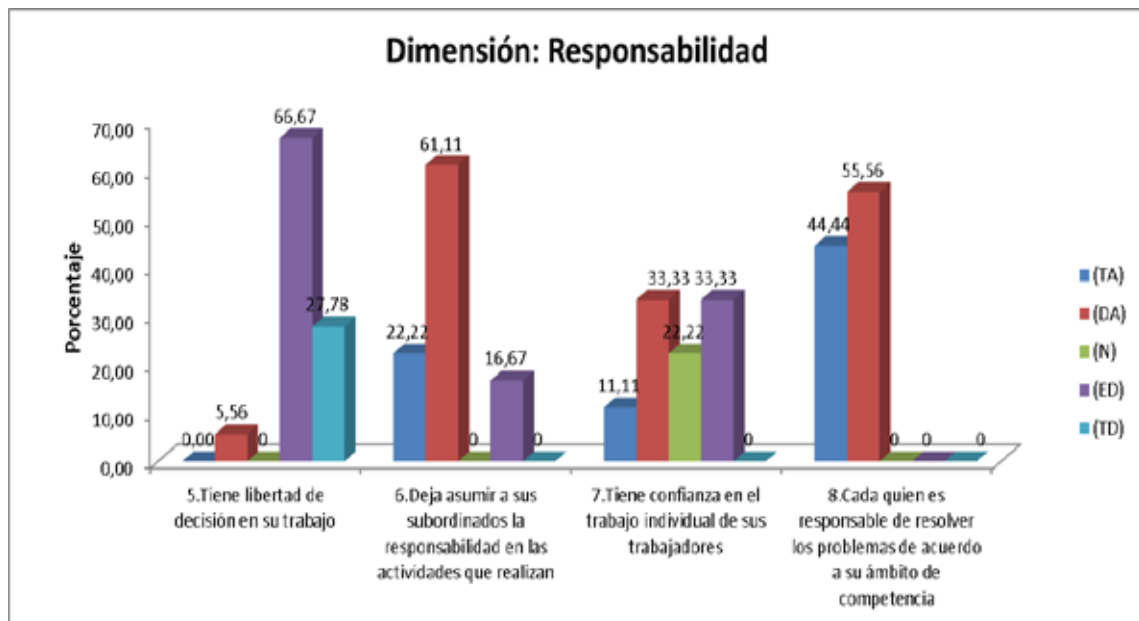
En este mismo orden de ideas, desde la percepción que tienen los gerentes de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano sobre la dimensión que engloban el clima organizacional: Estructura; se planteó el ítem 3, en el cual se les interrogó sobre si existe una planificación de las actividades orientadas a la productividad del trabajo, y los resultados reflejaron que un 33,3% estuvo Totalmente en Desacuerdo (TD), reflejando esta situación una debilidad de la organización. Sin embargo, se evidenció que un 27,8% se mostró De Acuerdo (DA) y 27,7% respondió estar Totalmente de Acuerdo (TD), el restante 11,1% prefirió mantenerse Neutral (N).

Ahora bien, en relación al ítem 4, los resultados reflejan que un 38,9% opinó estar En Desacuerdo (ED) y otro 38,9% Totalmente en Desacuerdo (TD), reflejando que la mayoría de los gerentes encuestados considera que no se respetan los niveles de autoridad. Por otra parte, hubo un 16,7% que prefirió mantenerse Neutral (N), y sólo un 5,56% respondió de manera contraria, seleccionando la alternativa Totalmente de Acuerdo (TD). De acuerdo a los resultados encontrados en esta dimensión, es relevante mencionar los autores Litwin y Stinger (1998), establecen que la estructura representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

## Cuadro 2.

### Dimensión Responsabilidad

Ítem	Descripción	Alternativas									
		(TA)		(DA)		(N)		(ED)		(TD)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<i>Usted como Gerente considera que:</i>											
5.	Tiene libertad de decisión en su trabajo	0	0,00	1	5,56	0	0	12	66,7	5	27,8
6.	Deja asumir a sus subordinados la responsabilidad en las actividades que realizan	4	22,22	11	61,1	0	0	3	16,7	0	0
7.	Tiene confianza en el trabajo individual de sus trabajadores	2	11,11	6	33,3	4	22,2	6	33,3	0	0
8.	Cada quien es responsable de resolver los problemas de acuerdo a su ámbito de competencia	8	44,44	10	55,6	0	0	0	0	0	0



**Gráfico 2.** Dimensión Responsabilidad

**Autor:** Liendo, M. (2021).

**Análisis:** Con respecto al ítem 5, se evidenció que un 66,7% estuvo En Desacuerdo (ED) y otro 27,8% respondió estar Totalmente en Desacuerdo (TD), esta situación refleja que la mayoría de la encuestados considera que no tienen libertad de decisión en su trabajo, esto debido a que el proceso de toma de decisiones se encuentra

totalmente centralizado; sin embargo, solo un 5,5 respondió estar De Acuerdo (DA), con el enunciado planteado.

En el siguiente ítem 6, se le planteó al gerente encuestado si considera que deja asumir a sus subordinados la responsabilidad en las actividades que realizan, y los resultados reflejaron que un 61,1% opinó estar De Acuerdo (DA), un 22,2% prefirió responder estar Totalmente de Acuerdo (TA) y el restante 16,7% manifestó estar En Desacuerdo (ED). Como se puede observar este este indicador señala otra de las fallas de la organización a nivel gerencial, debido a los gerentes de la Dirección de Transporte y Distribución de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), en su gran mayoría no delegan responsabilidades en sus trabajadores. En este contexto, se puede señalar que para ganar efectividad, motivación y productividad entre su personal, hay que cederle poder y control (Litwin y Stinger, 1998).

Por otra parte, en el ítem 7, un 33,3% de los gerentes seleccionó la alternativa En Desacuerdo (ED), debido a que no tienen la confianza en el trabajo individual de sus trabajadores. Mientras que un 22,2% prefirió seleccionar la alternativa Neutral (N), y en contraste un 33,3% respondió estar De Acuerdo (DA) y un 11,1% consideró estar Totalmente de Acuerdo (TA).

En cuanto al ítem 8, se le planteó a los gerentes encuestados si consideran que cada quien es responsable de resolver los problemas de acuerdo a su ámbito de competencia, encontrándose que un 55,6% estuvo De Acuerdo (DA) y el otro 44,4% respondió Totalmente de Acuerdo (TA), situación que refleja la realidad presente en el área objeto de estudio.

Siguiendo las consideraciones de Litwin y Stinger (1998), se debe resaltar que la organización tradicional es en forma de pirámide mientras que la nueva organización con *empowerment* (responsabilidad) puede semejarse a un círculo o una red, siendo el capital humano el recurso más importante en el lugar de trabajo, incrementándose la competitividad, la cual no depende de la nueva tecnología sino de la dedicación, del resultado de la creatividad, de la calidad del compromiso y de la competencia de las fuerzas de trabajo de los empleados en las organizaciones.

### Cuadro 3.

#### Dimensión Recompensa

Ítem	Descripción	Alternativas									
		(TA)		(DA)		(N)		(ED)		(TD)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<i>Usted como Gerente considera que:</i>											
9.	Se siente recompensado adecuadamente, de acuerdo a su cargo gerencial	0	0	0	0	0	0	15	83,3	3	16,7
10.	Son suficientes las recompensas otorgadas a sus subordinados por un buen trabajo	0	0	0	0	2	11,1	6	33,3	10	55,6
11.	Hay una gran cantidad de recompensas	0	0	0	0	2	11,1	8	44,4	8	44,4
12.	Ante eventos con alguna falta por parte de sus trabajadores, se deben generar amonestaciones	4	22,22	14	77,8	0	0	0	0	0	0

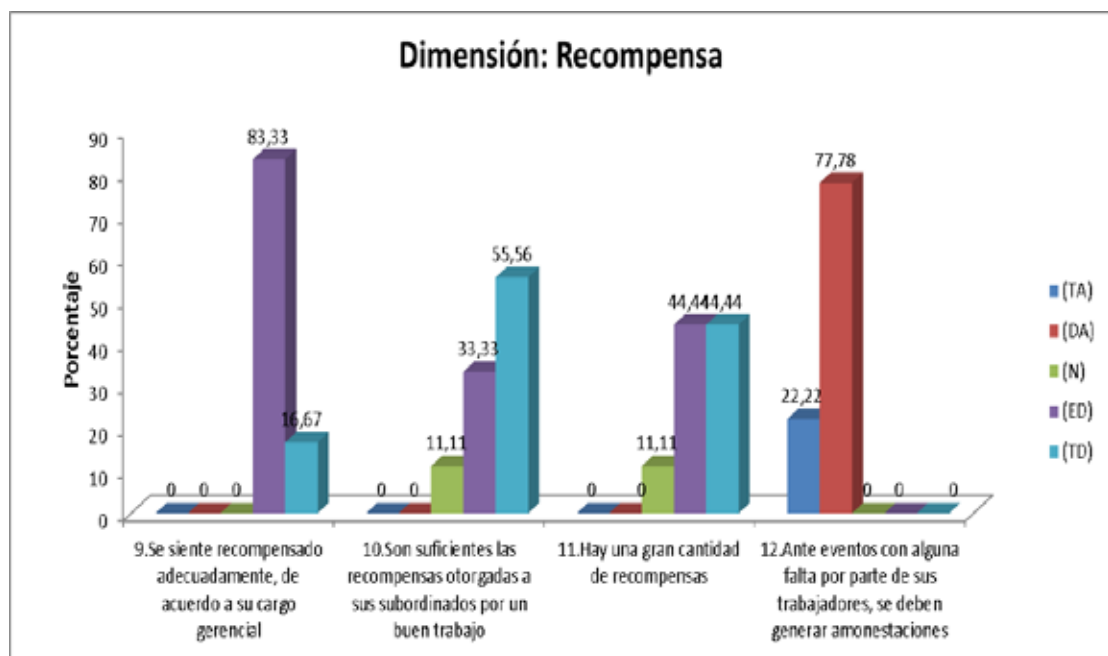


Gráfico 3. Dimensión Recompensa

Autor: Liendo, M. (2021).

**Análisis:** Al estudiar la Dimensión de Recompensa, se plantearon una serie de ítems, a través de la consulta a los gerentes del caso estudio, donde se evidenció en el ítem 9, que un 8,3% respondió estar En Desacuerdo (ED) y el otro 16,7% manifestó estar

Totalmente en Desacuerdo (TD), lo que permite evidenciar que la alta gerencia no se siente recompensado adecuadamente, siendo esto una debilidad, de acuerdo a las responsabilidades que asume un cargo gerencial dentro de la organización PDVSA Gas (La Quizanda).

Al plantear el ítem 10, los resultados reflejaron que 55,6% de los gerentes encuestados respondió estar Totalmente en Desacuerdo (TD) y un 33,3% manifestó estar En Desacuerdo (ED), debido que no consideran que sean suficientes las recompensas otorgadas a sus subordinados por un buen trabajo. El restante 11,1% prefirió seleccionar la alternativa Neutral (N).

En cuanto al ítem 11, donde se preguntó si consideran que hay una gran cantidad de recompensas, un 44,4% opinó estar Totalmente en Desacuerdo (TD), un 44,4% manifestó En Desacuerdo (ED) y solo un 11,1% respondió la alternativa clasificada como Neutral (N).

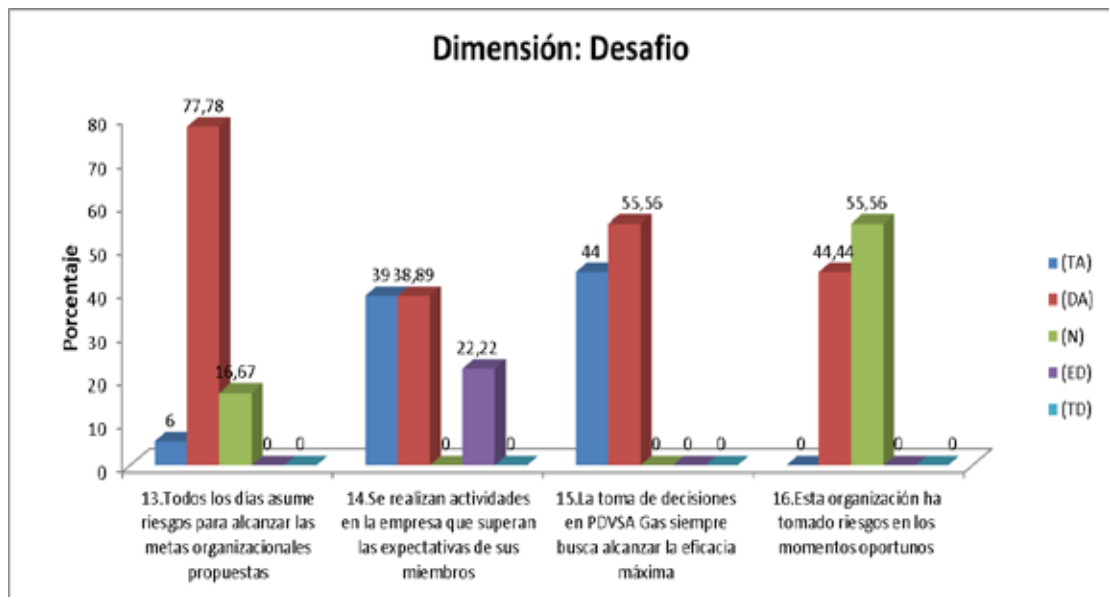
De igual modo, se planteó el ítem 12, el cual reflejó que un alto porcentaje representado por un 77,8% de los gerentes encuestados opinó estar De Acuerdo (DA) y el restante 22,2% manifestó estar Totalmente de Acuerdo (TA), con la premisa de que ante eventos con alguna falta por parte de sus trabajadores, se deben generar amonestaciones.

Una vez obtenidos los resultados de la dimensión: Recompensa, se debe resaltar, que el modelo de estudio de Dimensiones del Clima Organizacional planteado por Litwin y Stinger (1998), señala que esta corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo. Al respecto Chiavenato (2004), señala que las organizaciones funcionan dentro de ciertos estándares de operación y que tienen un sistema de recompensas y castigos con el fin de limitar el comportamiento de las personas.

**Cuadro 4.**

*Dimensión Desafío*

Ítem	Descripción	Alternativas									
		(TA)		(DA)		(N)		(ED)		(TD)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<i>Usted como Gerente considera que:</i>											
13.	Todos los días asume riesgos para alcanzar las metas organizacionales propuestas	1	6	14	77,8	3	16,7	0	0	0	0
14.	Se realizan actividades en la empresa que superan las expectativas de sus miembros	7	39	7	38,9	0	0	4	22,2	0	0
15.	La toma de decisiones en PDVSA Gas siempre busca alcanzar la eficacia máxima	8	44	10	55,6	0	0	0	0	0	0
16.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	0	0	8	44,4	10	55,6	0	0	0	0



**Gráfico 4.** *Dimensión Desafío*

**Autor:** Liendo, M. (2021).

**Análisis:** En referencia a la Dimensión: Desafío, la cual se relaciona al sentimiento que tienen los miembros de la empresa u organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Además, de ser la medida en que la misma promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos. Los resultados

reflejaron en el ítem 13, que un 77,8% respondió estar De Acuerdo (DA) y un 6,0% Totalmente de Acuerdo (TD), con relación a que todos los días el gerente asume riesgos para alcanzar las metas organizacionales propuestas por la organización PDVSA Gas (La Quizanda); mientras que un 16,7% prefirió mantener su opinión Neutral (N). Estos resultados conllevan a resaltar, que en la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización (Litwin y Stinger, 1998).

En cuanto al ítem 14, se les preguntó si los gerentes consideran que realizan actividades en la empresa que superan las expectativas de sus miembros, y los resultados fueron que un 39,0% estuvo Totalmente de Acuerdo (TA), otro 38,9% De Acuerdo (DA) y en contraposición un 22,2% seleccionó la alternativa de respuesta En Desacuerdo (ED).

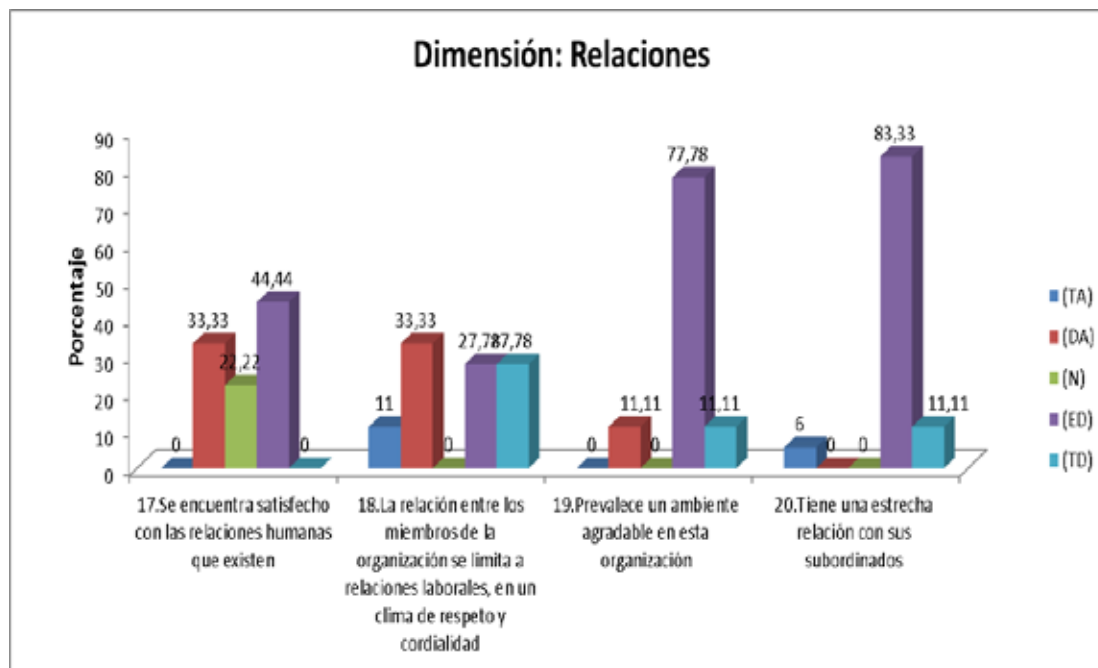
En este mismo orden de ideas, la consulta del ítem 15, referido a la toma de decisiones en PDVSA Gas siempre es buscar alcanzar la eficacia máxima, los resultados evidenciaron que un 55,6% de los gerentes seleccionó la alternativa De Acuerdo (DA) y el restante 44,4% opinó estar Totalmente de Acuerdo (TA).

También se tiene el ítem 16, donde se consultó si el gerente considera que la organización PDVSA Gas ha tomado riesgos en los momentos oportunos, y los valores encontrados reflejaron que un 55,6% prefirió mantenerse Neutral (N) en esta respuesta y solo un 44,4% respondió estar De acuerdo (DA). En relación a esto, se tiene que el primer desafío que enfrentan las organizaciones es lograr su mejoramiento haciéndola más eficaz, es decir, lograr la producción de bienes y servicios adecuados, aceptables para la sociedad y hacerla eficiente refiriéndose a que la organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Además, Litwin y Stinger (1998), alegan que un departamento enfrenta desafíos múltiples, que se originan en las demandas de los seres humanos, de las organizaciones y del entorno en que existen; de la manera como se encaren los desafíos depende el éxito de quien debe enfrentarlos.

## Cuadro 5.

### Dimensión Relaciones

Ítem	Descripción	Alternativas									
		(TA)		(DA)		(N)		(ED)		(TD)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<i>Usted como Gerente considera que:</i>											
17.	Se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen	0	0	6	33,3	4	22,2	8	44,4	0	0
18.	La relación entre los miembros de la organización se limita a relaciones laborales, en un clima de respeto y cordialidad	2	11	6	33,3	0	0	5	27,8	5	27,8
19.	Prevalece un ambiente agradable en esta organización	0	0	2	11,1	0	0	14	77,8	2	11,1
20.	Tiene una estrecha relación con sus subordinados	1	6	0	0	0	0	15	83,3	2	11,1



**Gráfico 5.** Dimensión Relaciones

**Autor:** Liendo, M. (2021).

**Análisis:** Como se puede observar en este gráfico 5, el ítem 17 arrojó como resultados que un 44,4% opinó estar En Desacuerdo (ED), lo que demuestra que no están satisfechos con las relaciones humanas que existen en el ambiente laboral; sin

embargo un 33,3% respondió estar De Acuerdo (DA) y el 22,2% prefirió seleccionar la alternativa Neutral (N). Es importante, mencionar que este indicador señala que existe algún problema vinculado con las relaciones interpersonales entre los jefes y trabajadores de la Dirección de Transporte y Distribución de PDVSA Gas (La Quizanda).

Para dar continuidad, se presentó el ítem 18, donde se preguntó si consideran que la relación entre los miembros de la organización se limita a relaciones laborales, en un clima de respeto y cordialidad, y los resultados reflejaron que un 33,3% estuvo De Acuerdo (DA), un 27,8% respondió En Desacuerdo (ED), otro 27,8% Totalmente en Desacuerdo (TD) y el restante 11,0% prefirió responder estar Totalmente de Acuerdo (TA), lo cual lleva a concluir que este indicador presenta mucha varianza y reafirma uno de los síntomas del problema planteado en esta investigación.

En relación al ítem 19, cuando se planteó el enunciado sobre si prevalece un ambiente agradable en esta organización, los encuestados manifestaron en un 77,8% estar En Desacuerdo (ED) y un 11,1% Totalmente en Desacuerdo (TD); mientras que el restante 11,1% respondió estar De Acuerdo (DA).

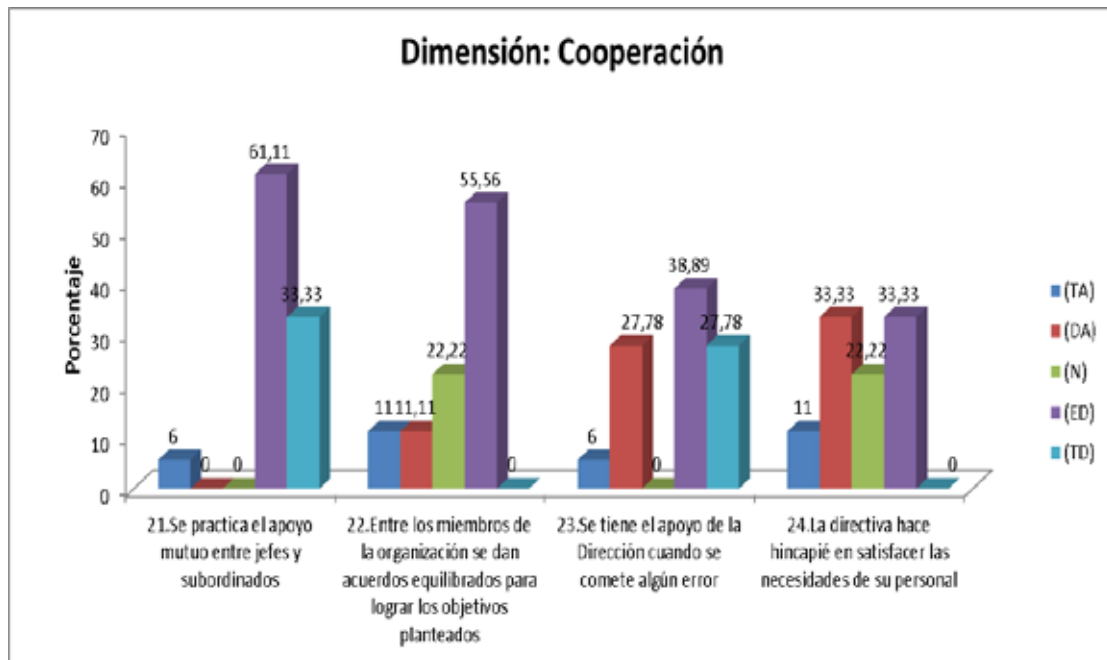
Sobre la base de esta misma dimensión del clima organización, se planteó el ítem 20, donde un 83,3% respondió estar En Desacuerdo (ED) y un 11,1% opinó estar Totalmente en Desacuerdo (TD), lo que conlleva a observar que los gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de PDVSA Gas (La Quizanda), que fueron encuestados manifestaron no tener una estrecha relación con sus subordinados; sin embargo un restante 6,0% respondió estar Totalmente de Acuerdo (TA).

Cabe mencionar que, tal como lo establecen Litwin y Stinger (1998), esta dimensión conocida como relaciones, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

**Cuadro 6.**

*Dimensión Cooperación*

Ítem	Descripción	Alternativas									
		(TA)		(DA)		(N)		(ED)		(TD)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<i>Usted como Gerente considera que:</i>											
21.	Se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados	1	6	0	0	0	0	11	61,1	6	33,3
22.	Entre los miembros de la organización se dan acuerdos equilibrados para lograr los objetivos planteados	2	11	2	11,1	4	22,2	10	55,6	0	0
23.	Se tiene el apoyo de la Dirección cuando se comete algún error	1	6	5	27,8	0	0	7	38,9	5	27,8
24.	La directiva hace hincapié en satisfacer las necesidades de su personal	2	11	6	33,3	4	22,2	6	33,3	0	0



**Gráfico 6.** *Dimensión Cooperación*

**Autor:** Liendo, M. (2021).

**Análisis:** La información recabada en el ítem 21, indica que un 61,1% de los gerentes encuestados opinó estar En Desacuerdo (ED) y un 33,3% Totalmente en Desacuerdo (TD), ya que consideran que no se practica el apoyo mutuo entre jefes y

subordinados; sin embargo un 6,0% respondió estar Totalmente de Acuerdo (TA) con el enunciado planteado.

Siguiendo el mismo orden y en función al análisis de la percepción del clima organizacional desde la dimensión de Cooperación, se esbozó el ítem 22, donde el enunciado buscó conocer si los gerentes consideran que entre los miembros de la organización PDVSA Gas (La Quizanda) se dan acuerdos equilibrados para lograr los objetivos planteados, y un 55,6% respondió estar En Desacuerdo (ED), otro 22,2% se mantuvo Neutral (N), un 11,1% respondió estar De Acuerdo (DA) y el restante 11,1% se inclinó por la respuesta Totalmente de Acuerdo (TA).

En el ítem 23, se consultó sobre los gerentes consideran que tienen el apoyo de la Dirección cuando se comete algún error en el desarrollo de las actividades laborales, y en este indicador los encuestados respondieron en un 38,9% estar En Desacuerdo (ED) y un 27,8% (Totalmente en Desacuerdo (TD), reflejando parte de la problemática planteada en esta investigación. Sin embargo, una parte representada en un 27,8% manifestó estar De Acuerdo (DA) y un 6,0% restante expresó Totalmente de Acuerdo (TA).

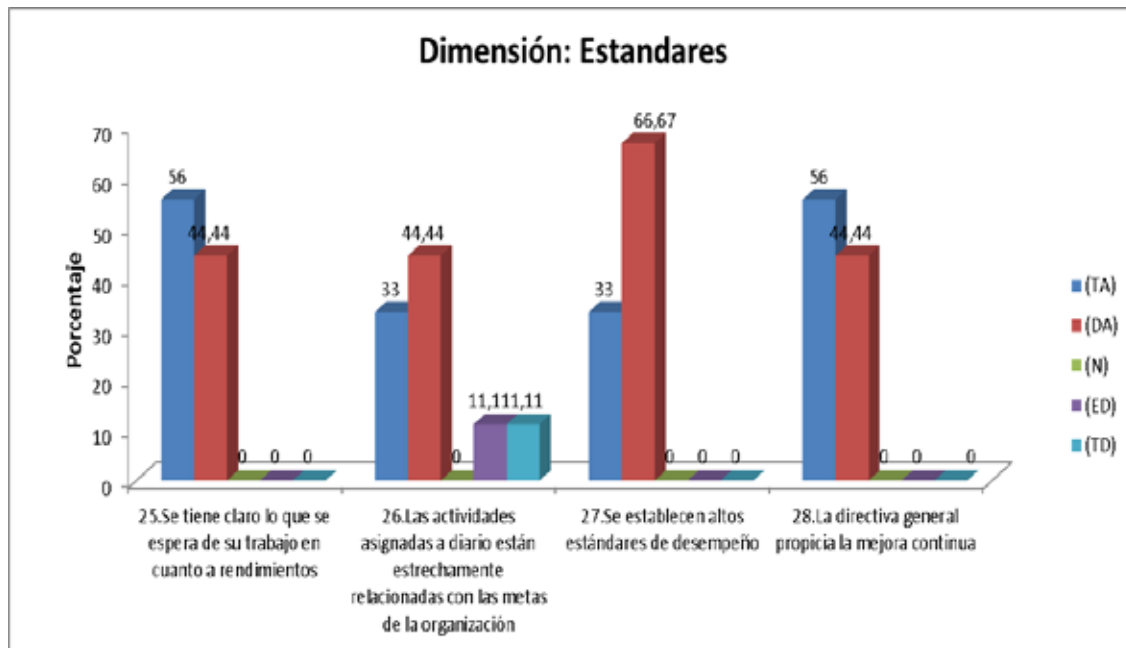
Por otra parte, el ítem 24 arrojó como resultados que un 33,3% respondió estar En Desacuerdo (ED), con el enunciado basado en si la directiva de PDVSA Gas hace hincapié en satisfacer las necesidades de su personal, evidenciando que un 33,3% opinó estar En Desacuerdo (ED), mientras que un 33,3% estuvo De Acuerdo (DA), otro 11,0% Totalmente de Acuerdo (TA) y un restante 22,2% prefirió mantenerse Neutral (N).

La situación manifestada en esta dimensión, señala que la Cooperación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. Al respecto Brunet (1999), señala que esta se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

**Cuadro 7.**

*Dimensión Estándares*

Ítem	Descripción	Alternativas									
		(TA)		(DA)		(N)		(ED)		(TD)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<i>Usted como Gerente considera que:</i>											
25.	Se tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos	10	56	8	44,4	0	0	0	0	0	0
26.	Las actividades asignadas a diario están estrechamente relacionadas con las metas de la organización	6	33	8	44,4	0	0	2	11,1	2	11,1
27.	Se establecen altos estándares de desempeño	6	33	12	66,7	0	0	0	0	0	0
28.	La directiva general propicia la mejora continua	10	56	8	44,4	0	0	0	0	0	0



**Gráfico 7.** *Dimensión Estándares*

**Autor:** Liendo, M. (2021).

**Análisis:** Con relación a esta dimensión, se tiene el ítem 25, donde un 56,0% de los gerentes encuestados opinó estar Totalmente de Acuerdo (TA) y un 44,4% respondió

estar De Acuerdo (DA), resultados que reflejan que la totalidad si tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimiento. En función a los resultados, se debe tener presente que el modelo de Litwin y Stinger (1998), resalta que la dimensión estándares es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

De igual modo, se planteó el ítem 26, donde el enunciado hace referencia a sí los gerentes de PDVSA Gas (La Quizanda) consideran que las actividades asignadas a diario están estrechamente relacionadas con las metas de la organización, y los resultados reflejaron que un 44,4% estuvo De Acuerdo (DA) y un 33,0% Totalmente de Acuerdo (TA); sin embargo en contraposición se encontró otro porcentaje representado en un 11,1% que respondió estar Totalmente en Desacuerdo (TD) y el restante 11,1% se inclinó por la alternativa En Desacuerdo (ED).

Como puede apreciarse en el ítem 27, los resultados reflejan que un 44,4% respondió estar De Acuerdo (DA) y el restante 33,3% opinó estar Totalmente de Acuerdo (TA), lo que permite aseverar que sí se establecen altos estándares de desempeño para el personal gerencial en la empresa PDVSA Gas.

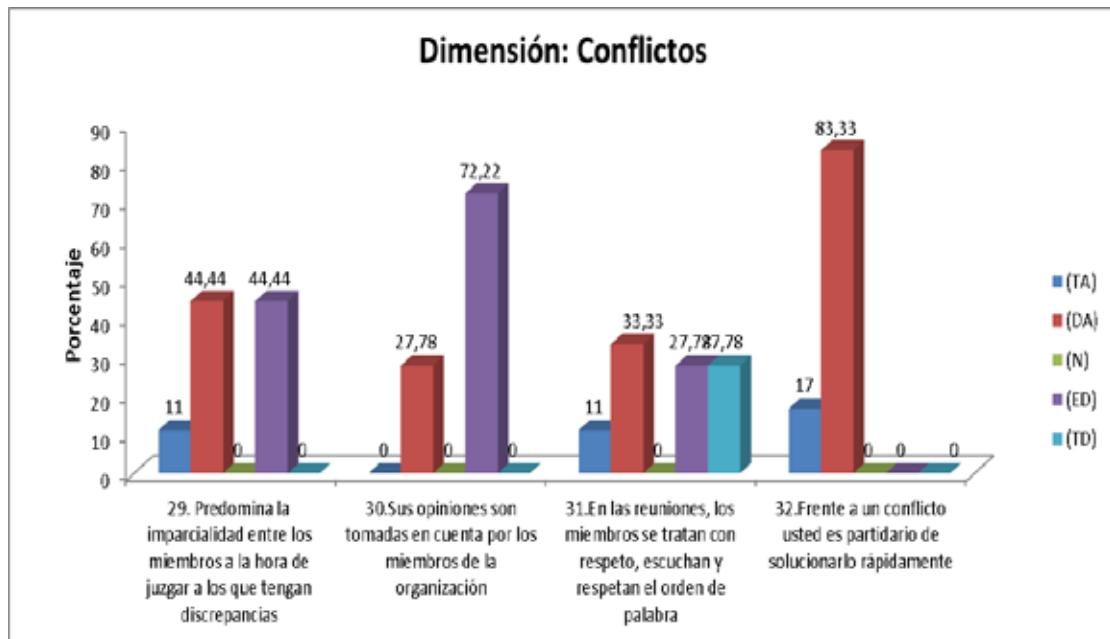
En cuanto al ítem 28, se le interrogó a los gerentes sobre su opinión en cuanto a sí la directiva general de PDVSA Gas propicia la mejora continua, y los resultados fueron que un 44,0% opinó estar De Acuerdo (DA) con el enunciado y el restante 56,0% estuvo Totalmente de Acuerdo (TA).

Es importante, señalar que Hersey, Blanchart y Jhonson (2000), expresan que los estándares son importantes porque indican cuando se ha alcanzado la meta; sin ellos, queda a la opinión de cada cual si se ha cumplido. Los estándares responden a la pregunta: ¿cuándo sé que he tenido éxito? Por consiguiente, los estándares están entrelazados con las metas y la realimentación, siendo la realimentación la que informa tanto de la calidad como de la cantidad del avance rumbo a la meta definida por los estándares.

**Cuadro 8.**

*Dimensión Conflictos*

Ítem	Descripción	Alternativas									
		(TA)		(DA)		(N)		(ED)		(TD)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<i>Usted como Gerente considera que:</i>											
29.	Predomina la imparcialidad entre los miembros a la hora de juzgar a los que tengan discrepancias	2	11	8	44,4	0	0	8	44,4	0	0
30.	Sus opiniones son tomadas en cuenta por los miembros de la organización	0	0	5	27,8	0	0	13	72,2	0	0
31.	En las reuniones, los miembros se tratan con respeto, escuchan y respetan el orden de palabra	2	11	6	33,3	0	0	5	27,8	5	27,8
32.	Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente	3	17	15	83,3	0	0	0	0	0	0



**Gráfico 8.** *Dimensión Conflictos*

**Autor:** Liendo, M. (2021).

**Análisis:** En lo que respecta al ítem 29, se planteó a los gerentes encuestados que si predomina la imparcialidad entre los miembros a la hora de juzgar a los que tengan discrepancias, y los resultados reflejaron que un 44,4% respondió estar En Desacuerdo (ED); sin embargo otro 44,4% señaló estar De Acuerdo (DA) y 11,0% se

inclinó por la alternativa Totalmente de Acuerdo (TA).

En este mismo orden de ideas, el ítem 30, un 72,2% manifestó estar En Desacuerdo (ED), ya que consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta por los miembros de la organización. Además, se encontró que los gerentes manejan interés de conflicto al momento de presentarse alguna eventualidad de una actividad.

De acuerdo a los ítems antes señalados, y a los resultados encontrados es importante mencionar la relevancia de analizar esta dimensión conocida como: Conflictos, sobre la cual los autores Litwin y Stinger (1998), señalan que representa ese sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

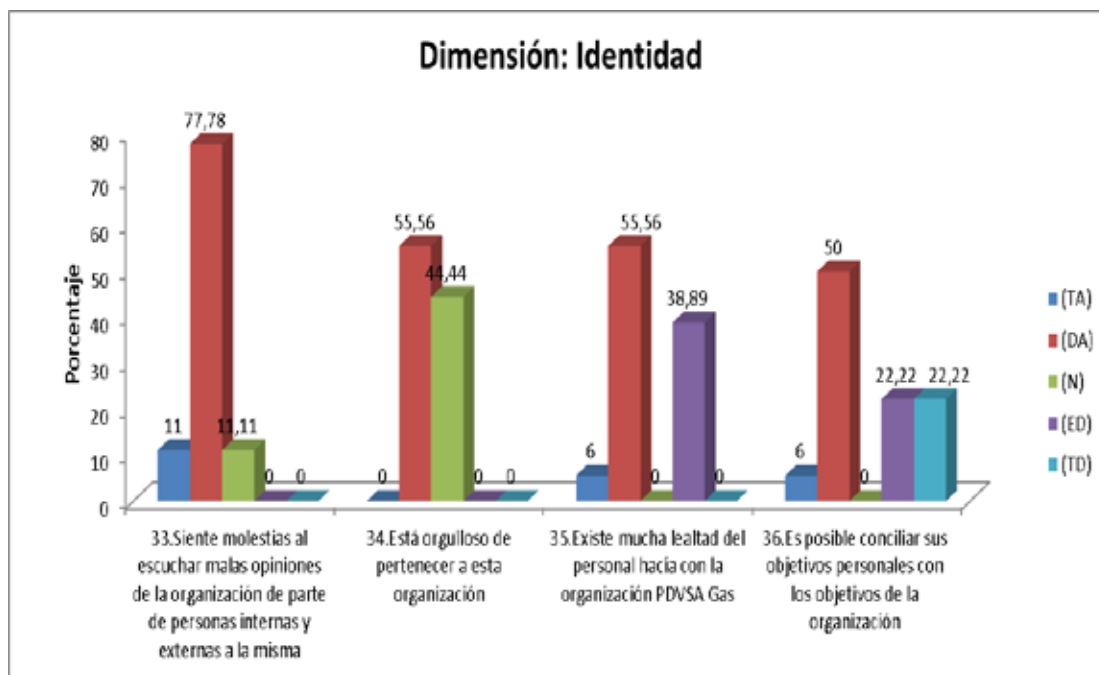
Igualmente, se planteó el ítem 31, el cual fue un indicador que permitió si los gerentes consideran que en las reuniones, los miembros se tratan con respecto, escuchan y respetan el orden de palabra, y se encontró que un 33,3% respondió estar De Acuerdo (DA) y un 11,0% Totalmente de Acuerdo (TA); sin embargo más de la mitad de los encuestados opinó de manera contraria, ya que un 27,8% respondió estar En Desacuerdo y el restante 27,8% Totalmente en Desacuerdo. Estos resultados reflejan la confirmación de la información que aportó la Gerente de Planificación al momento de la entrevista, cuando señaló que no se da el respecto.

En relación al ítem 32, se le consultó sobre su opinión si frente a un conflicto el gerente es partidario de solucionarlo rápidamente, y los resultados reflejaron que un 83,3% respondió estar De Acuerdo (DA) y el restante 83,0% opinó estar Totalmente de Acuerdo (TA). Resulta importante mencionar que el conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas, el conflicto puede ocurrir de manera intrapersonal, interpersonal e intergrupala, las causas de conflicto pueden ser originadas por: Cambio Organizacional, choques de personalidad, diferentes sistemas de valores, amenazas al estatus, percepciones contrastantes y falta de confianza.

**Cuadro 9.**

*Dimensión Identidad*

Ítem	Descripción	Alternativas									
		(TA)		(DA)		(N)		(ED)		(TD)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<i>Usted como Gerente considera que:</i>											
33.	Siente molestias al escuchar malas opiniones de la organización de parte de personas internas y externas a la misma	2	11	14	77,8	2	11,1	0	0	0	0
34.	Está orgulloso de pertenecer a esta organización	0	0	10	55,6	8	44,4	0	0	0	0
35.	Existe mucha lealtad del personal hacia con la organización PDVSA Gas	1	6	10	55,6	0	0	7	38,9	0	0
36.	Es posible conciliar sus objetivos personales con los objetivos de la organización	1	6	9	50	0	0	4	22,2	4	22,2



**Gráfico 9.** *Dimensión Identidad*

**Autor:** Liendo, M. (2021).

**Análisis:** Con relación a esta última dimensión, conocida como Identidad, que permite evaluar el clima organizacional, de acuerdo al modelo de Litwin y Stinger (1998), se tiene el ítem 33, en el cual se le planteó el enunciado a los gerentes a fin de conocer si sienten molestias al escuchar malas opiniones de la organización de parte

de personas internas y externas de la misma, y los resultados reflejaron que un 77,8% está De Acuerdo (DA), un 11,1% Totalmente de Acuerdo (TA) y el restante 11,1% seleccionó la opción Neutral (N).

Con el ítem 34, los resultados de la gráfica muestran que un 55,6% se mostró De Acuerdo (DA), ya que están orgullosos de pertenecer a esta organización; sin embargo, llama la atención que un 44,4% prefirió mantener una postura Neutral (N). En este sentido, es relevante mencionar, que el sentimiento de pertenencia es el grado de equidad percibida de la vinculación a la empresa.

Por otra parte, en el ítem 35, se les preguntó si existe mucha lealtad del personal hacía con la organización PDVSA Gas, y los gerentes encuestados respondieron un 55,6% estar De Acuerdo (DA) y un 6,0% Totalmente de Acuerdo (TA), en contraste con un 38,9% se señaló mantener En Desacuerdo (ED).

Por último el ítem 36, sobre si es posible conciliar sus objetivos personales con los objetivos de la organización, reflejaron que un 50% opinó estar De Acuerdo (DA), un 6,0% Totalmente de Acuerdo (TA), mientras que otro 22,2% expresó estar En Desacuerdo (ED) y un 22,2% restante Totalmente en Desacuerdo (TD).

Una vez finalizada la fase de interpretación de los resultados, que arrojó el cuestionario utilizado para el análisis de la percepción que tienen los gerentes de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano sobre las dimensiones que engloban el clima organizacional, se empleó la técnica de Matriz DOFA, con el propósito de identificar de manera clara y precisa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la situación actual de la organización, y a su vez se generan las estrategias que conforman el Modelo Gerencial a proponer para a Dirección de Transporta y Distribución de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda).

El desarrollo de esta fase de análisis permitió la presentación de una Matriz DOFA que permitió presentar las estrategias en función a aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y amenazas, a fin de llegar al desarrollo de un modelo gerencial basado en el clima organizacional. Del análisis surge lo siguiente:

**Cuadro 10.**  
*Matriz DOFA*

<b>Factores Externos</b>          <b>Factores Internos</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidades de alianzas con transnacionales.</li> <li>2. Apoyo de filiales de PDVSA.</li> <li>3. Incorporación a Grupos de Gestión.</li> <li>4. Empresas de adiestramiento en el área.</li> <li>5. PDVSA es considerada una empresa líder.</li> <li>6. PDVSA se encuentra entre las más grandes.</li> <li>7. Centros de adiestramiento Y Capacitación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajadores con problemas familiares por situación pandemia COVID-19.</li> <li>2. Altos niveles de inflación.</li> <li>3. Recortes de producción.</li> <li>4. Situación política del país que afecta al mercado.</li> <li>5. Reducción de inversión.</li> <li>6. La desconfianza en el país por las operaciones.</li> <li>7. Poco compromiso del personal operativo.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa sólida en el mercado petrolero.</li> <li>2. Infraestructura propia, en buen estado, con espacio físico, salón de reuniones.</li> <li>3. Disponibilidad y habilidad con el uso de las TIC.</li> <li>4. Compromiso y lealtad con PDVSA Servicios.</li> <li>5. Desarrollo tecnológico propio, con sistemas de administración de procesos.</li> <li>6. Disposición al cambio.</li> <li>7. Alto compromiso por parte de la gerencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular indicadores de medición de la gestión de personas.</li> <li>2. Realizar reuniones con los miembros de la organización, a los fines de mantener al personal informado y comprometido con las actividades de la organización, fortaleciendo su lealtad y consolidar de esta manera la imagen de PDVSA como empresa líder en el mercado petrolero.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la cultura de trabajo corporativo y de equipo, en razón de fortalecer la lealtad del trabajador de PDVSA y evitar la emigración de estos a otras empresas.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de liderazgo.</li> <li>2. Estilo autocrático y centralizado en la toma de decisiones.</li> <li>3. Falta de comunicación interpersonal.</li> <li>4. Realimentación débil, falta de información de los logros alcanzados.</li> <li>5. Fallas en técnicas de motivación.</li> <li>6. Falta de técnicas de comunicación.</li> <li>7. Baja capacitación en cursos y talleres.</li> <li>8. Pocos incentivos monetarios.</li> <li>9. Personal con baja autonomía en su área laboral.</li> <li>10. Baja remuneración del personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programar a todo el personal gerencial de la organización cursos de capacitación en: Comunicación efectiva, liderazgo transformacional, Negociación y Resolución de Conflictos, Cambio Organizacional, Gerencia y Tecnología.</li> <li>2. Fortalecer la motivación de los gerentes y trabajadores, a través de su participación en los procesos de toma de decisiones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover un Modelo Gerencial basado en el <i>Empowerment</i>, como sistema de información fluido, eficiente, eficaz, transparente, amplio y oportuno.</li> </ol>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

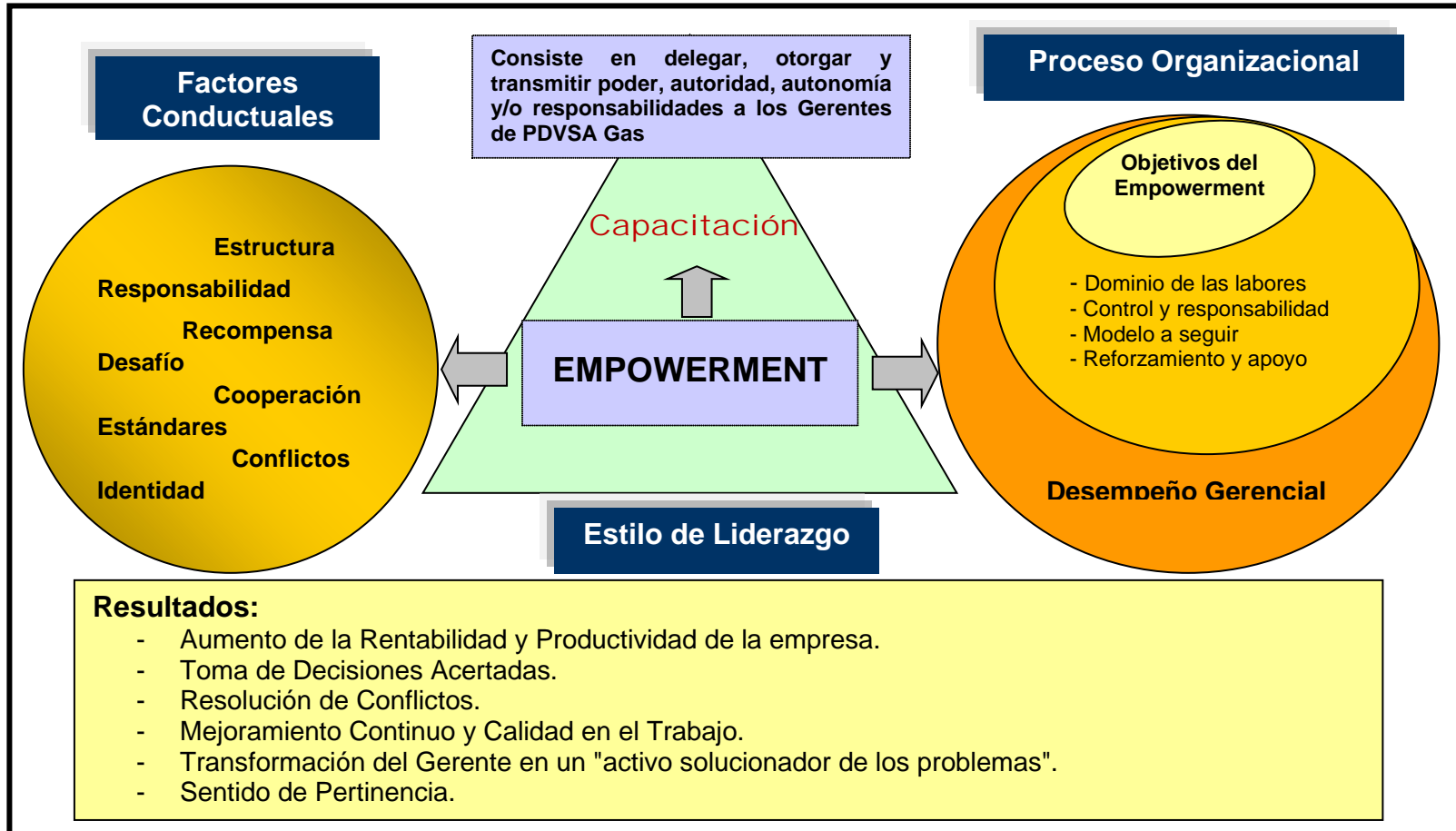
De acuerdo al tratamiento de la información que se muestra en la presente Matriz DOFA (Cuadro 10), seguidamente se presenta el desarrollo de la fase III de la presente investigación, la cual consiste en el diseño del Modelo Gerencial.

**Fase III: Diseño de un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factores determinantes dentro de la gestión gerencial en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda):** Partiendo del hecho que en el análisis del comportamiento de las organizaciones como sistemas sociales, se ha encontrado que existen muchos factores propios de su funcionamiento, que son característicos y que contribuyen a darle individualidad a las instituciones. Muchos de esos factores influyen directamente en la estructuración del ambiente de trabajo.

Existe la incorporación del modelo gerencial, el cual es una referencia o guía de administración de una empresa, sobre este modelo se fundamentan las acciones y decisiones que se toman ante una situación determinada para alcanzar los objetivos de la empresa. El mismo debe ser adoptado por los ejecutivos y/o gerentes para implementar sus procesos de toma de decisiones y responsabilidad por los resultados encontrados. En este sentido, el modelo gerencial viene a ser la forma en que la gerencia se podrá asegurar que la organización funcione, y que logre sus objetivos. Por su puesto, que esta tarea no es la tarea más fácil, principalmente, porque ella sólo puede ser posible mediante la integración de diversos aspectos que van desde la forma en que se concibe la organización, hasta la forma en que se adoptan esquemas de delegación y poder, para la toma de decisiones.

En el caso de la presente investigación se trabaja con el Modelo Gerencial basado en el *Empowerment*, por ser una estrategia gerencial que ayuda a enfrentar estos retos y desafíos en la dirección y administración moderna en especial del principal activo “el capital humano”. Además, se debe tener presente que el estilo gerencial es un factor determinante, ya que está constituido por todas aquellas formas de funcionamiento adoptados por la gerencia. Entre los componentes fundamentales del modelo gerencial propuesto, se cuentan los mecanismos establecidos para efectuar la delegación de autoridad. Entendiendo este proceso como el otorgamiento de autonomía controlada para darle flexibilidad y eficiencia a la organización. A continuación se presenta el modelo gerencial propuesto:

**Figura 2.** Modelo Gerencial (Empowerment) basado en el clima organizacional de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda)



**Autor:** Liendo, M. (2021).

La Figura 2, muestra los componentes que requiere la adaptación del Modelo Gerencial (*Empowerment*) basado en el clima organizacional, propuesto para la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), el cual se espera sea de utilidad para aquellos miembros de la organización que lo necesiten en el desempeño de sus funciones, a fin de mejorar globalmente, añadiendo valor, flexibilidad y competitividad a la organización.

Es relevante destacar, que el Modelo Gerencial (*Empowerment*) propuesto constituye un modelo de gestión, que conlleva un tipo de liderazgo basado en desarrollar las capacidades de los colaboradores para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente. Así, los altos mandos de la gerencia tienen más tiempo para pensar en nuevos proyectos y en las mejoras continuas de la empresa, y los trabajadores pueden mejorar sus competencias profesionales.

El *Empowerment* o Empoderamiento es una herramienta de gestión, que utilizan muchas empresas para obtener mejores resultados, consiste en delegar, otorgar y transmitir poder, autoridad, autonomía y/o responsabilidades a los trabajadores o equipos de trabajo, con el fin que ellos puedan tomar decisiones adecuadas, resolver problemas directamente o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores, de tal manera que ellos se sientan que son dueños de su propio trabajo.

Ahora bien, es importante resaltar que el modelo propuesto toma como base tanto los factores como las dimensiones que engloban la medición del clima organizacional, por lo que se debe señalar que los componentes considerados en el modelo, tales como: **Factores Conductuales, Proceso Organizacional y Estilo de Liderazgo**, constituyen los factores intangibles que afectan el clima organizacional en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda). Además, se mencionan como elementos vinculantes las diferentes **Dimensiones del Clima Organizacional**, entre ellas: **Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad**.

En este mismo orden de ideas, se debe destacar que con este modelo gerencial se busca obtener un cambio en el personal de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), que se genere de "adentro" hacia "afuera" y que a su vez permita que:

- a. La gente se sienta responsable, no sólo por su tarea, sino que adquiera una visión sistemática de la empresa como un todo y se sienta responsable no sólo por el árbol, sino por todo el bosque organizacional.
- b. El individuo (gerente), se transforme en un "activo solucionador de sus problemas", toman decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes, tiene más control sobre las decisiones acerca de su trabajo, se vuelve más capaz, porque ha perdido el miedo a hacerlo.
- c. Los equipos de trabajo mejoren su rendimiento alcanzando altos niveles de productividad y tomando iniciativa sobre hechos concretos, mejorando constantemente la calidad de trabajo. Además, se tomaron en consideración para el modelo propuesto, los principales **objetivos del *Empowerment***:

- Dominio de las labores.
- Control y responsabilidad.
- Modelo a seguir.
- Reforzamiento y apoyo.

Todo esto a fin de lograr un alto desempeño gerencial dentro de la organización PDVSA Gas (La Quizanda), así como también se ven inmersos los **Resultados** que emergen de la filosofía del *Empowerment*, los cuales son los siguientes.

- Autoridad y responsabilidad. Asignar autoridad y responsabilidad sobre las actividades, y definir en conjunto estándares de excelencia.
- Retroalimentación. Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso y reconocer oportunamente los logros.
- Enfoque en la mejora continua.
- Información y capacitación.

De acuerdo a lo antes planteado, el modelo consideró proveer de la **Capacitación**, información y otras herramientas necesarias para mejorar el **Desempeño Gerencial** de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano. El objetivo de esta metodología de trabajo a nivel gerencial es potenciar y capacitar a los miembros de la organización. Para ello, tras una evaluación (indicadores de medición de gestión) que les permita definir perfiles, habilidades y roles, la organización podrá poner a disposición de sus empleados la tecnología, capacitación e información necesaria, para que ellos tengan a la mano las herramientas suficientes que los lleve a cumplir las metas de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda).

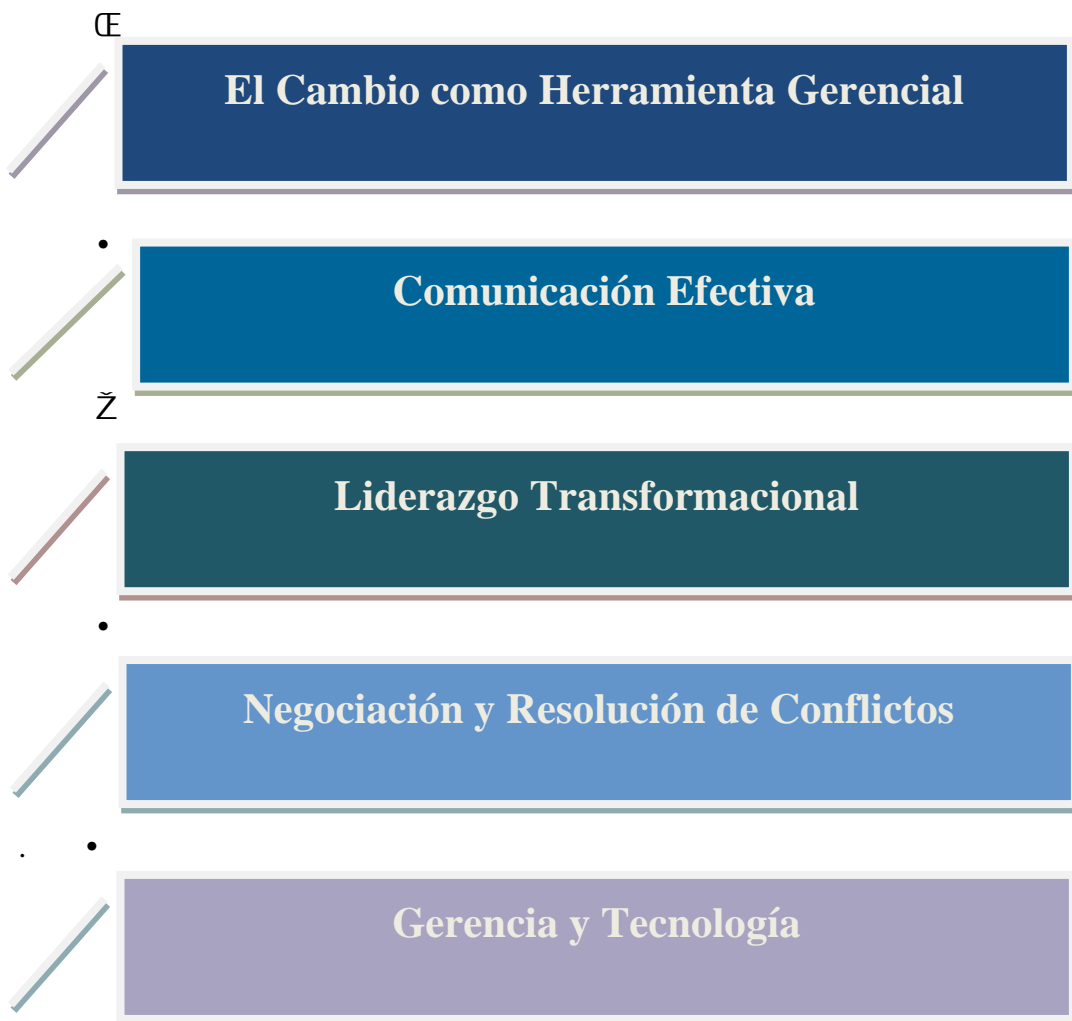
En virtud de lo señalado, a continuación se presenta como complemento del modelo gerencial propuesto, el detalle de un Programa de Capacitación que contribuya con la implementación de la herramienta de gestión conocida como *Empowerment*:

<b>Identificación del Programa de Capacitación</b>	
<b>Nombre Técnico</b>	Programa de Capacitación para el personal gerencial de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano
<b>Nombre de la Empresa</b>	PDVSA Gas (La Quizanda)
<b>Duración</b>	40 horas (5 módulos, de 8 horas c/u, con jornadas tipo talleres (10 talleres) de 4 h cada 15 días, para un período de 5 meses.
<b>Lapso de ejecución</b>	Desde Octubre 2021 a Marzo 2022
<b>Responsable</b>	Dirección General PDVSA
<b>Número de Beneficiarios</b>	18 personas, alta gerencia representada por los Gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano.
<b>Lugar</b>	Sede de PDVSA Gas (La Quizanda) – Salones de Conferencias

**Contenido del Programa de Capacitación para Personal Gerencial de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda)**

**Figura 3.**

*Módulos del Programa de Capacitación*



CE

## El Cambio como Herramienta Gerencial

### Taller 1: El Cambio

- **Objetivo General:** Estudiar el Cambio, como herramienta gerencial, para el desarrollo del gerente actual.
- **Propósito:** Conocimiento del cambio como elemento clave para el desarrollo del gerente actual.
- **Participantes:** 18 personas, alta gerencia representada por los Gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de PDVSA Gas (La Quizanda).
- **Duración:** 4 horas.

Contenido	Actividades
<ul style="list-style-type: none"><li>- El Cambio: concepto, etapas y tipos.</li><li>- Resistencia al Cambio.</li><li>- El Cambio Organizacional: percepción negativa, fuerzas y aspectos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámica de inicio.</li><li>- Presentación oral del tema.</li><li>- Discusión grupal.</li></ul>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

CE

## El Cambio como Herramienta Gerencial

### Taller 2: Liderazgo, Gerencia y Cambio

- **Objetivo General:** Analizar La Trilogía: Liderazgo, Gerencia y Cambio para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional.
- **Propósito:** Consideración de Significado, Relación y Diferencias de la Trilogía: Liderazgo, Gerencia y Cambio para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional.
- **Participantes:** 18 Personas, alta gerencia representada por los gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de PDVSA Gas (La Quizanda).
- **Duración:** 4 Horas.

Contenido	Actividades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Modelo de las fases de cambio de Kotter. (Libro: <i>Leading Change</i>)</li><li>- Diferencias principales entre Líder y Gerente.</li><li>- ¿Liderazgo Gerencia?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámica de inicio.</li><li>- Discusión grupal.</li><li>- Presentación oral del tema, con el apoyo de láminas en Power Point.</li><li>- Intervenciones y aportes del grupo.</li><li>- Lectura sugerida del Libro: <i>Leading Change, de John Kotter</i>).</li></ul>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

## Comunicación Efectiva

### Taller 3: Expresión y Comunicación (Parte I)

- **Objetivo General:** Aprender técnicas que promuevan mejoras en la comunicación y expresión del Gerente.
- **Propósito:** Manejo de técnicas para el logro de mayor eficiencia en la comunicación del Gerente.
- **Participantes:** 18 Personas, alta gerencia representada por los gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de PDVSA Gas (La Quizanda).
- **Duración:** 4 horas.

Contenido	Actividades
<ul style="list-style-type: none"><li>- La Comunicación como proceso.</li><li>- Características de la Comunicación Efectiva.</li><li>- Tipos de Comunicación.</li><li>- Técnicas de Expresión.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámica de inicio.</li><li>- Discusión grupal.</li><li>- Presentación oral del tema, con el apoyo de láminas en Power Point.</li><li>- Intervenciones y aportes del grupo.</li><li>- Presentación de diversas técnicas de comunicación y expresión.</li></ul>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

## Comunicación Efectiva

### Taller 4: Expresión y Comunicación (Parte II)

- **Objetivo General:** Aprender técnicas que promuevan mejoras en la comunicación y expresión del Gerente actual.
- **Propósito:** Manejo de técnicas para el logro de mayor eficiencia en la comunicación del Gerente.
- **Participantes:** 18 Personas, alta gerencia representada por los gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de PDVSA Gas (La Quizanda).
- **Duración:** 4 horas.

Contenido	Actividades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Práctica de técnicas de comunicación y expresión.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámica de inicio.</li><li>- Discusión grupal.</li><li>- Presentación de técnicas de comunicación y expresión, elegidas por los participantes.</li><li>- Intervenciones y aportes del grupo.</li></ul>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

ž

## Liderazgo Transformacional

### Taller 5: Liderazgo y Persuasión

- **Objetivo General:** Indagar sobre Liderazgo y Persuasión en la búsqueda del correcto ejercicio del Liderazgo Transformacional.
- **Propósito:** Comprensión de la importancia del Liderazgo y Persuasión en el correcto ejercicio del Liderazgo Transformacional.
- **Participantes:** 18 Personas, alta gerencia representada por los gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de PDVSA Gas (La Quizanda).
- **Duración:** 4 horas.

Contenido	Actividades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Visiones del Liderazgo.</li><li>- Liderazgo y Persuasión: diferencias.</li><li>- Modelo del ejercicio del Liderazgo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámica de inicio.</li><li>- Discusión grupal.</li><li>- Presentación oral del tema, con el apoyo de láminas en Power Point.</li><li>- Intervenciones y aportes del grupo.</li></ul>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

ž

## Liderazgo Transformacional

### Taller 6: La Persuasión como instrumento de Liderazgo

- **Objetivo General:** Aprender sobre la persuasión como instrumento de Liderazgo Transformacional.
- **Propósito:** Aprendizaje de la persuasión y sus principios para su correcto uso en pro del Liderazgo Transformacional.
- **Participantes:** 18 Personas, alta gerencia representada por los gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de PDVSA Gas (La Quizanda).
- **Duración:** 4 horas.

Contenido	Actividades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Persuasión como proceso.</li><li>- La finalidad es influir.</li><li>- Principios de persuasión.</li><li>- Pasos en la elaboración de un mensaje persuasivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámica de inicio.</li><li>- Discusión grupal.</li><li>- Presentación oral del tema, con el apoyo de láminas en Power Point.</li><li>- Intervenciones y aportes del grupo.</li><li>- Elaboración de un mensaje persuasivo.</li></ul>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

## Negociación y Resolución de Conflictos

### Taller 7: La Negociación

- **Objetivo General:** Reflexionar sobre la Negociación para prepararse e influir en el resultado.
- **Propósito:** Comprensión de la negociación en la vida diaria con la finalidad de influir en el resultado.
- **Participantes:** 18 Personas, alta gerencia representada por los gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de PDVSA Gas (La Quizanda).
- **Duración:** 4 horas.

Contenido	Actividades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Estilos tradicionales de Negociación.</li><li>- ¿Cómo averiguar los intereses de la otra parte?</li><li>- Principios de la Negociación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámica de inicio.</li><li>- Discusión grupal.</li><li>- Presentación oral del tema, con el apoyo de láminas en Power Point.</li><li>- Intervenciones y aportes del grupo.</li><li>- Ejercicio de negociación.</li></ul>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

## Negociación y Resolución de Conflictos

### Taller 8: El Conflicto

- **Objetivo General:** Examinar el manejo del conflicto como herramienta de la alta Gerencia.
- **Propósito:** Comprensión de la existencia del conflicto como herramienta necesaria de gerencia.
- **Participantes:** 18 Personas, alta gerencia representada por los gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de PDVSA Gas (La Quizanda).
- **Duración:** 4 horas.

Contenido	Actividades
<ul style="list-style-type: none"><li>- El Conflicto: mal necesario...</li><li>- ¿Por qué se pelean las personas cuando hay conflictos?.</li><li>- Los intereses.</li><li>- Los problemas y las personas.</li><li>- El camino de la construcción.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámica de inicio.</li><li>- Discusión grupal.</li><li>- Presentación oral del tema, con el apoyo de láminas en Power Point.</li><li>- Intervenciones y aportes del grupo.</li><li>- Ejercicio de negociación.</li></ul>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

## Gerencia y Tecnología

### Taller 9: Cybergerencia, el reto de gerenciar la tecnología

- **Objetivo General:** Explorar la Cybergerencia como herramienta de apoyo al *Empowerment*.
- **Propósito:** Comprensión de la Cybergerencia como herramienta de apoyo al *Empowerment*.
- **Participantes:** 18 Personas, alta gerencia representada por los gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de PDVSA Gas (La Quizanda).
- **Duración:** 4 horas.

Contenido	Actividades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Cybergerencia: concepto, características.</li><li>- Ventajas y desventajas del uso de la Cybergerencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámica de inicio.</li><li>- Discusión grupal.</li><li>- Presentación oral del tema, con el apoyo de láminas en Power Point.</li><li>- Intervenciones y aportes del grupo.</li><li>- Test sobre Cybergerencia.</li></ul>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

## Gerencia y Tecnología

### Taller 10: Empleados Invisibles (E.I.), un reto a sus paradigmas

- **Objetivo General:** Concebir la Cybergerencia como herramienta de apoyo al *Empowerment*.
- **Propósito:** Comprensión de la Cybergerencia como herramienta de apoyo al *Empowerment*.
- **Participantes:** 18 Personas, alta gerencia representada por los gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de PDVSA Gas (La Quizanda).
- **Duración:** 4 horas.

Contenido	Actividades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Empleados Invisibles (E.I.), un reto a sus paradigmas.</li><li>- Consideraciones generales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámica de inicio.</li><li>- Dinámica de cierre.</li><li>- Presentación oral del tema, con el apoyo de láminas en Power Point.</li><li>- Intervenciones y aportes del grupo.</li><li>- Realización de Mapa Mental sobre el Módulo que más llamó la atención de cada participante.</li></ul>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

Es vital resaltar que la ejecución, dirección, control y evaluación del programa de capacitación propuesto, es responsabilidad de la Dirección General de la Empresa PDVSA Gas (La Quizanda), que decida aplicarla, al igual que la designación del personal promotor del desarrollo organizacional de la alta gerencia respectiva.

Una vez presentado el Programa de Capacitación es necesario complementar con la formulación de una serie de los **Indicadores de Medición de la Gestión de Personas** que conforman la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de PDVSA Gas (La Quizanda).

Partiendo de que la gestión proporciona la base para una mejor, más adecuada y correcta implantación de los procesos y prácticas que sirven para la medición del desempeño, la incorporación de indicadores de medición de gestión permitirá un profundo análisis y una excelente alineación de la organización hacia sus metas y un óptimo encadenamiento de las acciones de cada uno de los trabajadores de las diferentes áreas que la conforman. Además, esta herramienta proporciona la ayuda necesaria para decidir qué hacer en escenarios cambiantes. Seguidamente se presentan los indicadores propuestos:

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Descripción
<b>Índice de Satisfacción</b>	Porcentaje (%)	Para evaluar el nivel de satisfacción de trabajadores de PDVSA Gas, en primer lugar es necesario conocer de sus necesidades y de los valores que éstos valoran de la organización. Este constituye un indicador para la valoración y seguimiento de la motivación de las personas.
<b>Fórmula</b>		
$\text{Índice de Satisfacción} = \frac{\text{â puntuaciones cuestiones de Satisfacción x escala obtenida}}{\text{N° de cuestiones x N° de Trabajadores que han respondido}} \times 100$		

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Descripción
<b>Índice de Competencias Disponibles</b>	Porcentaje (%)	Indicador que evalúa el nivel de competencia medio en relación al modelo de competencia. Las competencias de gestión son identificadas como aquellas características de los individuos que mejor contribuyen al éxito de su actuación laboral. Este tipo de indicador permite analizar el perfil profesional de las personas que integran la empresa PDVSA Gas y su evolución a lo largo de su carrera profesional.

#### Fórmula

$$\text{Índice de Competencias Disponibles} = \frac{\text{a puntuaciones competencias disponibles x escala obtenida}}{\text{N}^\circ \text{ de competencias evaluadas x N}^\circ \text{ de trabajadores evaluados}} \times 100$$

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Descripción
<b>Índice de Desempeño</b>	Porcentaje (%)	Indicador que mide el desempeño de los trabajadores. El desempeño, es la forma en que el empleado utiliza sus conocimientos, habilidades y destrezas en la realización de las tareas propias de su puesto de trabajo (responsabilidad). Los parámetros de desempeño controlan la evolución de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), indican a los trabajadores lo verdaderamente importante y en muchos casos ayudan a un sistema realista de retribuciones.

### Fórmula

$$\text{Índice de Desempeño} = \frac{\text{puntuaciones de Desempeño} \times \text{escala}}{\text{N}^\circ \text{ de Trabajadores}} \times 100$$

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Descripción
<b>Índice de Productividad</b>	Porcentaje (%)	Relación entre el resultado producido por los trabajadores y el número de trabajadores utilizados para producir ese resultado. La productividad de los trabajadores es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y la moral de los trabajadores, así como la innovación y mejora de los procesos internos.

### Fórmula

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{\text{Volumen del Negocio}}{\text{N}^\circ \text{ de Trabajadores}}$$

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Descripción
<b>Índice de Reconocimiento</b>	Porcentaje (%)	Índice del esfuerzo que realiza PDVSA Gas en programas de reconocimiento de los esfuerzos de perfeccionamiento de las competencias de la plantilla.

### Fórmula

$$\text{Índice de Reconocimiento} = \frac{\text{Inversión en Programas de Reconocimiento}}{\text{Nro. de Trabajadores}}$$

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Descripción
<b>Índice de Flexibilidad</b>	Porcentaje (%)	Indicador que mide capacidad de la empresa de adaptar su estrategia y modificar su curso de acción, en caso de enfrentarse con acontecimientos inesperados.

#### Fórmula

$$\text{Índice de Flexibilidad} = \frac{\text{Personas con Flexibilidad Funcional}}{\text{Nro. de Trabajadores}}$$

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Descripción
<b>Índice de Permanencia en el Puesto</b>	Porcentaje (%)	Indicador que mide el periodo de tiempo medio en que los trabajadores permanecen en su puesto de trabajo.

#### Fórmula

$$\text{Índice de Permanencia en el Puesto} = \frac{\text{Tiempo de Permanencia en el Puesto}}{\text{Nro. de Trabajadores}}$$

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Descripción
<b>Índice de Experiencia</b>	Porcentaje (%)	Indicador que mide las competencias adquiridas por la plantilla a lo largo de los años de trabajo.

#### Fórmula

$$\text{Índice de Experiencia} = \frac{\text{Años de Experiencia del Personal}}{\text{Nro. de Personas}}$$

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Descripción
<b>Índice de Rotación</b>	Porcentaje (%)	Indicador que mide los cambios totales que se producen durante un período de tiempo determinado, en relación a la plantilla total. La salida no deseada de trabajadores de la empresa PDVSA Gas supone la pérdida de capital humano, relacional y estructural.
<b>Fórmula</b>		
$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Salida antes de 12 meses desde la fecha de contrato}}{\text{Nro. Total de Salidas}}$		

Finalmente, es importante mencionar que establecer indicadores para la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), que evalúen la bondad de las actuaciones en materia de planificación estratégica de personal no resulta tarea sencilla, porque se está hablando de procesos que requieren grandes dosis de inteligencia, experiencia y creatividad al mismo tiempo; sin embargo se presentaron algunos de los que a juicio del investigador tendrán más impacto sobre la medición de gestión en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano.

**Fase IV: Evaluación de la factibilidad de aplicación de la propuesta del modelo gerencial planteado, desde el punto de vista operativo, técnico y económico, a través de la relación costo-beneficio:**

Es conveniente acotar, que el éxito de la propuesta dependerá del compromiso y posición que asuman, tanto los individuos como la organización, con relación a la concreción de las acciones necesarias para la incorporación del modelo gerencial planteado dirigido a la alta gerencia en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda). Para los efectos de la incorporación del modelo gerencial basado en el clima organizacional, es importante detallar la factibilidad técnica, económica y operativa, a saber:

**Factibilidad Técnica:** Para la aplicación de la propuesta se requiere de computadora con conexión a internet y una persona especializada en Recursos Humanos, recursos disponibles en la organización en estudio.

**Factibilidad Operativa:** Está determinada por la apertura y disposición del personal involucrado a participar, aunado a la disponibilidad de una persona especializada en Recursos Humanos que forma parte de la organización.

**Factibilidad Económica:** Es prudente resaltar que no representa ningún tipo de gasto extra para la organización, ya que la propuesta se basa en presentaciones digitales de Power Point, dinámicas y lecturas sugeridas, para lo cual se dispone de computadoras, espacio físico de reuniones para dictar los talleres, conexión a internet y disponibilidad de material de oficina (bolígrafos, hojas). Sin embargo es conveniente resaltar el siguiente cuadro, el cual representa la Relación Costo-Beneficio de la propuesta planteada:

**Cuadro 11.**  
*Relación Costo-Beneficio*

Propuesta	Costo	Beneficio
Programa de Capacitación	10.000 \$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo.</li> <li>- Fomentar la productividad.</li> <li>- Disminuir el ausentismo laboral.</li> <li>- Mejorar la comunicación entre los Gerentes y trabajadores.</li> <li>- Favorecer el aprendizaje y desarrollo de capacidades.</li> <li>- Fomentar el compromiso y responsabilidad.</li> <li>- Introducir herramientas de cambios planificados tanto en las actitudes como en la conducta.</li> <li>- Aprender herramientas para influir en el equipo de trabajo.</li> <li>- Aumentar la confianza de los trabajadores.</li> <li>- Disminuir la resistencia al cambio.</li> <li>- Proporcionar una metodología que les permita manejar Negociaciones difíciles.</li> <li>- Mejorar el rendimiento individual del trabajador y de la organización.</li> </ul>

**Autor:** Liendo, M. (2021).

En consecuencia se considera factible y aplicable esta propuesta, gracias a que responde en gran medida a las necesidades actuales de la alta gerencia y además, la organización cuenta con apertura y recursos pertinentes para su ejecución. Cabe destacar, que PDVSA Gas (La Quizanda), es una empresa gubernamental que atraviesa actualmente una fuerte crisis, por lo que no se consideraron inversiones extras para la puesta en práctica de la propuesta, considerando además generar beneficios intangibles, que permitirán mejorar el capital humano, a través de un modelo gerencial (*Empowerment*), donde los gerentes de 1era. y 2da. Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano, podrán delegar poder y autoridad a los trabajadores, con esto se generará un sentimiento en los trabajadores de ser dueños de su propio trabajo haciendo a un lado las estructuras piramidales y favoreciendo la dinamización de los procesos, para tomar de decisiones de forma más oportuna y eficiente.

## CONCLUSIONES

Para proponer un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factor determinante en la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), ubicada en Valencia – estado Carabobo, se tuvo que cumplir con una serie de acciones con la finalidad de establecer las bases que permitieron lograr el objetivo general de la investigación. Para ello, se trabajó en función de cuatro objetivos específicos y se buscaron las herramientas teórico – prácticas que podían ayudar a su desarrollo. El análisis de los resultados obtenidos en la investigación permitió la elaboración de las siguientes conclusiones:

En primer lugar, en función de la revisión bibliográfica que sustentó el estudio se conoció que un modelo gerencial está conformado por estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Además, todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

Además, la investigación se sustentó en el estudio del Clima Organizacional desde el modelo de Litwin y Stringer (1968), quienes lo definen bajo el enfoque subjetivo y estructuralista, consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de la misma, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

En lo que respecta al desarrollo del primer objetivo específico planteado por el investigador, basado en el diagnóstico de los diferentes factores que afectan el clima organizacional en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), se trabajó desde la perspectiva teórica del autor Buboin, tal como se desarrolló en las bases teóricas de esta investigación, tomando en consideración los factores: condiciones económicas, estilo de liderazgo, filosofía organizacional, políticas organizacionales, estructura, normas y procedimientos, características del grupo humano y por último, naturaleza de la actividad.

Una vez realizado el diagnóstico se concluye que el factor conocido como estilo de liderazgo, fue uno de los que causó mayor impacto en el presente estudio, debido a que sus resultados reafirman la problemática planteada en esta investigación, ya que los resultados de la observación directa reflejan que la línea gerencial no posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo de trabajo, debido a que la toma de decisiones está centralizada en la Directiva organizacional, quedando los gerentes líderes sin respaldo y poder para otorgar en un momento dado algún tipo de incentivo en específico, que genere cooperación y cohesión de su equipo.

Por otra parte, para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, se realizó un análisis de la percepción que tienen los Gerentes de Gerentes de 1<sup>era.</sup> y 2<sup>da.</sup> Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano sobre las dimensiones que engloban el clima organizacional. Es importante mencionar, que se trabajó en función a las Dimensiones planteadas por el modelo de Litwin y Stinger (1998), tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad; llevando a concluir que las fallas radican en la falta de autoridad formal de los gerentes para el proceso de toma de decisiones, ya que estas se toman de manera centralizada, evidenciándose además la falta de sentido de pertinencia de los trabajadores, quienes expresaron tener desconocimiento de la estructura organizativa de la empresa PDVSA Gas, debido a la alta rotación de personal gerencial, quienes se enfrentan a constantes cambios de puestos. Igualmente

se evidenció que no se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo. Ahora bien, como resultado, se puede mencionar que existe un Clima Organizacional deficiente, por lo que se demostró la necesidad de diseñar un modelo gerencial que permitiera el mejoramiento de esta situación.

El tercer objetivo específico, se basó en el diseño de un Modelo Gerencial (*Empowerment*) basado en el clima organizacional como factor determinante en la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), por ser una estrategia gerencial que ayuda a enfrentar estos retos y desafíos en la dirección y administración moderna en especial del principal activo “el capital humano”. Entre los componentes fundamentales del modelo gerencial propuesto, se contó con los mecanismos establecidos para efectuar la delegación de autoridad de los gerentes. Entendiendo este proceso como el otorgamiento de autonomía controlada para darle flexibilidad y eficiencia a la organización.

Por otra parte, se desarrolló el cuarto objetivo específico, sobre la evaluación de la factibilidad de aplicación de la propuesta del modelo gerencial planteado, desde el punto de vista operativo, técnico y económico, a través de la relación costo-beneficio, encontrándose que los beneficios de esta investigación se centran en el ser humano, es decir, son intangibles. Se podrá mejorar la productividad laboral a través de un ambiente laboral adecuado, que permita el desarrollo individual y en grupo tanto de los gerentes como de sus equipos de trabajo.

Finalmente, la mayor satisfacción obtenida en la comprensión de la utilidad de este estudio, se deriva de una permanente conexión entre teoría y praxis en el campo de Gerencia y la Ingeniería Industrial, debido a que un modelo gerencial basado en el clima organizacional, es una importante contribución en el campo para tratar de aumentar las probabilidades de que los gerentes se conviertan en líderes eficaces y exitosos. Del mismo modo, concluida esta investigación los objetivos propuestos fueron logrados, quedando abierta la posibilidad para futuras investigaciones.

## RECOMENDACIONES

En atención a los resultados obtenidos en la investigación, y una vez conocido lo que implica el tema de Clima Organizacional, se puede recomendar que los Gerentes de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), atiendan las variables interrelacionadas del entorno laboral, de esta forma se sugieren las siguientes recomendaciones:

- La Directiva General deberá evaluar los resultados obtenidos del presente estudio, además de evaluar la posibilidad de ampliarlo a través de la medición del nivel de madurez de los Gerentes, a fin llegar a contar con líderes exitosos.
- Se sugiere que la directiva actual evalúe la posibilidad de aplicación del modelo gerencial (*Empowerment*) basado en el clima organizacional como factores determinantes dentro de la gestión gerencial en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda).
- Los Gerentes deben mejorar su habilidad para diagnosticar una situación y su flexibilidad personal para desempeñar cualquier función de liderazgo que se necesite en una situación determinada. Además, de implantar un proceso de retroalimentación sobre liderazgo, captando información de los diferentes colaboradores que están involucrados con los estilos de comportamiento de cada gerente como líder.
- Fomentar reuniones de integración, es decir, actividades deportivas y recreativas que permitan una sana distracción y liberación del estrés laboral al que puede estar inmerso el trabajador.
- Los Gerentes de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), deben reconocer la resistencia al cambio de sus colaboradores y ocuparse de ella como una etapa necesaria del proceso de transformación, además tendrá que adherirse a la nueva visión organizacional.
- Se deberá establecer un sistema de recompensa que reforzará las acciones que sean congruentes con el nuevo conjunto de metas organizacionales.

- Se recomienda que los Gerentes expresen confianza en las habilidades, la perspicacia, la experiencia y los valores de la organización y en su capacidad general para manejar con eficacia el cambio.
- Finalmente, se recomienda mantener siempre un clima organizacional estable, dado que esto representa una inversión a largo plazo, los gerentes deben entender que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo, prestándoles la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiada presiones solo obtendrá logros a corto plazo. Para lograr esto debe estar pendiente de revisar periódicamente las percepciones de los miembros de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), a través de cualquier modelo que le permita medir el clima organizacional y así aplicar correctivos a tiempo.

## REFERENCIAS

- Aponte, M. (2018). **Propuesta de Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en Autos De La Costa, C.A. Puerto Cabello, Estado Carabobo.** Trabajo de Grado. Publicado. Universidad “José Antonio Páez” (UJAP). San Diego, Venezuela.
- Batta, A. (2018). **Propuesta de Estrategias Gerenciales para la mejora del Clima Organizacional en la Biblioteca Central Enrique César Echegaray de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.** Trabajo de Grado. Publicado. Universidad “José Antonio Páez” (UJAP). San Diego, Venezuela.
- Brunet, L. (1999). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones.** México: Editorial Trillas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36860.** (Extraordinaria), Diciembre 30. Caracas, Venezuela.
- Cusi, H. (2018). **La Gerencia Participativa para el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio del Trabajo.** Trabajo de Grado. Publicado. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Perú. Huachu, Perú.
- Chiavenato, I. (2004). **Administración de Recursos Humanos.** (2ª. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Duboin, A.J. (1974). **Fundamentals of Organizational Behavior.** New York, USA: Pergamon Pres.
- Dubrin, J. (2003). **Administración de Recursos Humanos.** Perú: Universidad Nacional de San Martín.
- Freeman, E. (2004). **Administración.** Ciudad de México, México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana.
- García, M. (2018). **Plan de Acción para mejorar el Clima Organizacional en la Constructora Jr S.A.S en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander.** Trabajo de Grado. Publicado. Universidad Libre Seccional Cúcuta - Colombia Cúcuta, Colombia
- Goncalves, A. (1997). **Dimensiones del Clima Organizacional.** [Documento en línea]. Disponible: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html> [Consulta: Enero 2021, 19].


- Guirón, R. (2017). **El Clima Laboral y la productividad en las empresas COMSA Instalaciones y Sistemas Industriales S.L. – Sucursales en Perú.** Trabajo de Grado. Publicado. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Perú. Huachu, Perú.
- Hayes, B. (2002). **El Aseguramiento de la Calidad en Japón.**
- Hellriegel, Slocum y Woodman (1999). **Advanced Research in the Field of Transformational.** Disponible en: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/23277824?uid=3739296&uid=2&uid=4&sid=21104595129857>. [Consulta: 25 de marzo de 2021].
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (2000). **Administración del Comportamiento Organizacional.** (7<sup>ma</sup>. ed.). México: Prentice Hall.
- Hurtado, J. (2008). **El Proyecto de Investigación. Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación.** (6<sup>a</sup>. ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón.
- Koontz, H.y Wehrich, H. (2009). **Administración.** (4<sup>a</sup>. ed.). México: Editorial McGraw – Hill.
- Litwin, G. y Stinger, R. (1998). **Motivation and Organizational Climate.** Boston, USA: Division of Research Graduate School of Bussiness Administration Harvard University.
- Maldonado, J. (2018). **Habilidades Gerenciales. Visión Globalizada del Proceso Administrativo.** (2<sup>a</sup>. ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Münch, L. (2011). **Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI.** México: Editorial Trillas.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** (2<sup>a</sup>. ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** (10<sup>a</sup> ed.). México: Editorial Prentice - Hall.
- Romero, E. (2018). **Desarrollo de Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia.** Trabajo de Grado. Publicado. Universidad “José Antonio Páez” (UJAP). San Diego, Venezuela.

- Sabino, C. (2006). **El Proceso de Investigación**. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela.
- Sanabria, Y. (2020). **Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en el área de planificación de la empresa PDVSA VASSA Guacara**. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad “José Antonio Páez” (UJAP). San Diego, Venezuela.
- Schneider, B. y Hall, D. (1972). **Correlates of Organization Identification as a function of career pattern and organization type**. Administrative Science Quaterly. New York, USA.
- Serna, H. (2000). **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teorías y Metodología**. 3R, Editores LTDA. Bogotá, Colombia.
- Stephen, F. (1999). **Gerencia y Liderazgo**. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Tamayo y Tamaño, M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. (5ª. ed.). México: Grupo Noriega Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Villegas, J. (2001). **Desarrollo Gerencial. Enfoque Conceptual y Metodológico**. Caracas, Venezuela: Ediciones Vega.
- Wagner III, J. y Hollenbeck, J. (2004). **Comportamiento Organizativo. Consiguiendo la Ventaja Competitiva**. (4<sup>ta</sup>. ed.).Madrid, España: Editorial Thomson.

## **ANEXOS**



## ANEXO “A”

### ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN PDVSA GAS



### MISIÓN

Transportar y Distribuir Gas Metano a nivel nacional, mediante la adecuada operación y control de la infraestructura asociada, bajo un ambiente seguro, confiable y eficiente, con base en las normas nacionales e internacionales de operación y mantenimiento impulsando la innovación y la calidad del servicio, soportado por talento humano competente, que impulse la máxima rentabilidad del negocio y sustente el desarrollo endógeno del país en armonía con el medio ambiente.

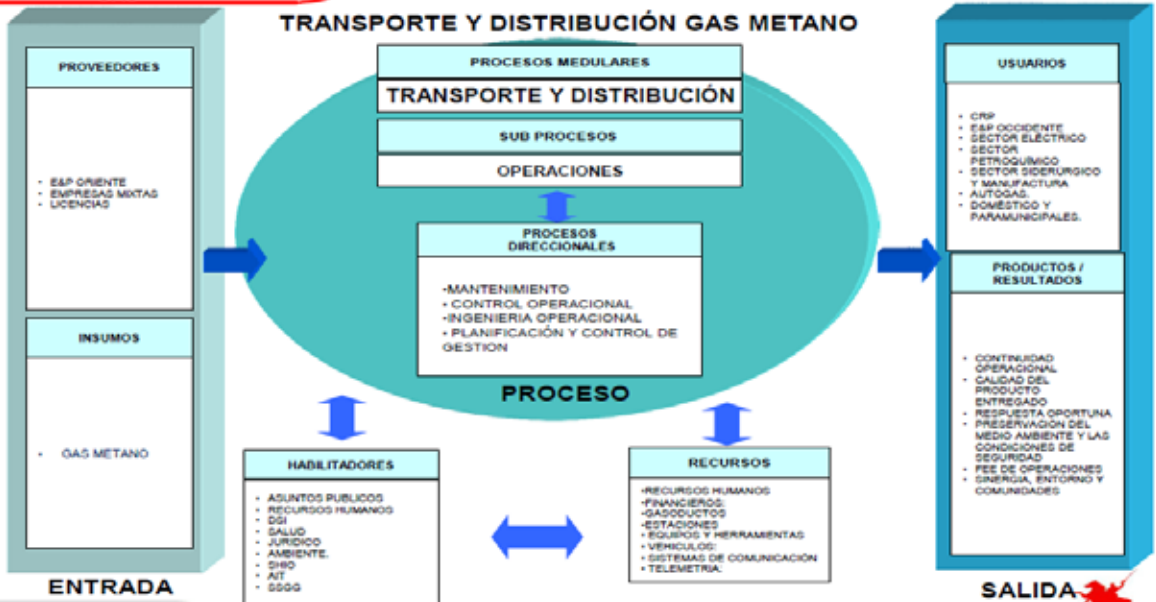
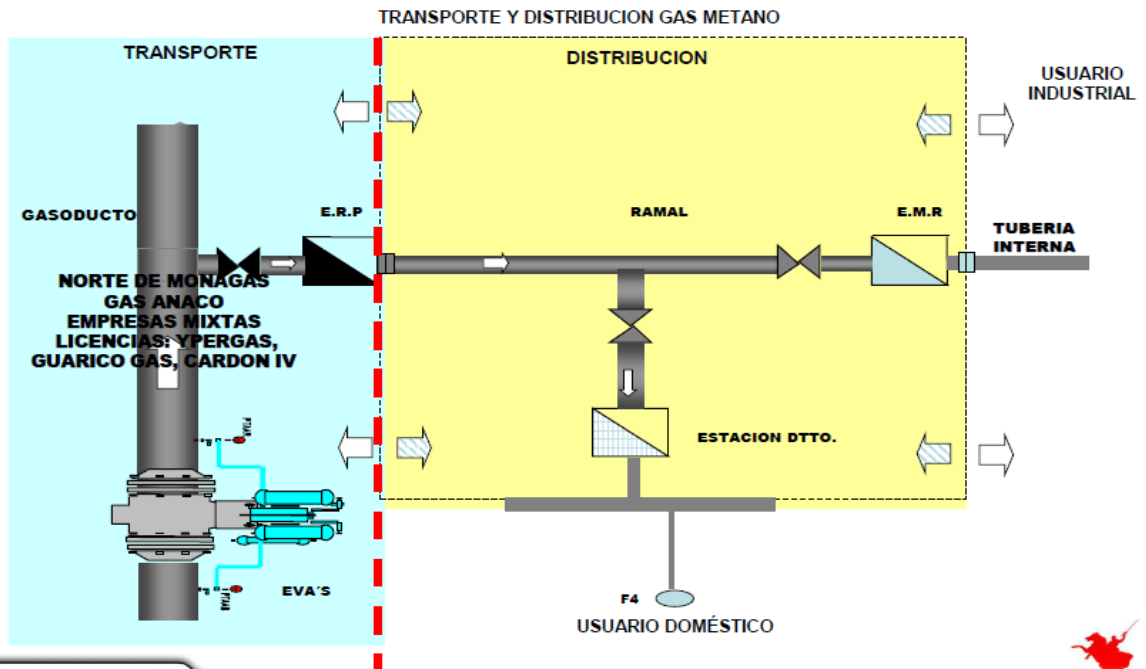
 Gobierno Bolivariano de Venezuela | Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo 



### Visión

Ser la organización líder en el Transporte y Distribución de Gas Metano, reconocida a nivel nacional por la excelencia en la calidad de servicio y seguridad de sus operaciones, con orientación socialista que potencie el desarrollo de la zona central del país y fortalezca la integración regional en armonía con el medio ambiente y en línea con el Plan Estratégico Socialista 2017-2026.

 Gobierno Bolivariano de Venezuela | Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo 



## ANEXO “B”

### LISTA DE COTEJO

Factor	Ítem	Observaciones	Cumple	
			SI	NO
<b>Condiciones Económicas</b>	1	¿Se tiene una escala salarial que satisface a sus trabajadores?		
	2	¿Existen planes de incentivos monetarios por la consecución de unos objetivos determinados?		
	3	¿Se otorgan incentivos laborales no económicos como mecanismo de reconocimiento de logros?		
<b>Estilo de Liderazgo</b>	4	¿La Línea Gerencial posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo de trabajo?		
	5	¿Los Gerentes fomentan un ambiente de colaboración y trabajo en equipo con liderazgo participativo?		
	6	¿Existen líderes que armonicen las diferencias entre la estructura y las interacciones de las personas?		
	7	¿La línea gerencial busca influir en sus supervisados, para así lograr la cooperación y cohesión del equipo en el camino hacia la consecución de metas?		
<b>Filosofía Organizacional</b>	8	¿La organización tiene definida su misión, visión y valores?		
	9	¿Existe sentido de pertinencia de los trabajadores con la organización?		
	10	¿Están definidos los objetivos a cumplir y principios organizacionales?		
<b>Políticas Organizaciones</b>	11	¿Se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización?		
	12	¿La organización tiene establecidos los lineamientos para que los empleados en todos los niveles realicen sus actividades?		
<b>Estructura, Normas y</b>	13	¿Los trabajadores conocen claramente la estructura organizativa de la empresa?		

<b>Procedimientos</b>	14	¿La línea gerencial cuenta con la autoridad formal para tomar decisiones?		
	15	¿Existe planificación y organización de las actividades orientadas a la productividad del trabajo?		
<b>Características del Grupo Humano</b>	16	¿La organización ofrece planes de capacitación y desarrollo para su personal?		
	17	¿El grupo humano se encuentra dentro de los límites de la fuerza de trabajo activa?		
	18	¿El personal gerencial cuenta con alto un nivel educativo y de experiencia profesional?		
<b>Naturaleza de la Actividad</b>	19	¿Existe integración por parte de todas las gerencias en el momento de realizar las actividades?		
	20	¿En el desarrollado de las actividades cotidianas se observa la manifestación de conflictos de intereses?		

## ANEXO “C”

### CUESTIONARIO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

### Introducción

El presente cuestionario tienen como objetivo recabar la información posible acerca del estudio denominado: **MODELO GERENCIAL BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE GAS METANO DE LA EMPRESA PDVSA GAS**, con el fin de presentar el trabajo de investigación para optar al título de Ingeniero Industrial. Las respuestas que Usted aporte serán tratadas bajo estricta confidencialidad y serán utilizadas para fines académicos.

Los datos obtenidos tienen carácter de confidencialidad, por lo cual no es necesaria su identificación; sin embargo se espera y agradece su cooperación y que la misma atienda a los aspectos fundamentales de la información: sinceridad y veracidad; por lo cual se les reitera la importancia de la objetividad que usted pueda brindar al momento responder cada una de las preguntas planteadas, los cuales se orientan exclusivamente a la concreción de un proceso de investigación.

#### **INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente las preguntas e instrucciones.
- Marque con una (X) la alternativa que considere correcta.

*Muchas Gracias por su Atención...*

## DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN PDVSA GAS

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	ALTERNATIVAS				
		Totalmente de Acuerdo (TA)	De Acuerdo (DA)	Neutral (N)	En Desacuerdo (ED)	Totalmente en Desacuerdo (TD)
<i>Usted como gerente considera que:</i>						
<b>Dimensión: Estructura</b>						
1	Los puestos de trabajo están claramente definidos					
2	Conoce claramente la estructura organizacional de PDVSA Gas					
3	Existe planificación de las actividades orientadas a la productividad del trabajo					
4	Se respetan los niveles de autoridad					
<b>Dimensión: Responsabilidad</b>						
5	Tiene libertad de decisión en su trabajo					
6	Deja asumir a sus subordinados la responsabilidad en las actividades que realizan					
7	Tiene confianza en el trabajo individual de sus trabajadores					
8	Cada quien es responsable de resolver los problemas de acuerdo a su ámbito de competencia					
<b>Dimensión: Recompensa</b>						
9	Se siente recompensado adecuadamente, de acuerdo a su cargo gerencial					
10	Son suficientes las recompensas otorgadas a sus subordinados por un buen trabajo					
11	Hay una gran cantidad de recompensas					
12	Ante eventos con alguna falta por parte de sus trabajadores, se deben generar amonestaciones					
<b>Dimensión: Desafío</b>						
13	Todos los días asume riesgos para alcanzar las metas organizacionales propuestas					
14	Se realizan actividades en la empresa que superan las expectativas de sus miembros					
15	La toma de decisiones en PDVSA Gas siempre busca alcanzar la eficacia máxima					

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	ALTERNATIVAS				
		Totalmente de Acuerdo (TA)	De Acuerdo (DA)	Neutral (N)	En Desacuerdo (ED)	Totalmente en Desacuerdo (TD)
16	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos					
<b>Dimensión: Relaciones</b>						
17	Se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen					
18	La relación entre los miembros de la organización se limita a relaciones laborales, en un clima de respeto y cordialidad					
19	Prevalece un ambiente agradable en esta organización					
20	Tiene una estrecha relación con sus subordinados					
<b>Dimensión: Cooperación</b>						
21	Se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados					
22	Entre los miembros de la organización se dan acuerdos equilibrados para lograr los objetivos planteados					
23	Se tiene el apoyo de la Dirección cuando se comete algún error					
24	La directiva hace hincapié en satisfacer las necesidades de su personal					
<b>Dimensión: Estándares</b>						
25	Se tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos					
26	Las actividades asignadas a diario están estrechamente relacionadas con las metas de la organización					
27	Se establecen altos estándares de desempeño					
28	La directiva general propicia la mejora continua					
<b>Dimensión: Conflictos</b>						
29	Predomina la imparcialidad entre los miembros a la hora de juzgar a los que tengan discrepancias					
30	Sus opiniones son tomadas en cuenta por los miembros de la organización					
31	En las reuniones, los miembros se tratan con respeto, escuchan y respetan el orden de palabra					

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	ALTERNATIVAS				
		Totalmente de Acuerdo (TA)	De Acuerdo (DA)	Neutral (N)	En Desacuerdo (ED)	Totalmente en Desacuerdo (TD)
32	Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente					
<b>Dimensión: Identidad</b>						
33	Siente molestias al escuchar malas opiniones de la organización de parte de personas internas y externas a la misma					
34	Está orgulloso de pertenecer a esta organización					
35	Existe mucha lealtad del personal hacia con la organización PDVSA Gas					
36	Es posible conciliar sus objetivos personales con los objetivos de la organización					

## ANEXO “D”

### CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

**Objetivo General:** Proponer un modelo gerencial basado en el clima organizacional como factor determinante en la gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda), ubicada en Valencia – estado Carabobo.

Objetivo Específico	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
Diagnosticar los diferentes factores que afectan el clima organizacional en la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la empresa PDVSA Gas (La Quizanda).	Factores Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones Económicas</li> <li>- Estilo de Liderazgo</li> <li>- Filosofía Organizacional</li> <li>- Políticas Organizacionales</li> <li>- Estructura, Normas y Procedimientos</li> <li>- Características del Grupo Humano</li> <li>- Naturaleza de la Actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1, 2, 3</li> <li>4, 5, 6, 7</li> <li>8, 9, 10</li> <li>11, 12</li> <li>13, 14, 15</li> <li>16, 17, 18</li> <li>19, 20</li> </ul>	Lista de Cotejo
Analizar la percepción que tienen los Gerentes de Gerentes de 1 <sup>era.</sup> y 2 <sup>da.</sup> Línea de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano sobre las dimensiones que engloban el clima organizacional.	Dimensiones Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Recompensa</li> <li>- Desafío</li> <li>- Relaciones</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Estándares</li> <li>- Conflictos</li> <li>- Identidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1, 2, 3, 4</li> <li>5, 6, 7, 8</li> <li>9, 10, 11, 12</li> <li>13, 14, 15, 16</li> <li>17, 18, 19, 20</li> <li>21, 22, 23, 24</li> <li>25, 26, 27, 28</li> <li>29, 30, 31, 32</li> <li>33, 34, 35, 36</li> </ul>	Cuestionario Abanico

**Autor:** Liendo, M. (2021).

## ANEXO “E”

### VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE LA LISTA DE COTEJO

Quien suscribe: Yscarlly Pinto. Cédula de Identidad V-11.524.415.  
Ingeniero/Magister en: Investigación Educativa, hace  
constar lo siguiente:

Como docente facilitador he revisado el instrumento (Lista de Cotejo) de recolección de datos de la investigación titulada: **MODELO GERENCIAL BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE GAS METANO DE LA EMPRESA PDVSA GAS.**

Este instrumento fue comparado con los objetivos presentados por el investigador, una vez revisado se considera VÁLIDO, según los resultados que se adjuntan a continuación.

En San Diego, a los 19 del mes de junio del año 2021.



*Anexo*

Prueba de Validez del Instrumento (Lista de Cotejo)

Objetivos de la Investigación

Lista de Cotejo

Cuadro Técnico Metodológico

**PRUEBA DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO “LISTA DE COTEJO”**


Ítem	Pertinencia		Redacción		Adecuación		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		

Nro.	Aspectos Generales	SI	NO	Observaciones
1	Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con la investigación.	X		
2	Los ítems están presentados en una forma lógica secuencial.	X		
3	El número de ítems utilizados es suficiente para recoger la información.	X		

**VALIDADO POR:**

Experto: Nombre y Apellido: Yscarlly Pinto M.

Institución donde labora: UJAP Nivel Académico: Magíster

Fecha de Validación: 19/06/2021 Firma: 

Condición de la Validación	
Aplicable	<b>X</b>
Aplicable atendiendo a las observaciones	
No aplicable	

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Quien suscribe: Yscarlly Pinto. Cédula de Identidad V- 11.524.415.  
Ingeniero/Magister en: Investigación Educativa, hace  
constar lo siguiente:

Como docente facilitador he revisado el instrumento (Cuestionario) de recolección de datos de la investigación titulada: **MODELO GERENCIAL BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE GAS METANO DE LA EMPRESA PDVSA GAS.**

Este instrumento fue comparado con los objetivos presentados por el investigador, una vez revisado se considera VÁLIDO, según los resultados que se adjuntan a continuación.

En San Diego, a los 19 del mes de junio del año 2021.



*Anexo*

Prueba de Validez del Instrumento (Lista de Cotejo)

Objetivos de la Investigación

Cuestionario

Cuadro Técnico Metodológico

**PRUEBA DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO  
“CUESTIONARIO”**


Ítem	Pertinencia		Redacción		Adecuación		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		
21	X		X		X		
22	X		X		X		
23	X		X		X		
24	X		X		X		
25	X		X		X		
26	X		X		X		
27	X		X		X		
28	X		X		X		
29	X		X		X		
30	X		X		X		
31	X		X		X		
32	X		X		X		
33	X		X		X		
34	X		X		X		
35	X		X		X		
36	X		X		X		

Nro.	Aspectos Generales	SI	NO	Observaciones
1	El instrumento posee instrucciones a seguir por la persona consultada	X		
2	Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con la investigación.	X		
3	Los ítems están presentados en una forma lógica secuencial.	X		
4	El número de ítems utilizados es suficiente para recoger la información.	X		

**VALIDADO POR:**

Experto: Nombre y Apellido: Yscarlly Pinto M.

Institución donde labora: UJAP Nivel Académico: Magíster

Fecha de Validación: 19/06/2021 Firma: 

Condición de la Validación	
Aplicable	X
Aplicable atendiendo a las observaciones	

## ANEXO "F"

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

#### COEFICIENTE ALFA CRONBACH

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL PUNTAJE
<b>SUJETOS</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	6	1	1	1	1	0	1	1	1	7
	7	1	1	1	1	0	1	1	1	7
	8	1	1	1	1	0	0	0	1	5
	9	1	1	1	1	0	0	0	1	5
	10	0	1	1	1	0	0	0	1	4
	11	0	1	1	1	0	0	0	1	4
	12	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	13	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	14	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	15	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	16	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	17	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	18	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	19	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	20	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	<b>SUMA</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>88</b>
	<b>PROMEDIO</b>	<b>0,3</b>	<b>0,9</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>2,93</b>
	<b>DESVIACION</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>2,98</b>
	<b>VARIANZA</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>8,89</b>
	<b>SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS</b>									<b>1,5</b>

	RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0
4	DE ACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0
3	NEUTRAL	0	0	0	0	0	0	0	0
2	DESACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	27	11	11	5	7	7	11
	<b>TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>11</b>

$$a = \frac{N}{N - 1} * \frac{\sum \hat{e}_i^2}{\sum \hat{u}_i^2} - \frac{\sum s_i^2}{S_{Total}^2} = 0,89$$

TOTAL ITEMS = 36

