



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN
LA TEORIA DE RENSIS LIKERT COMO
ESTRATEGIA GERENCIAL EN LOS
TRABAJADORES DE GLOBAL
EMPRESARIAL DE VENEZUELA C.A.**

Autores: De la Cerda, Andrea

Meléndez, Erika

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



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

**CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TEORIA DE RENSIS
LIKERT COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN LOS TRABAJADORES DE
GLOBAL EMPRESARIAL DE VENEZUELA C.A.**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas.

Autores: Andrea Valentina De La Cerda Asmad
Erika Dahiana Meléndez Maldonado
Tutor: Lcda. Oneida Jiménez

San Diego, Mayo 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 0003-2-2019

San Diego, 12 de Septiembre del 2019

Ciudadano

ERIKA DAHIANA, MELENDEZ MALDONADO

C.I. 22.417.184

ANDREA VALENTINA, DE LA CERDA ASMAD

C.I. 26.392.191

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: "Clima Organizacional basado en la Teoría de Rensis Likert como Estrategia Gerencial en los Trabajadores de Global Empresarial de Venezuela C.A", como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



Dra. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

"Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodologica".

ANEXO M

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Oneida Jiménez, portador(a) de la cédula de identidad N°10.227.464, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por el(la) ciudadano(a) Andrea De La Cerda, Erika Meléndez, portador(a) de la cédula de identidad N° 26.392.191, 22.417.184, titulado Clima Organizacional basado en la teoría de Rensis Likert como estrategia gerencial en los trabajadores de Global Empresarial de Venezuela C.A., presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas, 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 3 días del mes de Octubre del año dos mil diecinueve.

(Firma autógrafa)

Nombres y apellidos

N° de la Cédula de Identidad

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE GRAFICOS.....	vii
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
DEDICATORIAS.....	x
AGRADECIMIENTOS.....	xii
RESUMEN INFORMATIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
I 1.1. Formulación del problema.....	6
1.2. Objetivos.....	6
1.3. Justificación.....	7
II MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases teóricas.....	12
2.3 Bases legales.....	17
2.4. Definición de términos básicos.....	19
III MARCO METODOLÓGICO.....	22
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	22
3.2. Fases Metodológicas.....	23
IV RESULTADOS.....	26
4.1. Análisis y presentación de los resultados.....	26
V 4.1.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto al Clima Organizacional en Global Empresarial de Venezuela, C.A, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.....	27
4.1.2. Observación directa realizada en Global Empresarial de Venezuela.....	42
4.1.3. Fase II: Se determinaron los factores que impactan en el clima organizacional de la empresa Global Empresarial de	

Venezuela, C.A a través de la operación de una matriz DOFA.....	45
4.1.4. Fase III: Se estableció una estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A.....	48
PROPUESTA.....	50
5.1. Presentación de la propuesta.....	50
5.2. Objetivos de la propuesta.....	51
5.3. Justificación de la propuesta.....	52
5.4. Factibilidad de la propuesta.....	53
5.5. Desarrollo de la propuesta.....	53
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS.....	77
ANEXOS.....	80

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1.	Observación Directa.....	42
2.	Matriz DOFA.....	45
3.	Cruce de matriz DOFA.....	47

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1. Procedimientos para llevar a cabo la eficiencia y eficacia del liderazgo.....	54
2. Plan para el mejoramiento de las necesidades humanas.....	57
3. Formato para la evaluación de las competencias del líder.....	60
4. Pasos para que un líder sea participativo.....	61
5. Herramientas para el cumplimiento de una comunicación fluida.....	62
6. Programa de estudios para incentivar a los trabajadores.....	63
7. Bonos y Beneficios.....	64
8. Reconocimientos.....	65
9. Test para la evaluación del rendimiento laboral.....	66
10. Programas motivacionales.....	67
11. Test para la evaluación de la motivación de los trabajadores.....	68
12. Plan de formación profesional.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Comunicación efectiva entre los miembros de la organización.....	27
2. Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores.....	29
3. Rendimiento eficaz en la organización.....	30
4. Se trabaja de forma organizada y planificada.....	31
5. Existe motivación entre los miembros que conforman la organización.....	33
6. Confianza en el ambiente laboral.....	34
7. Problemas personales de los trabajadores.....	36
8. Rendimiento de los trabajadores.....	37
9. Compromiso con la organización.....	38
10. Recomendaría esta empresa a familiares y amigos.....	39

LISTA DE TABLAS

TABLA	pp.
1. Comunicación efectiva entre los miembros de la organización.....	27
2. Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores.....	28
3. Rendimiento eficaz en la organización.....	30
4. Se trabaja de forma organizada y planificada.....	31
5. Existe motivación entre los miembros que conforman la organización.....	32
6. Confianza en el ambiente laboral.....	34
7. Problemas personales de los trabajadores.....	35
8. Rendimiento de los trabajadores.....	37
9. Compromiso con la organización.....	38
10. Recomendaría esta empresa a familiares y amigos.....	39

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado se lo dedico principalmente a Dios, por haberme permitido llegar a cumplir una de mis metas.

A la memoria de mi padre Andrés de la Cerda a quien extraño muchísimo y sé que en donde quiera que este está feliz y muy orgulloso de mi logro.

A mi madre Sabja Asmad, quien ha sido mi pilar fundamental, mi mayor apoyo durante toda mi carrera y mi ejemplo a seguir.

A mi Abuela Edid de Ahmad, quien con su amor y apoyo incondicional me acompaña en el cumplimiento de mis sueños y metas.

Y a mis hermanos y toda mi familia por siempre estar ahí en todo momento para mí.

Andrea De La Cerda

DEDICATORIA

Deseo dedicar este logro primeramente a Dios todopoderoso y a la Virgen del Carmen por iluminarme, ser mi refugio y fuerza llenarme de fe, fortaleza, guiarme por el buen camino a pesar de las adversidades.

Especialmente a mi novio Manuel Molina quien adoro y amo incondicionalmente, ha sido mi principal motor, apoyo e inspiración para surgir a nivel profesional

A mis padres Yudimar Maldonado y Edgar Meléndez por el apoyo brindado para el cumplimiento de mis metas.

Erika Meléndez

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud principalmente a Dios, quien con sus bendiciones llena mi vida, gracias a él estoy cumpliendo una de mis metas.

A mi madre, quien merece un reconocimiento especial ya que sin ella nada de esto hubiese sido posible, le agradezco por su apoyo incondicional, su paciencia, su amor, su esfuerzo y dedicación.

A mi padre, quien ya no está físicamente conmigo pero también merece un reconocimiento especial por haber sido mi guía y mi apoyo en gran parte de mi carrera.

A mi hermano Andrés de la Cerda, por su gran apoyo a lo largo de este proceso, por estar conmigo en todo momento, gracias.

A toda mi familia, quienes con sus palabras de aliento hacen de mí una mejor persona y de una forma u otra me acompañan en todos mis sueños y metas.

A mi compañera de tesis y amiga Erika Meléndez, por demostrarme el verdadero concepto de la amistad y por su apoyo en todo nuestro bello proceso académico.

Y a mí tutora Oneida Jiménez, por habernos guiado en la elaboración de nuestro trabajo de grado y a lo largo de nuestra carrera universitaria.

Andrea De La Cerda

AGRADECIMIENTO

Estas palabras de agradecimiento están llenas de honestidad y una inmensa gratitud, gracias a estas personas hoy cumplo esta gran meta

Gracia Dios por permanecer junto a mí, por las capacidades que me brindaste logrando así alcanzar este gran logro, por cada persona que pusiste en mi camino en este hermoso proceso académico por cada aprendizaje y lección, simplemente gracias Dios por tanto.

A mi novio Manuel Molina gracias por ser mi luz en la oscuridad, mi apoyo, fuerza para salir adelante pero sobre todo por ser mi ejemplo a seguir, gracias por que no solo me inspiraste para ser mejor persona sino también para mi desarrollo profesional.

A mis padres, Yudimar Maldonado y Edgar Meléndez por todo el apoyo que me han brindado en todo momento.

A mi compañera de tesis Andrea de la Cerda por convertirse en mi amiga, confidente y mi soporte en todo este bello proceso académico.

A mi tutora Oneida Jiménez por su tiempo, dedicación y conocimientos.

Erika Meléndez



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

**CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TEORIA DE RENSIS
LIKERT COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN LOS TRABAJADORES DE
GLOBAL EMPRESARIAL DE VENEZUELA C.A.**

Autores: Andrea Valentina de la Cerda Asmad
Erika Dahiana Melendez Maldonado
Tutor(a): Lcda. Oneida Jimenez

San Diego, Octubre 2019

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como finalidad establecer estrategia gerencial basada en la teoría de Rensis Likert en los trabajadores de Global Empresarial de Venezuela, C.A., que permita un clima organizacional agradable y armonioso donde los trabajadores cuenten con motivación y un rendimiento laboral satisfactorio que permita una mejora continua de la misma, metodológicamente tuvo como línea de investigación la gestión del conocimiento, adoptó la modalidad de proyecto factible de tipo descriptiva apoyada en una investigación de campo, para el estudio se tomó una población de cinco (5) personas que laboran dentro de la organización, para la recopilación de datos se utilizaron dos instrumentos, la observación directa vinculada con el segundo objetivo y el cuestionario para la medición de actitudes de Rensis Likert 1903-1981 “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “indiferente”. “en desacuerdo”, “totalmente en desacuerdo, que se tabuló y se graficó para así determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través de la construcción de la matriz DOFA y así lograr los objetivos planteados. Por lo tanto, referente a los resultados obtenidos las investigadoras concluyen que es de gran importancia contar con un clima organizacional óptimo que mejore la percepción que tengan los trabajadores hacia la empresa y cuenten con trabajadores motivados de igual manera, recomiendan aplicar la estrategia gerencial enfocada en la teoría de Rensis Likert de la variable intermedia, de tipo de clima participativo y sus dimensiones (métodos de mando, motivación, comunicación, interacción e influencia, planificación capacitación y adiestramiento) que permita optimizar el clima organizacional de Global Empresarial de Venezuela C.A., para así alcanzar los objetivos propuestos.

Descriptores: Clima organizacional, estrategia gerencial, teoría de Rensis Likert.

INTRODUCCIÓN

Actualmente son pocas las empresas que aplican técnicas de motivación para el bienestar y satisfacción laboral de sus trabajadores con el fin de lograr así un buen clima organizacional, debido a que la gran mayoría de las empresas ven esto como un gasto y no como una inversión para el crecimiento de la misma.

Si todas las empresas aplicaran en sus trabajadores las diferentes técnicas de motivación con el fin de brindarle un armonioso clima organizacional esto se vería reflejado en múltiples ventajas y beneficios para la rentabilidad, productividad, tanto de la empresa como de cada trabajador ya que los trabajadores se verían motivados a realizar sus actividades laborales con mayor esfuerzo, dedicación y sentido de pertenencia.

En este sentido, hacerle sentir a los trabajadores que forman parte de la organización, y darles la importancia que merecen, sirve como herramienta para conservar un armónico clima organizacional para todos, por tiempos prolongados; reflejándose en una actitud positiva porque se toma en cuenta al trabajador como un elemento importante, ya que una persona bien motivada realizará su labor de una manera satisfactoria y aumentará su rendimiento de manera que la empresa se verá beneficiada aumentando su productividad y rentabilidad.

En muchas empresas venezolanas no se garantiza un clima organizacional óptimo que permita la motivación de sus trabajadores en el desempeño de sus labores para el logro de los objetivos, que contribuyan al éxito empresarial debido a esto es importante hacerles cambiar la percepción que tienen los trabajadores de la organización ofreciéndoles un ambiente laboral estable.

Así mismo, surgió la necesidad de estudiar el clima organizacional en la empresa Global empresarial de Venezuela C.A., dicha empresa se dedica a la asesoría empresarial, a dar conferencias y a dictar cursos y talleres, es importante resaltar que en esta organización se observaron debilidades en cuanto al ambiente laboral como la falta de motivación, comunicación deficiente, cabe destacar, que ésta investigación tiene como finalidad ofrecer estrategia gerencial basada en la teoría de Rensis Likert para el mejoramiento del clima organizacional.

Este trabajo de investigación se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presenta El Problema, Planteamiento del Problema, objetivo general, objetivos específicos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II está conformado por el Marco Teórico, los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y términos básicos.

El Capítulo III Comprende el Marco Metodológico, se define la metodología aplicada para el desarrollo de la investigación. Tipo y diseño de la investigación, fases metodológicas, población y muestra, instrumento de recolección de datos, técnica de recolección de datos.

En el Capítulo IV se reflejan los resultados de la investigación, una vez aplicadas las diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

El Capítulo V contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta, las conclusiones y las recomendaciones.

Por consiguiente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Y Finalmente, se muestran las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.

Actualmente, el clima organizacional en las empresas es un factor preponderante como indicador de gestión para determinar cuál es la situación psicosocial del personal que labora en la organización, el cual es muy importante debido a que está vinculado a tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Dentro del Clima Organizacional existen diferentes causas que pueden ocasionar diversos problemas, como: la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, por lo cual es importante hacer un seguimiento a las relaciones interpersonales de los trabajadores, tomando en cuenta que los colaboradores son el componente principal y esencial para lograr los objetivos planteados por la compañía.

En tal sentido, Chiavenato, (2011), expresó que:

El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez éste último influye en el primero. (p.50)

Tomando en cuenta al autor antes mencionado, es relevante satisfacer las necesidades de los trabajadores, y hacerlos sentir que forman parte de la organización considerando que sus problemas personales, económicos son de gran interés para la misma poniendo a su disposición soluciones, ya que esto trae como resultado incrementar la motivación del trabajador, sintiéndose este comprometido con la

organización y así generar un buen rendimiento laboral.

Entendiendo, que el clima organizacional es una manifestación del capital afectivo de la organización, también puede ser uno de los factores que genera adversidad en las organizaciones. Lo antes señalado, planteó la existencia de un recurso humano, es decir, un cúmulo de interacciones armónicas o no dentro de la empresa, lo cual puede ser un factor determinante en su éxito organizacional, pero, también es posible que ocurra, sobre todo, si el gerente o supervisor no genera un ambiente de trabajo idóneo. Lo anterior confirmó que el clima organizacional constituye, de hecho, la personalidad de una empresa. Además, determina y condiciona el comportamiento de los empleados dentro de la organización, lo que genera el grado de satisfacción respecto a la actividad desempeñada.

Por lo tanto, el mejoramiento continuo del clima organizacional, contribuye a la optimización de las actividades que se realizan en las empresas para que sus trabajadores puedan estar más motivados y logren desempeñar sus actividades de manera eficiente y así minimizar las posibilidades de un ambiente laboral hostil que en ocasiones tiende a afectar el clima organizacional.

Por consiguiente, es preciso conocer cómo se aplica la Teoría de Likert, para efectuar estrategias gerenciales basados en el clima organizacional, con la finalidad de lograr un monitoreo constante, eficaz y eficiente en el desempeño de sus trabajadores, así como de las actividades de la empresa. Rensis, Likert. (1968); expresó “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” (p. 24).

En tal sentido, factores tales como la comunicación, la falta de

reconocimiento, baja motivación, deficientes relaciones interpersonales y la falta de coordinación entre los equipos de trabajo, los cuales en conjunto forman parte del clima organizacional, tienden a generar dificultades en la gestión que es desarrollada por las empresas latinoamericanas impidiéndoles obtener una adecuada consolidación, crecimiento y expansión. De esta realidad, no escapa Venezuela ya que según Ratty; (2012):

Las empresas venezolanas en el presente adolecen, en su gran mayoría, de un buen clima organizacional y ello ha conllevado a problemas en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores, demandando que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional (p. 3).

Siendo las cosas así, resulta claro que entre los problemas presentados por las empresas venezolanas se encuentren aspectos que interfieran negativamente en el clima organizacional, lo cual limita la posibilidad de que los colaboradores se desempeñen en un ambiente laboral capaz de promover el entusiasmo, la motivación, la buena comunicación entre los compañeros de trabajo, la superación intelectual, la satisfacción laboral, entre otros aspectos que entorpecen el rendimiento, la productividad y, por consiguiente, afectan la rentabilidad de la entidad.

Actualmente, en la Empresa Global Empresarial de Venezuela, C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo se observaron ciertas debilidades relacionadas a su clima organizacional, ya que los trabajadores manifiestan un descontento debido a la falta de comunicación entre los miembros de la estructura organizacional desde la gerencia administrativa y supervisores, los empleados de dicha compañía expresaron que no existe una adecuada estructura organizacional que represente la mejor forma de manejar el talento humano, afectando así el desempeño exitoso de la empresa.

Por lo señalado se pudo establecer la estrategia gerencial que fortalezca el

clima organizacional en la empresa, creando un ambiente motivador que aumente el rendimiento laboral de los trabajadores.

1.1.2 Formulación del Problema:

¿Con que estrategia gerencial basada en la teoría de Rensis Likert se puede mejorar el clima organizacional en la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación.

A los efectos de la presente investigación, los objetivos planteados son los siguientes:

1.2.1 Objetivo General.

Proponer estrategia Gerencial tomando en cuenta la teoría de Rensis Likert en el clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A, ubicada en Valencia, Estado Carabobo

1.2.2 Objetivos Específicos.

Diagnosticar la situación actual en cuanto al Clima Organizacional en Global Empresarial de Venezuela, C.A, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Determinar los factores que impactan en el clima organizacional de la empresa Global Empresarial de Venezuela, C.A a través de la operación de una matriz DOFA.

Establecer estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A.

1.3 Justificación de la investigación

El estudio del clima organizacional y de los factores que lo componen, así como la repercusión en el rendimiento de los trabajadores y la identificación de los mismos con la organización, se ha convertido en un punto básico de análisis en la mayoría de los países del mundo. Venezuela no escapa a esta realidad, ya que existen factores que parecieran limitar y dificultar esta tarea. En este último aspecto se pudieron citar en la actual crisis económica nacional, elementos legales vigentes como la inamovilidad laboral y la presión sindical, que en su búsqueda de mejorar las condiciones de un sector de la fuerza trabajadora, parecieran desmejorar las condiciones de otros.

Por otra parte, la investigación presentó aportes significativos desde el punto de vista empresarial, teórico y metodológico. En el aspecto empresarial, en el trabajo realizado se detalló la situación presentada en Global Empresarial de Venezuela, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo, así como las posibles estrategias de cambio necesarias para mejorar el clima organizacional y atenuar las consecuencias actuales de la conflictividad interna sobre el desempeño de los trabajadores.

En el aspecto teórico, este estudio con el más estricto rigor científico aportó información actualizada y debidamente referenciada sobre el clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de las organizaciones empresariales en Venezuela, el cual estuvo a disposición de estudiantes pudiendo ser citado como antecedente en futuras investigaciones sobre el tema. En el aspecto metodológico, este trabajo fortaleció las líneas de investigación sobre el tema, enmarcado dentro del contexto de adaptación y modernización de las organizaciones empresariales y las técnicas gerenciales modernas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este apartado se mencionaron los fundamentos y teorías bajo los cuales se ha regido la investigación, además, constituir la base para sustentar los datos que se recopilan con las apreciaciones de los autores. Según Arias (2012), define que “La función del marco teórico es precisar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que los mismos puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas”. (p14).

2.1 Antecedentes de la Investigación.

En primer lugar, Villegas (2017), realizó una investigación denominado **“Impacto de la cultura organizacional sobre la satisfacción. Caso empresa farmacéutica ubicada en Guacara Estado Carabobo”**, como tesis de Grado para optar al de magister en Administración del trabajo y relaciones laborales, en la Universidad de Carabobo (UC). La mayoría de problemas y situaciones complejas dentro de las organizaciones tienen con ver con el sentir de los trabajadores, por esta razón la presente investigación se orientó a analizar el impacto que la cultura organizacional ejerce sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en ella. El contexto seleccionado para conducir la investigación fue una empresa farmacéutica, ubicada en Guacara, Estado Carabobo. Para lograr este objetivo, se condujo una investigación de campo y explicativa porque realiza un análisis interpretativo de las variables estudiadas apoyadas en los recursos propios de investigación social. El objetivo general de la investigación fue evaluar el clima organizacional de la empresa farmacéutica, a través del estudio de las nueve (09) dimensiones propuestas por los autores Litwin y Stringer, con el fin de proponer una

serie de recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

El basamento teórico está fundamentado en las concepciones de autores tales como Brunet, (1987:178) entre muchos otros, los cuales gracias a sus aportes sustentaron la información necesaria para facilitar la comprensión y fortalecimiento del tema objeto de estudio. Se recurrió a un análisis interpretativo revelador de una cultura atípica, atomizada en varias subculturas, que ha impactado desfavorablemente la satisfacción del personal, cuyos niveles de insatisfacción son marcados en casi todos los indicadores analizados. Estos hallazgos permiten ratificar la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre la satisfacción del personal. El presente trabajo de grado aportó a la investigación información actualizada sobre el clima organizacional tomando en cuenta los análisis y recomendaciones realizadas basadas en los estudios que realizaron en las propuestas de los autores mencionados para así lograr un excelente ambiente reconfortante y satisfacción del personal en la organización.

Por otra parte, Villanueva (2017), en su investigación titulada **“Estrategias motivacionales para la optimización del clima organizacional de la empresa agropecuaria La Mía, C.A. ubicada en Santa Cruz Estado Aragua”** presentada en la universidad Bicentennial de Aragua para optar al título de licenciado en Administración de empresas. El Trabajo Especial de Grado que se presenta a continuación tuvo como objetivo general implementar estrategias motivacionales para la optimización del clima organizacional de la empresa Agropecuaria La Mía, C.A, ubicada en Santa Cruz estado Aragua, por lo tanto se encuentra estructurado como una investigación no experimental, de campo, con apoyo bibliográfico y enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible. Los datos fueron analizados con técnicas cualitativas y cuantitativas, evidenciándose que los trabajadores reflejan sentido de pertenencia hacia la organización, no están satisfechos con la remuneración que perciben, ni con los beneficios sociales que otorga la entidad de trabajo, además existen barreras de comunicación. Se concluyen que el clima laboral se ha convertido

en un ambiente no óptimo, a pesar que sus trabajadores tienen sentido de pertenencia hacia la organización existen otros factores internos que afectan el buen clima organizacional dentro de la entidad de trabajo.

Se recomendó tomar en consideración las opiniones y sugerencias de los trabajadores al momento de resolver y tomar decisiones, se sugirió que el líder propiciara la comunicación efectiva, para alcanzar la problemática estudiada, se propuso propiciar la participación del trabajador en la toma de decisiones, aumentar el desarrollo personal de los trabajadores enfocados al entorno social y laboral y finalmente elaborar un sistema de recompensas que mejoren el desempeño laboral de los trabajadores. Al analizar esta propuesta, tuvo como aporte al trabajo de investigación las estrategias implementadas para motivar a sus trabajadores, sintiéndose este comprometido con la empresa, exaltando la identidad corporativa creando así un mejoramiento continuo del clima organizacional.

En otro orden de ideas, Antúnez (2015); en su investigación titulada: **“El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”**, presentada en la Universidad de Carabobo para optar al título de magister en administración del trabajo y relaciones laborales. Esta investigación surgió debido a la existencia de debilidades en el clima organizacional que influyen negativamente en el rendimiento laboral de los colaboradores. El objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados. Teóricamente, se orientó en los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño.

Cabe destacar, que esta investigación sirvió de guía a la investigación actual, ya que ofreció factores importantes en cuanto al rendimiento laboral de los trabajadores, en la determinación y análisis de los factores que inciden en la desestabilización del clima organizacional.

Por consiguiente, Villafañe (2015), en su investigación titulada: **“Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el hotel emperador, C.A., Ubicada en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo”**, presentado ante la dirección de postgrado de la facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo para optar al título de magíster en administración del trabajo y relaciones laborales. La presente investigación estuvo orientado a analizar los factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo, con el propósito de determinar si existen fallas, como la falta de comunicación del personal, trabajo en equipo, conflictos entre las personas que lo integran, falta de motivación ni expectativa, y con ello que se generen niveles de tensión en el clima y ambiente dentro de las instalaciones del hotel.

A fin de analizar la recolección de información para dar respuesta a los objetivos planteados, sus resultados arrojaron que las condiciones actuales del clima organizacional no son las óptimas, es decir, existe una la tendencia moderada de empleados que manifiestan sentimientos con carecía de satisfacción, por lo que se recomienda fomentar un clima de tranquilidad y concordia, en donde se puedan instaurar las relaciones adecuadas entre el personal, mediante la implementación de talleres, con la finalidad de educar a los integrantes para que internalicen la cultura organizacional social de una organización. El trabajo de investigación antes señalado aportó a la investigación los factores analizados del clima organizacional para detectar las posibles causas que ocasionan distorsión en el comportamiento de los trabajadores, creando así estrategia de formación para lograr un ambiente laboral armonioso.

Para finalizar, Chirinos (2014), en su trabajo de investigación que lleva por título: “**Evaluación del clima organizacional para detectar la Eficiencia del Recurso Humano en la Empresa CANTV (planta externa), ubicada en Maracay, Estado Aragua**”, presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua, para optar al título de magister mención Gerencia. Esta investigación fue desarrollada bajo la metodología de proyecto factible y sustentado en una investigación de campo de carácter descriptivo, utilizando la observación y la entrevista como técnicas más idóneas para recabar la información apoyándose un cuestionario de opinión. Mediante este estudio se expresa la necesidad de evaluar el clima organizacional de la empresa, ya que no reúne las condiciones que promueva un mejor desarrollo empresarial, por cuanto se manifestaron debilidades dando origen a un ambiente de trabajo insatisfactorio que no contribuye con las fortalezas detectadas para lograr la motivación de su potencial humano hacia un desempeño eficiente. El aporte de este trabajo a la presente investigación fue la evaluación del clima organizacional ya que ofreció como resultado el aumento considerablemente de la motivación de sus trabajadores y el logro de un ambiente estable en la organización.

2.2 Bases Teóricas.

La perspectiva teórica que sirvió de orientación a este estudio se relaciona con las teorías relativas a la psicología social y al clima organizacional en las organizaciones empresariales.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor

de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

Necesidades básicas:

1. Fisiológicas: surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, la comida y una fuente de ingresos estables de manera que estas sean cuestiones básicas de supervivencia.
2. Seguridad: son necesarias para vivir, pero a un nivel distinto de las anteriores. Están orientadas a la seguridad personal: un lugar de trabajo seguro, pensiones o seguro médico.
3. Afecto: se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.
4. Reconocimiento: las personas buscan el reconocimiento tanto de ellas mismas como de los demás. La amistad, la familia o la pareja son esos elementos indispensables para sentirse aceptado socialmente y poder, con confianza, avanzar hacia la autorrealización también, es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.
5. Autorrealización: aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se

satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

Teoría del Clima Organizacional. Likert (1968).

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) 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 relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tienen un rendimiento superior, los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima. Es por ello que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones.

La Variable usada en la investigación:

Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la

organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacional los cuales son, clima autoritario explotador, Clima autoritario paternalista, clima consultivo y clima participativo en Grupos.

En el presente proyecto de investigación fue usada:

Clima participativo en grupos:

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica

Likert sostuvo que el clima organizacional está compuesto por ocho (8) dimensiones las cuales se nombran a continuación:

- 1) Métodos de mando: Manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2) Motivación: Relacionado con las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados a responder a sus necesidades
- 3) Comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y a manera de ejercerlos.
- 4) Interacción e influencia: referido a la importancia de la relación supervisor-subordinados para establecer y cumplir los objetivos.

- 5) Resolución de problemas y toma de decisiones: referido a la pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como en la distribución de las responsabilidades (funciones).
- 6) Planificación: estrategias utilizadas para establecer los objetivos y directrices organizacionales.
- 7) Control: referido a la ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- 8) Capacitación y adiestramiento: Referidos a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y de la formación deseada.

Clima Organizacional

Jonhson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976), señalan que el clima de una organización surte efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructuras organizacional, valores grupales y otros. Para Payne, además, puede ser medido operacionalmente con métodos observables objetivos, a través de las percepciones de los miembros del sistema.

Comunicación ascendente

Es la comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a gerentes, su grado depende de la cultura organizacional. La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente. Esta comunicación fluye de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Comunicación descendente

Cualquier comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados, es una comunicación hacia abajo. Se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a

los empleados. Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Este tipo de comunicación es la utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de una información de poder. Su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa, así en empresas de gran tamaño puede llegar a tener menos efectividad debido al distanciamiento y esto puede llevar a una distorsión de la información.

Comunicación lateral

Es la comunicación que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional. Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

Recursos Humanos

Los recursos humanos de una empresa (RRHH), es una función y/o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.

2.3 Bases Legales.

En lo que respecta al marco legal, está conformado por disposiciones contenidas a la Constitución Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del

trabajo. A continuación, se enuncian los artículos establecidos en la Constitución:

Artículo 3, el cual ordena que:

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.

Artículo 87, el cual ordena que:

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 pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Artículo 91, el cual ordena que:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento.

Por otra parte, la Ley de los trabajadores o trabajadoras refleja los siguientes artículos:

CAPÍTULO VI

De la estabilidad en el trabajo

Artículo 85, la estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta ley garantiza la estabilidad en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Los despidos contrarios a la constitución y a esta ley son nulos.

Artículo 86, todo trabajador o trabajadora tiene derecho a la garantía de permanencia en su trabajo, si no hay causas que justifiquen la terminación de la relación laboral. Cuando un trabajador o trabajadora haya sido despedido sin que hayan incurrido en causas que los justifiquen, podrá solicitar la reincorporación a sus puestos de trabajo de conformidad a lo previsto en esta ley.

Artículo 87, estarán amparados y amparadas por la estabilidad prevista en esta ley:

1. Los trabajadores y trabajadoras a tiempo indeterminado a partir del primer mes de prestación de servicio.
2. Los trabajadores y trabajadoras contratados y contratadas por tiempo determinado, mientras no haya vencido el término de contrato.
3. Los trabajadores y trabajadoras contratados y contratadas por una obra determinada, hasta que haya concluido la totalidad de las tareas a ejecutarse por el trabajador o trabajadora, para las cuales fueron expresamente contratados y contratadas.

2.5 Definición de Términos Básicos.

Actitud: identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo y por lo general, marcha paralela a la disminución de los problemas de supervisión y de disciplina.

Capacidad: habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.

Cooperativismo: actitud o tendencia motivada por el deseo de proteger los propios intereses de un sector profesional por parte de sus miembros aunque entren en conflicto con los de la sociedad en general.

Cooperación: es el elemento esencial de la organización, y su grado varía de persona a persona. La contribución de cada persona al logro del objetivo común es variable y depende de las satisfacciones o insatisfacción percibidas imaginariamente como resultado de su cooperación.

Desempeño: son las conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización.

Estrategia Gerencial: es una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique.

Estrategia: son los medios en los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos humanos.

Estructura: es el conjunto formal de dos o más elementos y que subsiste inalterado sea el cambio, sea en la diversidad de contenidos, o sea, la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos o relaciones. Grupo: Conjunto de personas organizadas para resolver sistemáticamente problemas relacionados con su trabajo o para mejorar sistemáticamente la calidad.

Introspección: es una metodología por la cual el ser humano puede ver su interior y analizarse a sí mismo, haciendo un examen de su conciencia. Se trata entonces de un método de carácter subjetivo, ya que el sujeto se observa de acuerdo a su propio criterio, sin tinte de objetividad.

Liderazgo: existen dos tipos de liderazgo: el estilo autocrático y democrático. Autocrático: toman las decisiones unilateralmente y luego las anuncian como un trato cerrado que no admite discusión. Democrático: busca activamente obtener la opinión de los subordinados, frecuentemente requiriendo el consenso o una votación por mayoría antes de tomar una decisión final.

Motivación: es un proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada

actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún deseo o satisfacción.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología está comprendida por una serie de pasos que rigen la actuación del investigador, con el fin de lograr los objetivos de la investigación, a través de la obtención de los resultados. En el presente capítulo se describió la metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación.

En este orden de ideas, Arias, F. (2012), señaló que la metodología: “constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (p.55). Los métodos, técnicas y procedimientos aplicados deben escribirse de modo que el lector tenga una visión clara de lo que se hizo, porqué y como se hizo, con suficiente detalle para permitir la réplica del estudio.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.

El presente proyecto se enmarcó en un proyecto factible apoyado en una investigación de campo tipo descriptivo en el cual se describió, analizó e interpretó cada una de las características que determinaron la realidad es así como su intención fue buscar soluciones a las dificultades que se presentaron. El tipo de investigación, según Palella y Martins, (2010); se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios. (p. 82). Por consiguiente la presente investigación es de tipo de Campo, la cual consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. En tal sentido, la investigación es de tipo campo ya

que se estudió la situación real en que se encuentran los empleados de la empresa Global Empresarial, De Venezuela, C.A., para permitir el mejoramiento del Clima Organizacional.

El presente trabajo se desarrolló en un diseño de proyecto factible ya que la problemática planteada y sus objetivos fueron estudiados para así desarrollar la estrategia gerencial basada en la teoría de Rensis Likert en la variable intermedia de tipo de clima participativo para solucionar problemas que afectaron el clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A. Según Palella y Martins, (2010), “El Diseño de la Investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. (p.80).

Es decir que estos proyectos se fundamentaron en un estudio para implementar la estrategia que ayude a brindar soluciones gerenciales efectivas a cualquier dificultad que se esté presentando en una organización.

1.2.Fases Metodológicas

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto al Clima Organizacional en Global Empresarial de Venezuela, C.A, ubicada en Valencia, Estado Carabobo

Esta fase se enfocó básicamente en detectar la situación que realmente se presentó con respecto al clima organizacional en la empresa Global Empresarial de Venezuela, C.A, para conocer a cabalidad la situación problemática, mediante observaciones continuas y participativas conjuntamente con los trabajadores, para finalizar con esta fase, una vez aplicado el instrumento las respuestas fueron categorizadas, codificadas y tabuladas, luego se procedió al análisis estadístico, es por ello que en la presente investigación se utilizó como instrumento el cuestionario ya que es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un

instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas, ya que es la modalidad más directa por que permite recolectar la información de manera precisa y directa del encuestado sin intervención de terceros.

Acto seguido del cuestionario se tomó en cuenta la población según Balestrini (2006) definió la población como “conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que presentan características comunes” es por ello que la población tiene como propósito ofrecer información explícita de lo investigado es así como el capital humano que labora en la organización es de (5) personas por otra parte Balestrini(2006) señala que “ una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible (p.141)

Las respuestas obtenidas del cuestionario se tabularon y se graficaron de manera que se interpretó de forma general la situación estimada.

3.2.2. Fase II: Determinación de los factores que impactan en el clima organizacional de la empresa Global Empresarial de Venezuela, C.A a través de la operación de una matriz DOFA.

Para el desarrollo de esta fase se analizó y se interpretaron los datos obtenidos de la observación directa además el cuestionario que se tabulara y se graficara para así determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través de la matriz DOFA fundamentado en la empresa el cual servirá para el estudio del mismo.

3.2.3 Fase III: Establecimiento de estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A.

En esta última fase se tomó en cuenta lo que se analizó de las demás fases para lograr como resultado la propuesta de una estrategia gerencial, fortalecer y mejorar de manera significativa el clima organizacional de la empresa, donde cada trabajador pueda sentirse en armonía y motivado para desempeñar sus actividades de

manera eficiente y eficaz, además que se sientan parte de la organización en el que puedan crear un ambiente de pertenencia alcanzando un alto rendimiento laboral en la organización.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis y presentación de los resultados

En la presente investigación, se examinaron los datos obtenidos el cual se realizó la interpretación de la información con la finalidad de analizar los resultados, según (Hurtado, 2000:181). “El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.”

El análisis realizado y la presentación de los resultados tiene como propósito fundamental proponer estrategia gerencial tomando en cuenta la teoría de Rensis Likert en el clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo, el cual fue realizada de manera audible, concreta y precisa permitiendo así desarrollar los objetivos específicos.

En primer lugar se adjudicó un cuestionario usando la escala de Likert conformado por 10 preguntas cerradas con las opciones “Totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “indiferente”, “En desacuerdo” y en “Totalmente en desacuerdo” lo que nos permite medir de manera psicométrica las actitudes de los trabajadores en la organización con la finalidad de diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional de Global Empresarial de Venezuela C.A.

Posteriormente se determinaron los factores que impactan en el clima organizacional, para tal fin se utilizó como instrumento una lista de cotejo que contiene 8 elementos que indican dichos factores el cual fueron analizados de acuerdo

a los análisis realizados seguidamente se realizó una matriz DOFA con el fin de brindar soluciones óptimas en cuento al ambiente laboral de la organización.

4.1.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto al Clima Organizacional en Global Empresarial de Venezuela, C.A, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

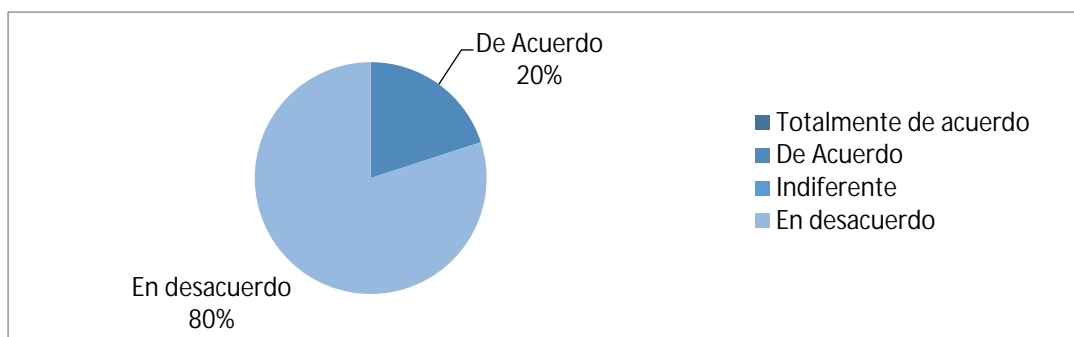
Ítem 1. Existe una comunicación efectiva entre los miembros de la organización.

Tabla N° 1. Comunicación efectiva entre los miembros de la organización

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	1	20%
Indiferente	-	-
En desacuerdo	4	80%
Totalmente en desacuerdo	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: De la Cerda, Meléndez (2019)

Gráfico 1. Comunicación efectiva entre los miembros de la organización



Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento, De la cerda, Meléndez (2019).

Análisis. El presente resultado indica que el 80% de los encuestados están en desacuerdo en que existe una comunicación efectiva entre los miembros de la

organización, siendo ésta la respuesta mayoritaria, quiere decir que la comunicación que existe no es armoniosa ni eficiente, lo que ha generado diversos problemas interpersonales, fluidez de la información poco confiable y retraso en la obtención de información necesitada.

Es de gran importancia contar con un excelente y adecuado uso de los canales de comunicación, tener una comunicación clara y precisa que exista la confianza para dar una opinión referente a ideas e inconvenientes y que sientan el apoyo y entendimiento necesario además de una comunicación ascendente de los colaboradores a gerentes; descendente de gerente a los colaboradores y lateral entre los colaboradores del mismo nivel organizacional, además es primordial realizar un retroalimentación constante ya que es la esencia de su buen funcionamiento, mejora su adaptación a los cambios, satisface las necesidades de los trabajadores y además coordina y controla las actividades, fomentando la motivación de estos, según los resultados refleja en la organización un deterioro del clima organizacional por falta de comunicación efectiva entre los miembros que la conforman.

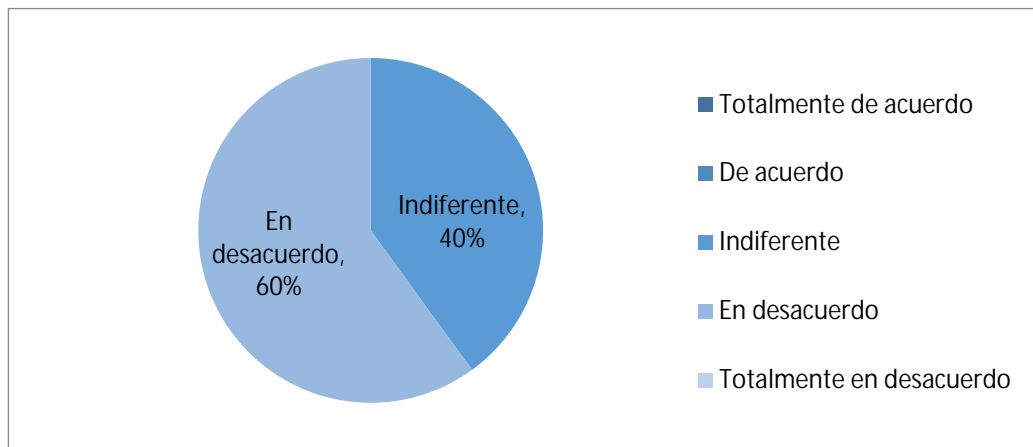
Ítem 2. Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores a la hora de tomar decisiones.

Tabla N°2. Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Indiferente	2	40%
En desacuerdo	3	60%
Totalmente en desacuerdo	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: De la Cerda, Meléndez (2019)

Gráfico 2. Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores



Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento, De la Cerda, Meléndez (2019).

Análisis. Los resultados registrados muestran que el 60% están en desacuerdo en que se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores, lo que evidencia que los trabajadores no pueden participar en la toma de decisiones y tampoco son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes en beneficio de la organización, el cual no se está promoviendo en la empresa la participación ni el trabajo en equipo donde afecta considerablemente tanto la productividad de la organización como el clima organizacional.

Por otra parte el 40% de los encuestados le es indiferente que se tomen en cuenta las opiniones de los trabajadores siendo primordial crear un ambiente participativo tal como lo indica la teoría de Rensis Likert en la variable intermedia en la dimensión de interacción e influencia para que estos sientan que forman parte de la organización, cabe destacar tomar sus opiniones en cuenta consolida el trabajo en equipo y motiva al mismo a crear sentido de pertenencia con la organización.

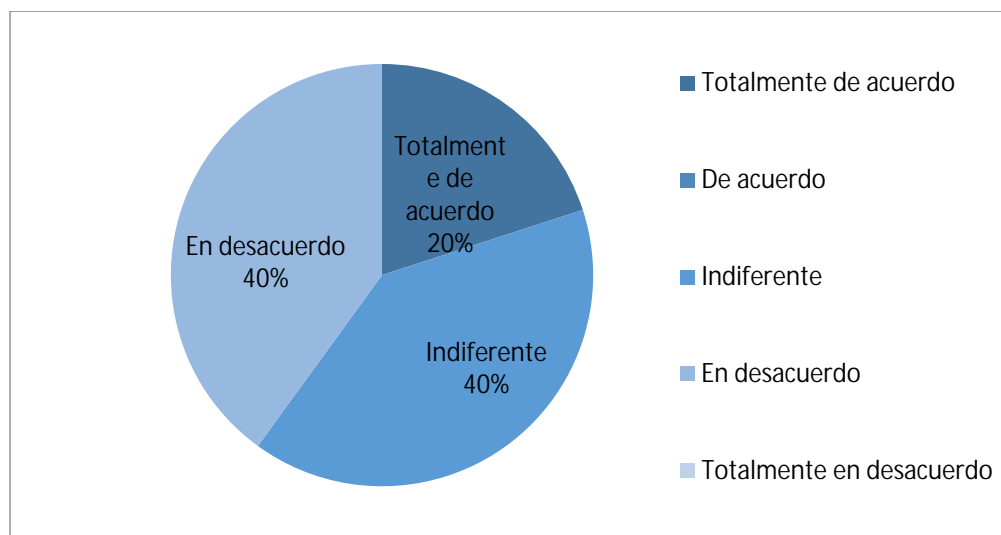
Ítem 3. Los trabajadores son incentivados para lograr un rendimiento eficaz en la organización.

Tabla N°3. Rendimiento eficaz en la organización.

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	20%
De acuerdo	-	-
Indiferente	2	40%
En desacuerdo	2	40%
Totalmente en desacuerdo	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: De la Cerda, Meléndez (2019)

Gráfico 3. Rendimiento eficaz en la organización



Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento, De la Cerda, Meléndez (2019).

Análisis. Cabe destacar que el 40% de los encuestados muestran indiferencia con respecto a que los trabajadores son incentivados para lograr un rendimiento eficaz en la organización, por otra parte el 40% respondieron que están en desacuerdo, es decir, que no existen incentivos que estimulen a los trabajadores de realizar un trabajo eficiente lo que indica una falta de motivación, cabe destacar que es fundamental desarrollar sus habilidades por medio de cursos para el crecimiento de

los mismos, reconocer sus logros y valorar sus aportes para lograr un ambiente positivo que estimule el desenvolvimiento de ellos, con incentivos efectivos para así cumplir las metas establecidas en la organización.

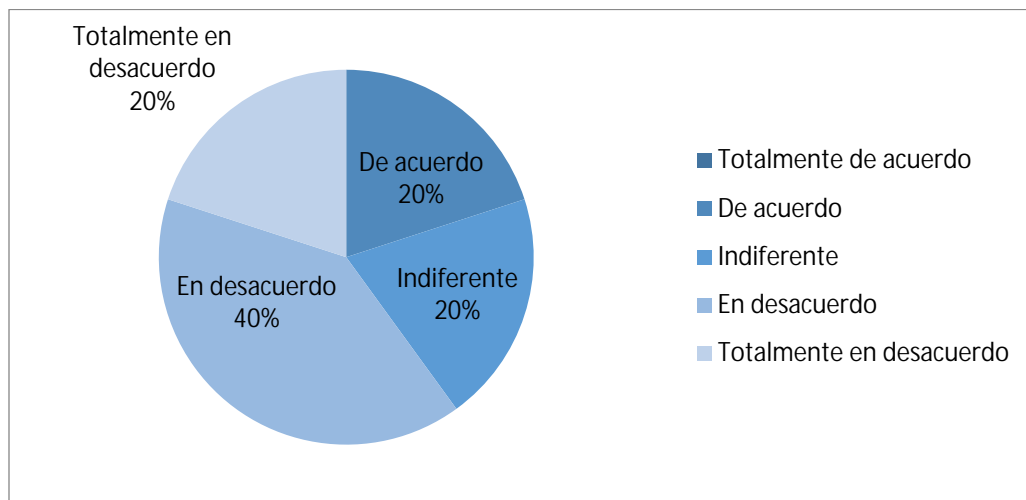
Ítem 4. En la empresa se trabaja de forma organizada y planificada.

Tabla N° 4. Se trabaja de forma organizada y planificada

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	1	20%
Indiferente	1	20%
En desacuerdo	2	40%
Totalmente en desacuerdo	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: De la Cerda, Meléndez (2019)

Gráfico 4. Se trabaja de forma organizada y planificada.



Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento, De la Cerda, Meléndez (2019).

Análisis. Del personal encuestado se obtuvo que el 40% estuvieron en desacuerdo en que en la empresa se trabaja de forma organizada y planificada lo que

evidencia que en la organización no existe una adecuada planificación ni organización de las actividades realizadas por lo tanto se vincula a que se trabaje el clima organizacional donde los empleados no tienen claro el curso de acción de los resultados deseados y es vital que cuenten con una dirección clara y precisa para que el ambiente laboral sea satisfactorio, por otra parte el 20% están totalmente en desacuerdo que la empresa se trabaja de forma planificada y organizada, 20% estuvieron de acuerdo y el otro 20% le es indiferente.

Por lo que recursos humanos debe evaluar al gerente cada cierto tiempo para verificar que este esté cumpliendo con lo requerido para el buen funcionamiento de la organización, además de capacitar al mismo, ya que al contar con un liderazgo eficiente y efectivo se obtiene una organización y planificación que mejore los procesos internos de la empresa, haciéndola más competente en el mercado laboral y optimizando su clima organizacional, cabe destacar que el éxito de una empresa depende de la motivación que tengan los colaboradores para así desempeñar sus actividades de manera eficiente con un clima laboral satisfactorio.

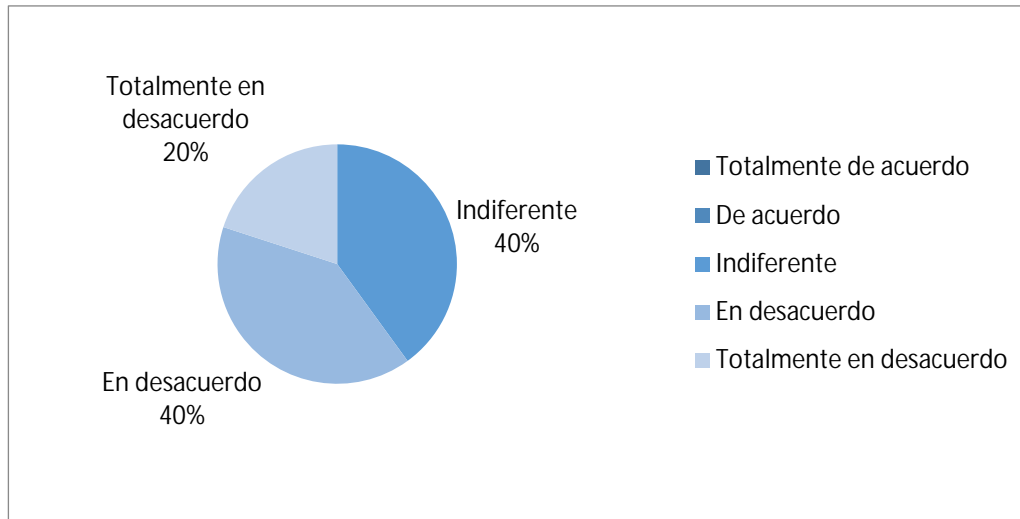
Ítem 5. En el ambiente laboral existe motivación entre los miembros que conforman la organización

Tabla N°5. Existe motivación entre los miembros que conforman la organización.

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Indiferente	2	40%
En desacuerdo	2	40%
Totalmente en desacuerdo	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Gráfico 5. Existe motivación entre los miembros que conforman la organización.



Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento, De La Cerda, Meléndez (2019)

Análisis. En este ítem los resultados de los encuestados reflejaron que el 40% le es indiferente que existe una motivación entre los miembros que conforman la organización, por otra parte el otro 40% están en desacuerdo lo que origina que la empresa no responde de manera adecuada a la motivación de los trabajadores, no los hacen sentir que forman parte de la organización ni estimulan el compromiso de los colaboradores con los objetivos y metas de la empresa originando que los resultados no sean favorables y se vea deteriorado el clima organizacional, el 20% restante están totalmente en desacuerdo que existe motivación entre los miembros que conforman la organización.

La motivación de los trabajadores es primordial para el buen funcionamiento de la organización donde se apliquen estrategias que incentiven a los mismos así como también estén motivados por la participación y la implicación que estos tengan en la misma, tal como lo indica Rensis Likert en la variable intermedia en la dimensión motivación, además como lo indica Maslow donde se atiendan sus necesidades humanas como lo son sus necesidades fisiológicas específicamente contar una

estructura del ambiente óptimo para así alcanzar las metas establecidas para un clima laboral satisfactorio.

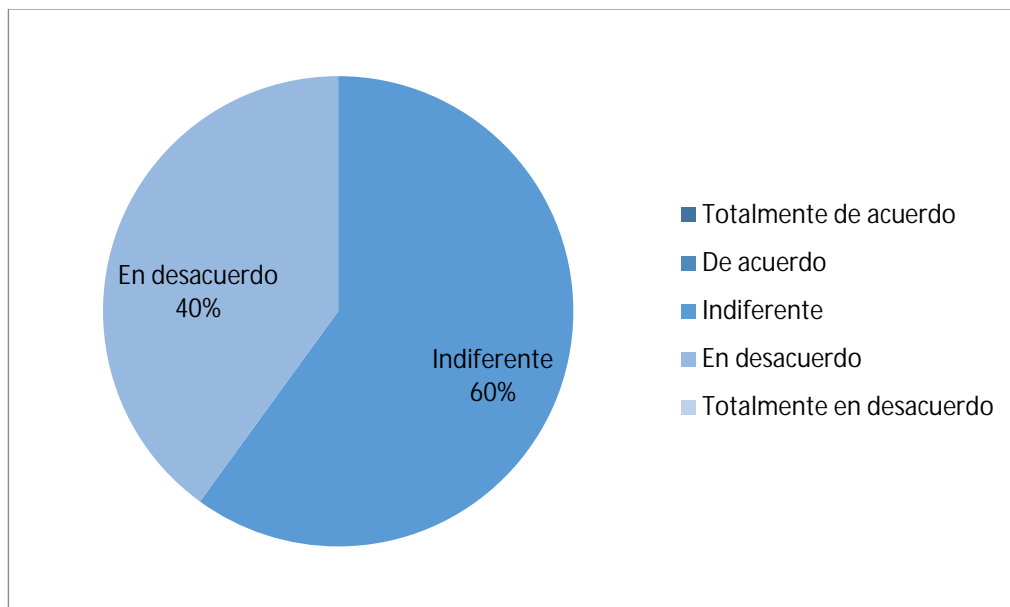
Ítem 6. Existe confianza en el ambiente laboral.

Tabla N° 6. Confianza en el ambiente laboral

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Indiferente	3	60%
En desacuerdo	2	40%
Totalmente en desacuerdo	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

Gráfico 6. Confianza en el ambiente laboral.



Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento, De La Cerda, Meléndez (2019).

Análisis. Estos gráficos reflejan que el 60% de los encuestados le es indiferente que existe confianza laboral en la organización por otra parte el 40% restante están en desacuerdo, reflejando falta de trabajo en equipo, ausencia de compromiso por parte de los trabajadores, dicho esto al no existir confianza en el ambiente laboral indica que la comunicación no es efectiva por lo tanto no se cuenta con un clima laboral en el cual los trabajadores se sientan en armonía y motivados, cabe destacar que la confianza se obtiene al tener un liderazgo eficiente que inspire y sea participativo con sus trabajadores en el cual incentive a los mismos.

Siendo de gran importancia la colaboración y cohesión de los trabajadores para una sólida comunicación e integridad para el cumplimiento de los objetivos el cual da como resultado el compromiso por parte de los colaboradores, de acuerdo a los resultados en el ambiente laboral de la empresa no hay confianza entre los miembros que la conforman lo que influye de manera significativa el deterioro del clima organizacional.

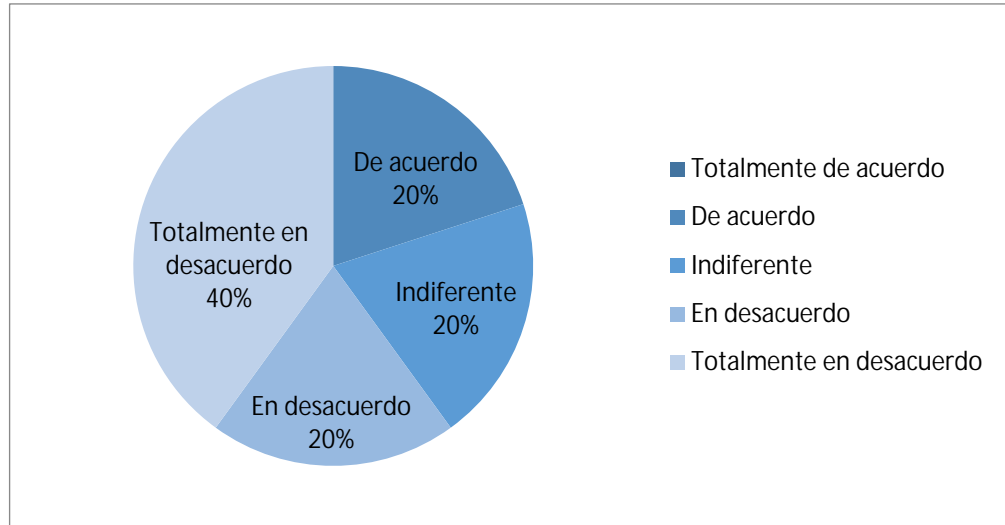
Ítem 7. Se toman en cuenta los problemas personales de los trabajadores

Tabla N° 7. Problemas personales de los trabajadores

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	1	20%
Indiferente	1	20%
En desacuerdo	1	20%
Totalmente en desacuerdo	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Gráfico 7. Problemas personales de los trabajadores



Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento, De La Cerda, Meléndez (2019).

Análisis. Del personal encuestado el 40% están totalmente en desacuerdo en que se toman en cuenta los problemas personales de los trabajadores, el 20% muestra indiferencia, otro 20% está en desacuerdo esto afecta de manera significativa en la organización ya que influye en el rendimiento de los trabajadores de manera considerable y pone en riesgo la efectividad de los procesos internos de la empresa y el ambiente laboral.

Debido a esto es necesario que el gerente implemente un clima participativo donde se realice una retroalimentación constante donde tenga la oportunidad en demostrar interés y evaluar el estado emocional en el que se encuentren sus trabajadores, los resultados obtenidos indican que es necesario brindarles la ayuda que requieran para fortalecer el clima organizacional de la empresa y así puedan sentir que forman parte de la organización ocasionando que tengan lealtad hacia la misma.

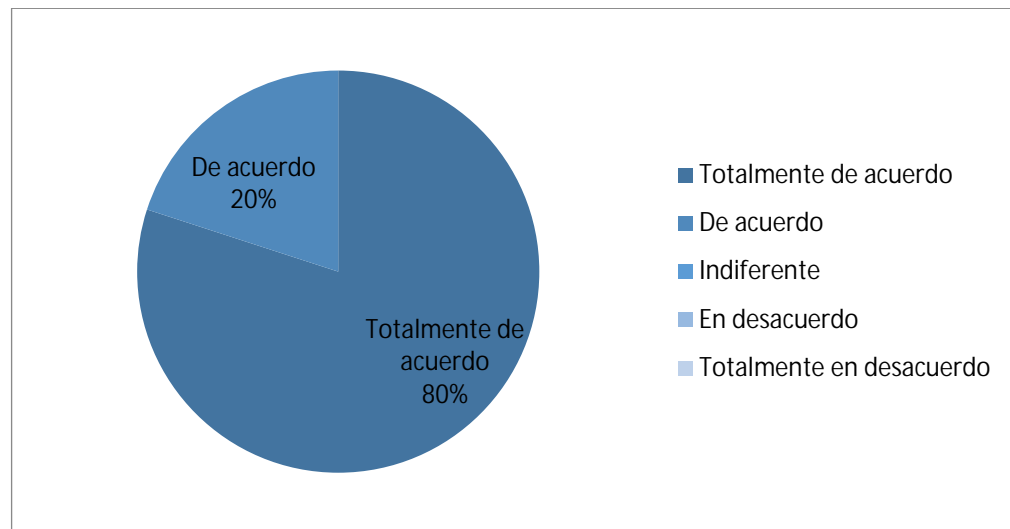
Ítem 8. La situación país afecta el rendimiento de los trabajadores

Tabla N° 8. Rendimiento de los trabajadores

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	80%
De acuerdo	1	20%
Indiferente	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: De la Cerda, Meléndez (2019)

Gráfico 8. Rendimiento de los trabajadores



Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento, De La Cerda, Meléndez (2019)

Análisis. En los resultados de esta encuesta se obtuvo que el 80% están totalmente de acuerdo que la situación país afecta el rendimiento de los trabajadores mientras que el 20% estuvo de acuerdo, lo que indica que la situación que se vive en el país impide a los trabajadores concentrarse en sus labores afectando su

rendimiento, debido a esto es necesario que la empresa le brinde incentivos como seguros de vida, bonos, bolsas de comida para que se sientan apoyados por la misma, así mismo estos resultados afectan tanto la motivación como el rendimiento que estos tengan en la empresa ocasionan aspectos negativos en el clima laboral de la organización.

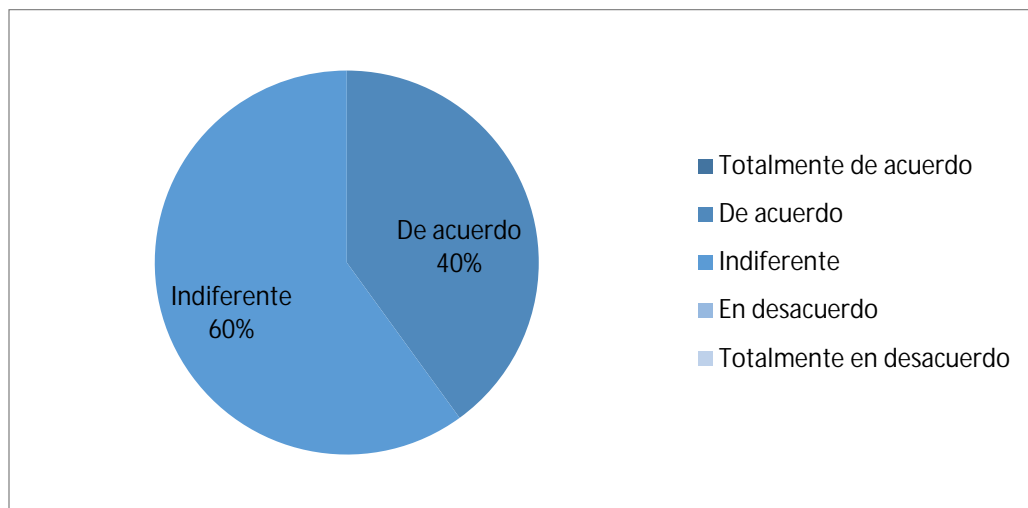
Ítem 9. Los trabajadores se sienten comprometidos con la organización

Tabla N°9. Compromiso con la organización

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	2	40%
Indiferente	3	60%
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

Gráfico 9. Compromiso con la organización



Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento, De La Cerda, Meléndez (2019)

Análisis. La opinión realizada por los encuestados determinó que el 60% muestran indiferencia en que los trabajadores se sienten comprometidos con la organización en cambio el 40% están de acuerdo, lo que refleja que no existe un compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa deteriorando el clima organizacional, siendo de gran importancia ya que aumenta la lealtad de los mismos, el cual beneficia a la empresa aumentando su productividad como también disminuye el absentismo por lo tanto tiene un sentido de responsabilidad para con la empresa.

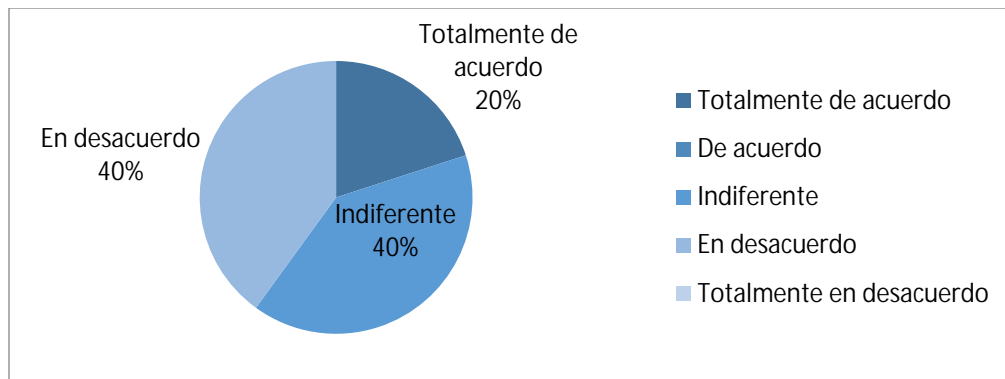
Ítem 10. Recomendaría esta empresa a familiares y amigos

Tabla N°10. Recomendaría esta empresa a familiares y amigos

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	20%
De acuerdo	-	-
Indiferente	2	40%
En desacuerdo	2	40%
Totalmente en desacuerdo	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: De la Cerda, Meléndez (2019)

Gráfico 10. Recomendaría esta empresa a familiares y amigos



Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento, De La Cerda, Meléndez (2019)

Análisis. Los resultados obtenidos en la encuesta determinan que un 40% le es indiferente recomendar esta empresa a familiares y amigos, otro 40% están en desacuerdo lo que indica que los trabajadores no se sienten satisfechos en la organización al punto de no ser capaces de recomendarla, mientras que el 20% está totalmente de acuerdo en recomendar la empresa a familiares y amigos.

De esta manera los resultados obtenidos se deben al débil liderazgo que afectan los procesos internos de la organización el cual crea un ambiente laboral insatisfactorio ya que no cuentan con la motivación necesaria para mejorar la percepción que estos tienen por la empresa, resaltando que no sienten la necesidad de recomendar la organización a sus familiares y amigos, de esta manera es importante contar con un liderazgo efectivo que cumpla con los objetivos planteados, inspire y motive a sus trabajadores para que estos se sientan satisfechos en su lugar de trabajo.

En los resultados obtenidos a partir del diagnóstico realizado , se observó que el clima organizacional de la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A. tiene irregularidades considerables en el ambiente laboral ya que no cuenta con un liderazgo eficiente el cual desencadena problemas significativos en el ambiente como la falta de motivación, confianza y rendimiento laboral, debido a esto los resultados obtenidos del cuestionario a los trabajadores de la empresa arrojaron que existe falta de planificación y organización de la misma el cual los colaboradores no tienen claro el curso de acción de los resultados deseados con una dirección clara para que el ambiente laboral sea satisfactorio y así mejorar la percepción que estos tengan en la empresa.

Por otra parte se observó que presenta fallas en la comunicación efectiva entre los miembros que la conforman lo que ha generado diversos problemas interpersonales, fluidez de la comunicación poco confiable y retraso en la información necesitada, esto afecta tanto al rendimiento de los trabajadores como a la efectividad de sus procesos, cabe destacar que es importante incentivar a los mismos

reconociendo sus trabajos y desarrollando sus habilidades por medio de cursos, de esta manera influye en el deterioro del ambiente laboral, esto desencadena falta de confianza por parte de los colaboradores, ausencia del trabajo en equipo y compromiso por parte del mismo.

Cabe destacar que en la organización no se implementa un clima participativo ni se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores a la hora de tomar decisiones, tampoco se les brinda palabras de apoyo para reconocer el trabajo que llevan a cabo lo que refleja la falta de motivación de los trabajadores en la empresa por lo tanto no se cuenta con un óptimo clima organizacional.

Se pudo observar que, en el cuestionario aplicado a los trabajadores la mayoría respondieron de forma negativa lo que evidencia un clima organizacional desfavorable que afecta considerablemente a la empresa, lo que genera falta de motivación ocasionando el deterioro del rendimiento laboral de los colaboradores de la misma, de esta manera en la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A. se ve afectada ampliamente ya que genera un cadena de errores en la producción afectando considerablemente las actividades que se realizan en la misma el cual genera gastos y pérdidas para la empresa, influyendo en la falta de optimización y satisfacción del clima organizacional.

Es importante resaltar que la medición de actitudes usadas para la aplicación de la encuesta de Rensis Likert refleja que el responder de forma indiferente cuenta como un aspecto negativo, la cual se aplica con la intención de dar doble sentido.

4.1.2 Observación directa realizada en Global Empresarial de Venezuela C.A.

Aplicado por: las autoras a los trabajadores de la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A.

El día 10 de septiembre del 2019.

Cuadro N° 1. Lista de cotejo

Lo observado en las oficinas de Global Empresarial de Venezuela C.A.

Ítem	Aspecto a Observar	Si	No
1	¿Existe alguna planificación en la organización?		X
2	¿Se percibe en los trabajadores un buen rendimiento laboral?		X
3	¿Se denota la existencia de un liderazgo?		X
4	¿Existe la implementación de estrategias para motivar a los trabajadores?		X
5	¿Se valora y recompensa el desempeño de los trabajadores en la organización?		X
6	¿Se percibe satisfacción en el ambiente de trabajo?		X
7	¿Los trabajadores cuentan con una sala de descanso?		X
8	¿Se percibe una comunicación efectiva entre los trabajadores de la organización?		X

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

4.1.3 Análisis de la lista de cotejo

Ítem uno. En este ítem se logra observar, que no se lleva a cabo una planificación eficiente en la organización, debido a que presenta desorganización en los procesos administrativos, esto desencadena que atenta contra la productividad de la empresa, por lo tanto no se está cumpliendo con las metas propuestas, los objetivos se cumplen de una manera desorganizada, esto genera que la toma de decisiones se realice arbitrariamente y no programada, el cual genera que los colaboradores no se sientan conformes con los resultados que se obtienen en la empresa.

Ítem dos. Se observa, que los empleados no tienen un buen rendimiento laboral debido a su falta de motivación en la organización el cual da como resultado que trabajen de manera pausada ya que no cumplen con las actividades que se les asignan al tiempo requerido ocasionando que no brinden los resultados que se esperan para el cumplimiento de los objetivos el cual desestabiliza el clima organizacional.

Ítem tres. No existe en la gerencia un liderazgo que encause el problema de desmotivación del personal en la empresa debido a las fallas que se presentan en la organización, ya que no se promueve un buen desarrollo organizacional dando como resultado un insatisfactorio clima organizacional.

Ítem cuatro. En la organización se denota una amplia necesidad en cuanto a establecer estrategias que vayan dirigidas a la motivación de los trabajadores ya que no se toman en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones, no se muestra interés por el trabajo que realizan ni son incentivados para brindarles la oportunidad de crecer profesionalmente.

Ítem cinco: No se valora el desempeño de los trabajadores en la organización ya que no se recompensa con incentivos salariales ni se implementan políticas flexibles lo que ocasiona un ambiente laboral no óptimo por la falta de incentivos económicos ya que no busca asegurar la eficiencia ni eficacia de sus colaboradores.

Ítem seis. Observando a los trabajadores se pudo notar que no hay satisfacción con el ambiente laboral a pesar de que cuentan con las herramientas necesarias, no tienen una buena percepción de la empresa ni de sus compañeros de trabajo además no cuenta con el compromiso y la lealtad necesaria hacia la organización.

Ítem siete. A pesar de que las instalaciones están optimas no cuentan con el espacio necesario para tener una sala de descanso lo cual ocasiona incomodidad e insatisfacción en los trabajadores de la organización.

Ítem ocho. Se logró percibir que los trabajadores no cuentan con una comunicación efectiva ya que el líder no propicia una comunicación adecuada con los miembros de la organización ni realiza una retroalimentación constante para así aumentar el desarrollo personal de los trabajadores y hacerles sentir que forman parte de la organización.

En la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A. se observó que el clima organizacional de dicha empresa es desfavorable ya que existe poca motivación entre los trabajadores de la organización, el cual realizan sus actividades de manera desalentada, afectando potencialmente el rendimiento de los mismos además no cuenta con una planificación adecuada de los servicios que ofrecen para aumentar la productividad, la comunicación entre los miembros que la conforman es ineficiente, a la hora de tomar decisiones importantes no se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores el cual crea un ambiente donde no tienen sentido de pertenencia hacia la empresa lo que refleja que en la organización no se percibe un buen liderazgo que satisfaga de manera óptima el clima laboral en la organización.

Es importante resaltar que los trabajadores necesitan ser incentivados, reconocidos y tomados en cuenta para que la percepción que tengan de la empresa sea agradable, se debe estimular el compromiso de los mismos, que cuenten con una sala de descanso para su comodidad, también se debe fomentar el trabajo en equipo para

el desarrollo de la empresa, contar con un buen clima organizacional conlleva a un considerable aumento de la productividad en la empresa.

4.2 Fase II: Se determinaron los factores que impactan en el clima organizacional de la empresa Global Empresarial de Venezuela, C.A a través de la operación de una matriz DOFA.

La presente investigación tiene como finalidad efectuar una matriz DOFA basada en los objetivos de esta investigación, se detallaran las debilidades y fortalezas obtenidas por la observación directa y el cuestionario en la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A el cual estará reflejado en una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA) el cual brinda información necesaria para conocer las características de las situaciones de una organización.

Cabe destacar que la matriz DOFA es un método o herramienta de planificación eficiente y efectiva que se debe implementar en toda organización ya que permite obtener un enfoque más claro de los aspectos que están fallando en una empresa, el cual posibilita soluciones eficientes a todos aquellos factores que afecta de forma negativa a la misma, seguidamente la matriz logra definir los aspectos internos y externos que no permitan el crecimiento empresarial de la misma

De esta manera brinda la oportunidad de contar con una mejora continua en los procesos de la organización tanto internos como externos, logrando así implementar estrategias que permita a las empresas alcanzar las metas propuestas.

La matriz DOFA en el desarrollo de esta investigación es de gran importancia ya que en ella se identificaron estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional basado en la teoría de Rensis Likert en la variable intermedia, de tipo de clima participativo en sus dimensiones (métodos de mando, motivación, comunicación, interacción e influencia, planificación capacitación y adiestramiento), el cual fueron ejecutadas de manera clara y precisa tomando en cuenta las opiniones de los trabajadores para lograr una comunicación fluida con los mismo y así obtener un óptimo y eficaz desarrollo del clima organizacional.

Cuadro N°2. Matriz DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1- Instalación administrativa óptima.</p> <p>F2- Cuentan con las herramientas de trabajo necesarias (computadoras, bolígrafos, impresoras, etc.).</p> <p>F3- Existencia de tecnología de información reciente.</p> <p>F4- Buena atención (Protocolo de la empresa).</p>	<p>O1- Ubicación geográfica en excelente zona comercial.</p> <p>O2- Innovación y calidad en servicios.</p> <p>O3- Visión de negocios bastante amplia.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1- Carencia de una gerencia efectiva.</p> <p>D2- No existe planificación adecuada.</p> <p>D3- Falta de comunicación entre los miembros de la organización.</p> <p>D4- No existen estrategias de motivación para los trabajadores.</p> <p>D5- No se toman en cuenta a los trabajadores a la hora de tomar decisiones.</p> <p>D6- Ausencia de compromiso por parte de los trabajadores.</p> <p>D7- Los trabajadores no cuentan con una sala de descanso.</p> <p>D8- No existe confianza en el ambiente laboral.</p>	<p>A1- Inflación.</p> <p>A2- Incertidumbre política en el país.</p> <p>A3- Fallas de transporte urbano con afectación de la masa laboral.</p> <p>A4- Escasez de alimentos que perturba la tranquilidad de los trabajadores.</p> <p>A5- Alta competencia en el área de servicios de capacitación y asesoría empresarial.</p> <p>A6- Nueva en el mercado laboral.</p>

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Cuadro N°3. Cruce de estrategia matriz DOFA

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
F1O2- Contar con profesionales altamente calificados para mantener el equilibrio en el desarrollo de la organización.	D5O3- Establecer una retroalimentación semanal con los trabajadores con el fin de mejorar los canales de comunicación y motivarlos a tener un mejor rendimiento en la empresa y así obtener un satisfactorio ambiente laboral y la organización pueda expandirse y perdurar en el tiempo.
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
F3A1- Capacitar a los empleados en el uso de las tecnologías recientes siendo una manera de reforzar el desempeño de los trabajadores para que genere mejores resultados y además son incentivados con bonos y así brindarles la oportunidad de crecimiento dentro de la organización.	D6A2- Incentivar a los trabajadores fomentando la participación y el trabajo en equipo con palabras de reconocimiento constantemente, promoviendo talleres, cursos y conferencias para generar un clima organizacional satisfactorio en la organización.

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

Análisis interno: La empresa Global Empresarial de Venezuela C.A., cuenta con una instalación administrativa optima que les permite a los trabajadores desempeñar sus actividades de manera cómoda y segura, además tienen la facilidad de contar con las herramientas necesarias y tecnología reciente para que desempeñen sus labores de manera eficiente y efectiva gracias a su excelencia en atención al cliente (protocolo) han logrado mantener a clientes interesados en sus servicios por lo que las operaciones se intentan ejecutar con fluidez.

Es importante resaltar que la organización presenta debilidades en cuanto a la ausencia de liderazgo y poca motivación de los trabajadores en la organización por la carencia de una comunicación efectiva que les permita ganar la confianza de los trabajadores ya que no son participes en la toma de decisiones ni son incentivados para tener un mayor rendimiento laboral lo que acarrea como consecuencia baja productividad y un ambiente laboral insatisfactorio que perjudica de manera considerable a la organización.

Análisis externo: En la organización se logró observar que cuentan con una excelente ubicación que les permite tomar ventaja frente a la alta competencia como también cuentan con la oportunidad de ofrecer servicios innovadores en el que cuentan con las herramientas necesarias de lograr un posicionamiento en el sector.

La situación actual que se vive en el país en cuanto a la economía (inflación), la falta de transporte, escasez de alimentos, el entorno social, son cambios constantes que afectan tanto a la organización como a sus trabajadores considerablemente creando un impacto desfavorable en el ambiente laboral, es por ello que se deben implementar estrategias efectivas necesarias para que la organización desarrolle sus actividades eficazmente, así como también un alto posicionamiento de la organización en el mercado, adaptándose a los cambios para solucionar los posibles riesgos que se presentan y esta pueda permanecer en el tiempo para así fortalecer el clima organizacional manteniendo un ambiente de confianza, con trabajadores motivados que tengan sentido de pertenencia hacia la empresa.

Dicho esto es importante resaltar que la recolección de datos es vital para llegar a la raíz del problema planteado y así poder brindar soluciones eficientes en el periodo planificado, para que estas no vuelvan a ocurrir en el tiempo, siempre y cuando el clima organizacional sea satisfactorio contando con trabajadores comprometidos con la empresa y desempeñen sus actividades con un alto rendimiento para así lograr de manera eficaz los objetivos planteados.

4.3 Fase III: Se estableció estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A.

A través de la obtención de los resultados, se procedió al establecimiento de la estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A., por lo que la propuesta se estructura de la siguiente manera:

- Presentación de la propuesta.

- Objetivos de la propuesta.
- Justificación de la propuesta.
- Factibilidad de la propuesta.
- Desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la propuesta

En la investigación realizada los resultados obtenidos fueron de ayuda para la realización del diagnóstico en la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A., lo cual se evidencio que ésta presenta considerables fallas en el ambiente laboral, los resultados obtenidos arrojaron que la gerencia no lleva a cabo una planificación eficiente en la organización, debido a esto la toma de decisiones se ve afectada por continuos desaciertos, además no existen estrategias para la motivación de los trabajadores creando un ambiente insatisfactorio, falta de compromiso por parte de los colaboradores, como también se percibió ausencia de comunicación.

Así mismo desencadena el inadecuado seguimiento de procesos generando una cadena de errores en la producción afectando considerablemente las actividades que se realizan en la misma, el cual genera gastos y pérdidas para la empresa, no se les brinda ningún tipo de incentivos el cual no cuenta con un rendimiento efectivo para el cumplimiento de las metas de la empresa. Se presenta la propuesta enfocada en estrategia gerencial basada en la teoría de Rensis Likert de la variable intermedia, del tipo de clima participativo y sus dimensiones (métodos de mando, motivación, comunicación, interacción e influencia, planificación, capacitación y adiestramiento) para el fortalecimiento del clima organizacional, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral para el buen funcionamiento de la empresa.

Importancia de un buen clima organizacional

Actualmente numerosas empresas han optado por prestarle la debida atención al clima organizacional debido a que numerosos estudios han indicado que el ambiente laboral puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo

desempeño por lo que al existir un satisfactorio clima organizacional mejoran de manera continua y elocuente los resultados de la empresa.

Para que las organizaciones funcionen de manera efectiva deben contar con un ambiente laboral armonioso, ya que estos influyen en los trabajadores de manera significativa, debido a esto es fundamental darles la importancia que merecen en la empresa, al contar con un ambiente óptimo propicia mayor motivación por parte de los trabajadores y un buen rendimiento que permita a la empresa cumplir con sus objetivos planteados.

Beneficios de un buen clima organizacional

- Lealtad hacia la empresa.
- Compromiso.
- Alta productividad en la organización.
- Sentido de pertenencia.
- Retención de talentos.
- El estado emocional de los trabajadores será positivo.
- Fomenta ideas motivadoras y creativas.
- Mayor rendimiento.
- Impulsa el trabajo en equipo.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo general

Establecer estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A.

5.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar procedimientos para mejorar la eficiencia y eficacia del liderazgo.
- Diseñar un plan para mejorar las necesidades humanas según la teoría de Maslow en los trabajadores de Global Empresarial de Venezuela C.A.
- Plantear la estrategia gerencial enfocada en la teoría de Rensis Likert de la variable intermedia, del tipo de clima participativo y sus dimensiones (métodos de mando, motivación, comunicación, interacción e influencia, planificación capacitación y adiestramiento) que permita optimizar el clima organizacional de Global Empresarial de Venezuela C.A.

5.3. Justificación de la propuesta

El clima organizacional y su influencia que impacta en la productividad de las organizaciones, la propuesta tiene como finalidad mejorar el clima organizacional de los trabajadores basada en la teoría de Rensis Likert de la variable intermedia, del tipo de clima participativo y sus dimensiones (métodos de mando, motivación, comunicación, interacción e influencia, planificación capacitación y adiestramiento) con el propósito de contar con una gerencia capacitada que pueda ejecutar de manera efectiva la planificación de las actividades de la organización y se puedan ejecutar de manera eficaz la toma de decisiones, donde se aplique estrategias que motiven e incentiven a los trabajadores para que aumenten de manera considerable su rendimiento.

Además que la comunicación que exista entre los miembros que la conformen sea eficiente para la mejora de los procesos, debido a que de acuerdo a los resultados obtenidos presentan grandes debilidades en el ambiente laboral desencadenando una gran desmotivación por parte de los trabajadores.

Así mismo se justifica que es elemental contar con un clima organizacional óptimo donde los trabajadores puedan realizar sus actividades de forma eficiente, con la motivación adecuada para el buen desenvolvimiento de los mismos, el cual genera de manera positiva los procesos que se deben llevar a cabo en la organización logrando posicionar a la empresa en un excelente nivel y ésta sea más competitiva en el mercado.

5.4. Factibilidad de la propuesta

Son los recursos que se necesitan para llevar a cabo los objetivos señalados orientados a la toma de decisiones, el cual se apoya en tres aspectos básicos las cuales son: institucionales, operativas y técnica. La presente investigación se pudo comprobar que es un proyecto factible debido a que hubo disponibilidad institucional, operativa y técnica de parte de los trabajadores de Global Empresarial de Venezuela C.A., cabe destacar que el éxito del presente proyecto de investigación dependerá exclusivamente del grado de factibilidad que se presente en cada uno de los aspectos anteriormente mencionados.

Factibilidad institucional: desde el punto de vista institucional la propuesta es factible, en virtud de que cuenta con el apoyo e interés de todos los miembros de la empresa, quienes denotan la necesidad de implementar la estrategia gerencial que permita la optimización del clima organizacional y así mismo la mejora de la eficiencia y eficacia del liderazgo.

Factibilidad operativa: se considera que la propuesta es factible desde la perspectiva operacional, ya que cuenta con la infraestructura adecuada para llevar a cabo la estrategia gerencial para una mejora del clima organizacional.

Factibilidad técnica: la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A., cuenta con todo el equipo tecnológico necesario para la implementación de la estrategia gerencial para la optimización del clima organizacional, tales como computadores, impresoras, material de oficina, cualidades del talento humano como las actitudes, conocimientos, experiencias, entre otros; por lo tanto desde el punto de vista técnico es factible.

5.5. Desarrollo de la propuesta

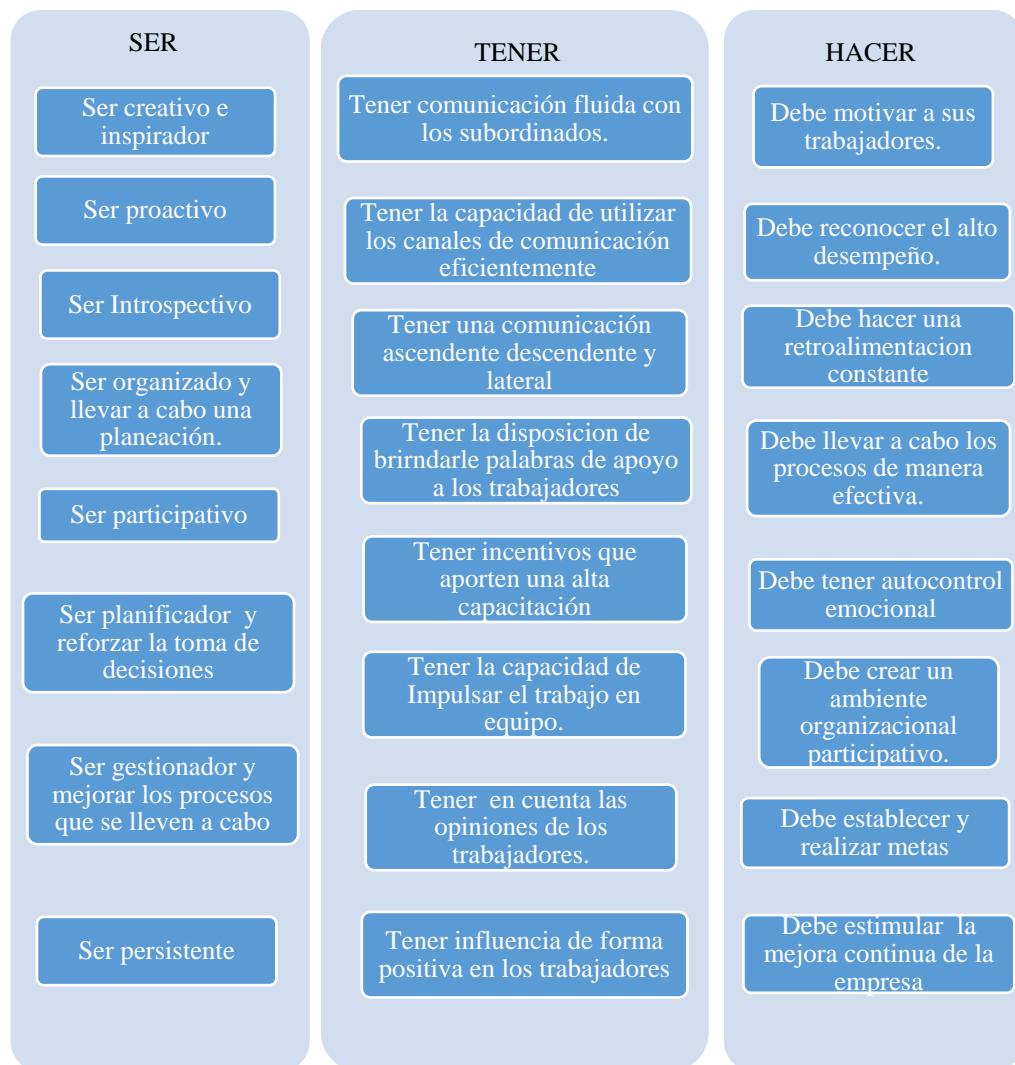
Objetivo 1. Elaborar procedimientos para mejorar la eficiencia y eficacia del liderazgo.

El siguiente objetivo tiene como finalidad elaborar procedimientos para mejorar

la eficiencia y eficacia del liderazgo en la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A., a continuación se presentan los procedimientos tomados en consideración como elemento para la conformación de la propuesta planteada.

Para la eficiencia y eficacia del liderazgo se debe contar con lo siguiente:

Figura N° 1. Procedimientos para llevar a cabo la eficiencia y eficacia del liderazgo.



Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

Es importante resaltar que al no cumplir con los procedimientos establecidos determinado por Recursos Humanos (RRHH) pasaría por un

proceso de rotación gerencial para el beneficio de la organización y contar con un clima organizacional satisfactorio.

Para un liderazgo eficiente y eficaz en la organización se debe contar con una planeación y planificación efectiva que refuerce la toma de decisiones para que los procesos que se lleven a cabo en la organización sean efectivos, en el cual la gerencia lleve a cabo un sistema participativo en la toma de decisiones y genere alta productividad contando con un clima organizacional donde prevalezca la motivación y así maximizar la cantidad y calidad del desempeño de los miembros que conforman la organización.

Ü Comunicación fluida

Es necesario lograr una comunicación fluida entre jefes y trabajadores ya que es fundamental para un buen clima organizacional, además de mejorar los canales de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo de manera efectiva se necesita también mantener una retroalimentación constante el cual sean libres de proponer ideas mencionando lo que podría mejorarse de la empresa y así, generar confianza e integridad con el equipo de trabajo.

Resaltando de esta manera que exista espontaneidad comunicacional, tal como lo refleje una comunicación ascendente descendente y lateral siendo esta la que se realiza del gerente hacia los colaboradores, siendo fundamental en el que se mantengan informados a los miembros de la organización para motivar el comportamiento deseado, instruir u orientar las tareas de los subordinados y colaboradores para el cumplimiento de las metas.

Ü Rendimiento laboral

Para llevar a cabo un buen funcionamiento en la organización y contar con un ambiente organizacional participativo y satisfactorio para los trabajadores de la empresa, es necesario contar con incentivos que aporten una excelente capacitación para el efectivo desenvolvimiento de los trabajadores en la organización y así mejorar los procesos que se lleven a cabo y obtener de

manera óptima el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Ü Motivación

En la organización es fundamental que la gerencia desarrolle estrategias para aumentar de manera considerable la motivación de los trabajadores, es necesario reconocer el alto desempeño que estos tengan en la misma, darles palabras de apoyo, inspirarlos y así adopten sentido de pertenencia y compromiso por la organización, de manera que tengan una percepción agradable de la empresa; es de gran importancia resaltar que, contar con un personal motivado mejora de manera significativa los procesos que se llevan a cabo, obteniendo resultados favorecedores logrando así un alto posicionamiento de la empresa y un clima organizacional armonioso que estimule la mejora continua de la misma.

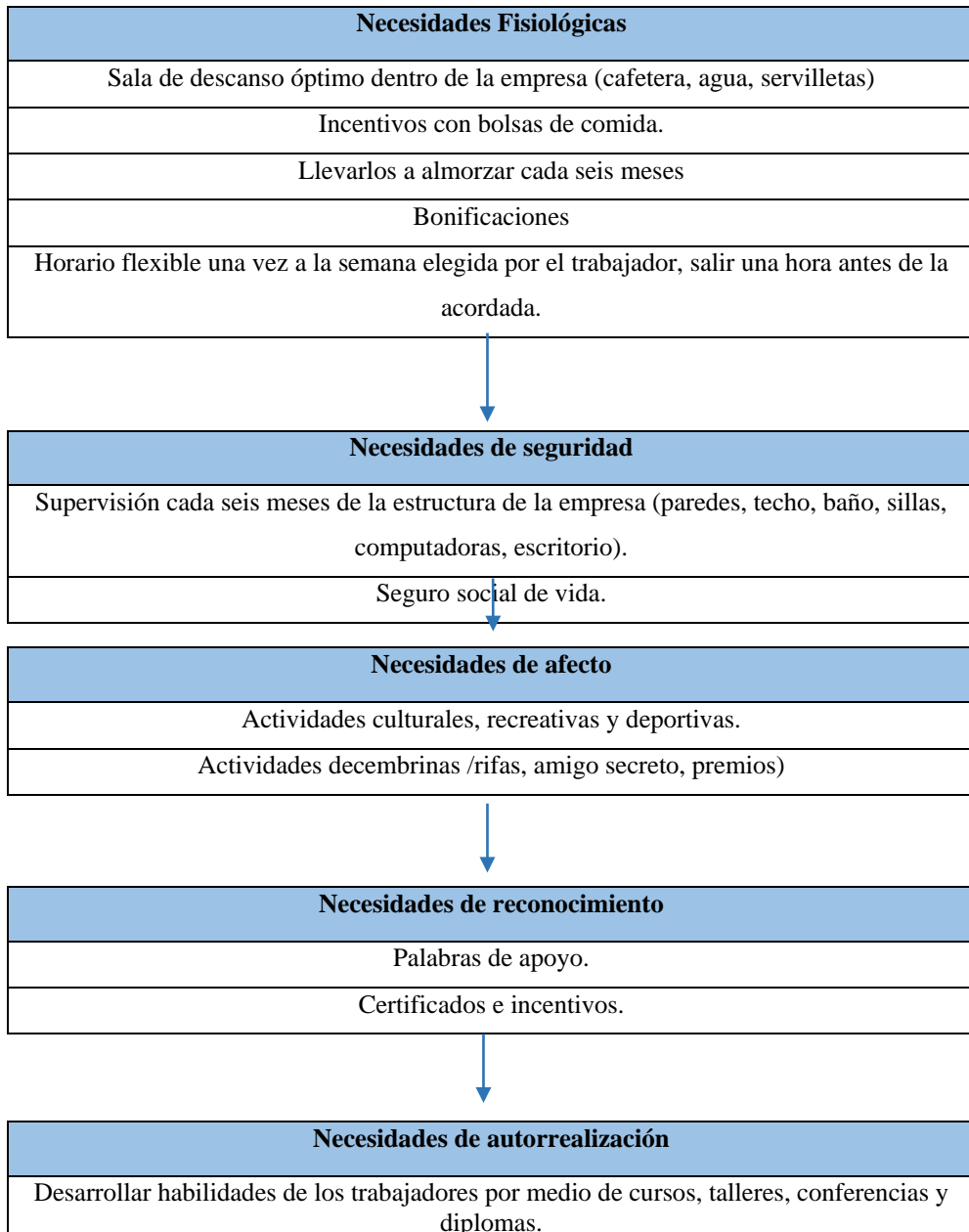
Objetivo 2: Diseñar un plan para mejorar las necesidades humanas según la teoría de Maslow en los trabajadores de Global Empresarial de Venezuela C.A.

Este objetivo está enfocado en la teoría de Maslow, el cual indica que para motivar a los trabajadores existen cinco (5) tipos de necesidades como son las fisiológicas, seguridad, de afecto, de reconocimiento y de autorrealización, por lo que se pretende que las mismas sean cubiertas por medio de un plan para mejorar las necesidades humanas de los trabajadores de la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A.

De esta manera se pretende proporcionar las condiciones necesarias para la satisfacción de la empresa para la optimización del clima organizacional, contando así con trabajadores motivados que puedan sentirse en armonía para la mejora continua de la empresa y de un ambiente laboral satisfactorio.

Así mismo, se potenciara la cooperación de los trabajadores, aumentara su rendimiento, su comunicación, las relaciones interpersonales, la confianza, logrando así motivarlos y teniendo como resultado un sentido de pertenencia de los mismos hacia la empresa.

Figura N°2. Plan para el mejoramiento de las necesidades humanas.



Fuente: De La Cerda, Meléndez.

Las necesidades fisiológicas: para contar con un ambiente cálido y estable la empresa debe contar con una sala de descanso óptimo con servilletas para la hora del almuerzo, además con cafetera para que los trabajadores puedan tomar de forma

cómoda y satisfactoria, la organización debe proporcionar la factibilidad de contar con agua potable para mantener a los mismos hidratados. Así mismo, se les debe brindar incentivos con una bonificación, bolsas de comida específicamente en épocas decembrinas, como también que el trabajador cuente con un horario flexible de manera de que una vez a la semana el día elegido por el trabajador salga una hora antes de lo estipulado.

Las necesidades de seguridad: deben cubrirse para aumentar la motivación de los trabajadores, el cual deben contar con una estructura óptima por lo que se requiere que cada seis meses se supervisen las paredes, techos, baños y los muebles, de manera de que éstas no tengan grietas, cuenten con pintura, con muebles necesarios para la comodidad del trabajador (escritorios, computadoras, sillas, entre otros), además de que la institución tenga una limpieza efectiva y así los colaboradores puedan contar con un excelente ambiente laboral y armonioso donde se sientan satisfechos en su sitio de trabajo, cabe destacar que se les ofrecerá un seguro de vida personal y de esta manera se brinde no solo una seguridad física sino también emocional.

Necesidades de afecto: para satisfacer estas necesidades en los trabajadores y puedan mantener relaciones afectivas con otras personas, se debe impulsar la confianza y el trabajo en equipo donde los colaboradores puedan conocerse y compartir momentos alegres y efectivos, de esta manera la organización debe implementar actividades culturales, deportivas y recreativas, además enfocarse y sacarle provecho a las fechas decembrinas, donde se realicen distintas actividades como rifas, amigo secreto, así los trabajadores puedan ganarse premios que estimulen la satisfacción de esta necesidad de manera que ocasione un ambiente laboral alegre y motivado.

Necesidades de reconocimiento: es importante brindarles palabras e apoyo diariamente a los trabajadores para que se sientan reconocidos y motivados, y además

que los mismos puedan contar con certificados de reconocimientos, para así, valorar su desempeño por la misma, es importante resaltar que los trabajadores deben ser incentivados constantemente para cubrir de forma efectiva esta esta necesidad y de esta manera afecte así de manera positiva el ambiente organizacional de la empresa.

Necesidades de autorrealización: para cubrir esta necesidad en los trabajadores de la empresa se les debe brindar la oportunidad de desarrollar sus potencialidades y habilidades por medio de cursos, talleres, conferencias y diplomas, de esta manera se le ofrece la oportunidad de crecimiento, ya que el conocimiento es permanente y así los trabajadores puedan sentirse autorrealizados, obteniendo como resultado motivación por parte de los mismos y un ambiente organizacional satisfactorio.

Cabe destacar que, al cubrir estas necesidades surgirán nuevas necesidades que la organización en un largo plazo deberá cubrir por medio de distintas estrategias para que los trabajadores permanezcan motivados y satisfechos en su ambiente de trabajo.

Objetivo 3. Planear la estrategia gerencial enfocada en la teoría de Rensis Likert de la variable intermedia, del tipo de clima participativo y sus dimensiones (métodos de mando, motivación, comunicación, interacción e influencia, planificación capacitación y adiestramiento) que permita optimizar el clima organizacional de Global Empresarial de Venezuela C.A.

Luego del estudio realizado a profundidad en la organización basada en la teoría de Rensis Likert, en la variable intermedia de tipo de clima participativo y sus dimensiones (métodos de mando, motivación, comunicación, interacción, planificación y capacitación y adiestramiento) la estrategia gerencial que se implementó en la organización es la siguiente:

Plan de acción de tipo de clima participativo para el fortalecimiento de los procesos gerenciales.

En la variable intermedia el liderazgo y la toma de decisiones es fundamental para que las estrategias y procesos que se lleven a cabo en la empresa sean efectivos, cabe destacar que es elemental que la gerencia tenga un liderazgo donde estimule a los trabajadores a ser partícipes en la toma de decisiones para que los mismos sientan

que son tomados en cuenta y que su aporte y trabajo que desempeñan es valioso e importante para el cumplimiento de las metas en la empresa.

Figura N°3. Formato para la evaluación de las competencias del líder.

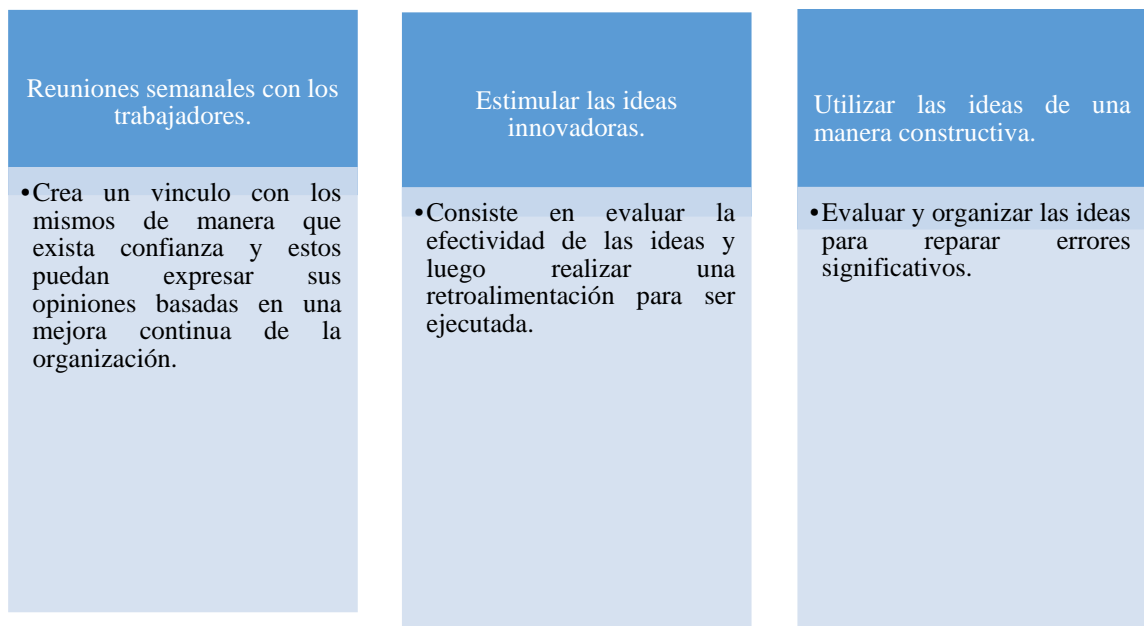
INDICADOR PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS DEL LÍDER						
Apellidos y nombres _____ Cedula de identidad _____						
Cargo _____ Fecha _____						
Evaluador _____						
Para cada indicador puede asignar desde el grado uno (1) “Deficiente” hasta el grado cinco (5) “Eficiente” marcando con una equis (X), solamente marque una alternativa.						
INDICADOR	1	2	3	4	5	OBSERVACIÓN
LIDERAZGO: se desarrolla una planificación efectiva, mejora continua de los procesos, cumplimiento de metas, resultados eficientes.						
TOMA DE DECISIONES: analiza y evalúa diversas alternativas junto a su equipo de trabajo, realiza proyecciones, usa el razonamiento poniendo en marcha la decisión tomada.						
COMUNICACIÓN: usa los canales de comunicación adecuados y necesarios para una comunicación fluida.						
TRABAJO EN EQUIPO: inspira y crea un equipo integrador, creativo e innovador haciéndolos participes en las decisiones, compartiendo información, interacción cordial con los miembros que conforman la organización, fomentando valores y ética profesional.						
MOTIVACIÓN: aplica estrategias efectivas para mantener un equipo de trabajo motivado, con palabras de apoyo, se reconoce y premia el alto rendimiento laboral, crea compromiso por parte de los trabajadores con la organización.						
Evaluador _____	Gerente _____				Presidente de la organización _____	

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Para que se lleve a cabalidad un liderazgo participativo y democrático basado en la teoría de Rensis Likert, es necesario que recursos humanos evalúe y mida el desempeño que lleva a cabo el líder de la organización. Para velar y comprobar que se estén llevando a cabo los resultados que se esperan de un liderazgo efectivo se presentó una tabla de indicadores en el cual estará reflejado lo que se requiere para medir y mejorar los procesos gerenciales en la empresa, el cual se realizara cada 4 meses por 1 año.

Rensis Likert en su teoría establece en la interacción de la variable intermedia, la toma de decisiones trae como consecuencia la determinación de un clima participativo en la empresa, para que un líder sea participativo, debe tener la plena confianza con los subordinados y tomarlos en cuenta a la hora de tomar decisiones, las cuales deben llevar a cabo lo siguiente:

Figura n°4. Pasos para que un líder sea participativo.



Fuente: De la Cerda, Meléndez (2019).

La comunicación es de gran importancia siendo un elemento primordial para la ejecución óptima de los procesos gerenciales, es por ello que Rensis Likert establece que un clima participativo debe contar con una comunicación fluida donde los canales de comunicación sean eficientes para el cumplimiento de las metas, adicionalmente la comunicación debe ser descendente, ascendente y lateral logrando la integridad y función entre la gerencia y los subordinados, para dar cumplimiento a lo antes mencionado se debe contar con lo siguiente:

Figura N°5. Herramientas para el cumplimiento de una comunicación fluida.

Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> •Teléfono, correos, video llamadas, cumpliendo con el protocolo establecido.
Comunicación clara y precisa	<ul style="list-style-type: none"> •Se debe contar con un objetivo en común, debe existir un flujo de opiniones y confianza donde prevalezca el respeto.
Libertad en comunicación	<ul style="list-style-type: none"> •Debe existir la confianza para dar una opinión referente a ideas e inconvenientes para así contar con el apoyo y entendimiento necesario.
Comunicación ascendente.	<ul style="list-style-type: none"> •De los colaboradores a gerentes, contribuye a estimular la creatividad, proporciona retroalimentación basándose en el sentir de los trabajadores, como se sienten en su ambiente laboral.
Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> •De la gerencia a los colaboradores, se usa para informar, coordinar, dirigir y evaluar a los trabajadores, dan a conocer problemas que necesiten atención, asignan tareas y metas.
Comunicación lateral	<ul style="list-style-type: none"> •Entre los colaboradores del mismo nivel organizacional, evita procesos burocráticos y lentos en la empresa.
Retroalimentación semanal	<ul style="list-style-type: none"> •Exponer diversos puntos de vistas con el equipo de trabajo sobre el desempeño laboral que garantice la mejora continua, explicar las conductas positivas o negativas con objetividad, además se establecen metas y objetivos.

Fuete: De La Cerda, Meléndez (2019).

De esta manera se logra crear compromiso y satisfacción por parte de los trabajadores, resaltando un ambiente de confianza y se pueda dar un seguimiento efectivo para el cumplimiento de las actividades contando con un clima organizacional óptimo y armonioso.

El rendimiento laboral es de gran importancia y forma parte de la variable intermedia de la teoría de Rensis Likert ya que sin ella muy difícilmente se logra un clima laboral motivado y una alta productividad, por lo que se debe incentivar a los trabajadores garantizándole lo que a continuación se les presenta en el siguiente formato:

Figura N°6. Programas de estudio para incentivar a los trabajadores.

PROGRAMAS DE ESTUDIO					
Nombres y apellidos del trabajador	Equivalencia en licenciatura	Postgrados	Diplomados	Horario nocturno o sabatino	Entidad

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Es un formato que deben llenar los trabajadores el cual deben colocar sus datos, seleccionar si realizaran equivalencia por licenciatura, postgrado o un diplomado donde contara con el horario nocturno o sabatino que no interfiera con las actividades de la empresa como incentivo de un programa de estudio que cuenta con la

oportunidad de terminar sus estudios académicos, para que así logren alcanzar un rendimiento eficaz en la organización y brindarles la oportunidad de obtener un desarrollo profesional.

A continuación se presentara un formato donde se detalla las bonificaciones y beneficio que se les otorgara los trabajadores como incentivo para un alto desempeño laboral y así alcanzar las metas propuestas de la organización.

Figura N° 7. Bonos y beneficios

INCENTIVOS		
BONIFICACION	BENEFICIOS	RESPONSABLES
Aporte de una idea innovadora en beneficio de la empresa.	Una póliza de seguros en la entidad Seguros Caracas de salud individual, con una limitación de un año con la condición de que sea un trabajador fijo en la empresa	Recursos Humanos
Bolsas de Comida.		Recursos Humanos
Por antigüedad.		Recursos Humanos.

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

A los trabajadores se les brindara la oportunidad de contar con bonificaciones cuando:

- El trabajador aporte ideas innovadoras que resulte rentable para la empresa este será recompensado.
- Con bolsas de comida cuando los objetivos planteados son cumplidos de forma eficiente y así retribuir el desempeño realizado.
- Por antigüedad para así compensar, valorar la duración, compromiso y lealtad

hacia la empresa.

- Además los trabajadores contarán con un beneficio el cual es
- Una póliza de seguros individual el cual es elemental ya que trae como función que la empresa pueda velar por el bienestar de sus trabajadores y así retener y atraer el mejor talento humano para obtener una gran ventaja competitiva en el mercado laboral.

Quienes se encargaran de las bonificaciones y beneficios a los trabajadores serán recursos humanos.

- Reconocimientos

Para valorar y recompensar el esfuerzo, dedicación y el alto desempeño de los trabajadores se les hará entrega de certificados por reconocimientos de sus destacadas labores, continuación se presenta un formato detallando los distintos certificados que se les otorgara con su respectiva periodicidad.

Figura N°8. Reconocimientos

CERTIFICADOS	
MOTIVO DEL RECONOCIMIENTO	PERIODICIDAD
Excelente desempeño laboral	Semestral
Empleado del año	Anual
Reconocimiento por antigüedad	Cada cinco (5) años.

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

Recursos humanos debe asegurarse que la gerencia lleve a cabo un trabajo

efectivo con un clima participativo, incentivando a los trabajadores para un mayor desempeño laboral es por ello a continuación se presenta un test que se debe implementar a los miembros que conforman la organización con el fin de medir y evaluar el rendimiento que estos tengan en la empresa.

Figura N°9 Test para la evaluación del rendimiento laboral

INDICADOR PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR		
Apellidos y nombres _____ Cedula de identidad _____		
Cargo _____ Fecha _____		
Evaluador _____		
Para cada indicador puede responder marcando con una equis (X) la casilla correspondiente SI o NO, solamente marque una alternativa.		
INDICADOR	SI	NO
¿Cuenta con las habilidades necesarias para el desarrollo de las actividades?		
¿El trabajador es proactivo e innovador?		
¿Cuenta con disciplina y responsabilidad?		
¿Cuenta con el esfuerzo, rapidez y efectividad en la realización de actividades?		
¿Cuenta con la destreza para trabajar en equipo?		
EVALUADOR _____	TRABAJADOR _____	PRESIDENTE DE LA ORGANIZACIÓN _____

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

En el test que se les entregara a los trabajadores deben llenar lo siguiente:

- Sus datos y el cargo que desempeñan
- Deberán responder las preguntas que se les indican marcando con una (x) la casilla correspondiente el cual contiene dos alternativas “si” o “no”

Este test será realizado y evaluado por recursos humanos una vez al año.

Al estimular la participación de los trabajadores, haciéndolos sentir que forman parte de la organización, incentivándolos con beneficios se logra un clima laboral

estable, donde los trabajadores tendrán la motivación necesaria, la formación que requieren para aumentar su rendimiento laboral y mejorar de forma significativa los procesos que se llevan a cabo en la empresa asegurando exitosos resultados para el cumplimiento de las metas.

La motivación es un factor indispensable para el éxito de las empresas, contar con los trabajadores motivados asegura una alta productividad en la organización, mejorar la percepción que tenga el trabajador, por lo tanto Likert asegura que la reacción estará determinada por la percepción hacia la empresa, creando compromiso y lealtad por parte de los mismos se debe contar con lo siguiente:

- Incentivar a los trabajadores como lo anteriormente mencionado.
- Comunicación fluida.
- Capacitación y adiestramiento.
- Programas motivacionales.

Seguidamente se presenta un formato con los programas motivacionales que se les implementara a los trabajadores.

Figura N°10. Programas Motivacionales.

PROGRAMAS MOTIVACIONALES	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> · Actividades recreativas y deportivas: <ul style="list-style-type: none"> -Día de camping con familiares -Campeonato deportivo. -Celebración del día de la mujer. -Cumpleaños de la compañía. 	Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> · Charla motivacional en las instalaciones de la empresa cada seis (6) meses con un coach motivacional. 	Recursos Humanos

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Es importante resaltar que el responsable de estos programas motivacionales es recursos humanos lo cual traerá como resultado

- Excelente motivación
- Confianza laboral
- Unión y empatía entre los integrantes.

De esta manera, según lo establecido en la teoría de Rensis Likert, es necesario que recursos humanos evalúen y mida la motivación de los trabajadores, por medio de un test compuesto por ciertas interrogantes, dicho test se debe aplicar cada cuatro (4) meses por un (1) año.

Figura N° 11. Test para la evaluación de la motivación de los trabajadores

TEST PARA EVALUAR LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR		
Apellidos y nombres _____ Cedula de identidad _____ Cargo _____ Fecha _____ Evaluador _____		
Para cada indicador puede responder marcando con una equis (X) la casilla correspondiente SI o NO, solamente marque una alternativa.		
INTERROGANTES	SI	NO
¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?		
¿Siente Satisfacción por las palabras de apoyo que le brinda la gerencia?		
¿El trabajo desempeñado es reconocido?		
¿Siente interés por las actividades que lleva a cabo en su trabajo?		
¿Ha tenido alguna vez la sensación de que su trabajo no vale la pena?		
EVALUADOR _____	TRABAJADOR _____	PRESIDENTE DE LA ORGANIZACIÓN _____

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

Plan de formación profesional para los trabajadores de Global Empresarial de Venezuela C.A.

Está enfocado en la dimensión de capacitación y adiestramiento de la teoría Rensis Likert, tiene como finalidad brindar capacitaciones de alto nivel dirigido a los trabajadores de Global Empresarial de Venezuela C.A. desarrollado por Recursos Humanos quienes son los encargados de supervisar, capacitar y adiestrar al personal de la empresa para que estos cumplan su función de manera efectiva y así desarrollar un liderazgo efectivo en la organización, mejorar la comunicación organizacional, obtener un rendimiento efectivo en la empresa, como también mejoras en el conocimiento de tecnología avanzada, y además contribuye en la motivación de los trabajadores y de esta manera puedan trabajar en un óptimo clima organizacional.

Para motivar a los trabajadores y darles la importancia que merecen en la organización se les brinda la oportunidad de obtener crecimiento profesional para mejorar de manera óptima y eficiente el desempeño que estos tengan en la organización, donde puedan adaptarse a los cambios y se logre una mejora continua para el cumplimiento de las metas en la organización.

Figura N° 12. Plan de formación profesional.

PLAN DE FORMACION PROFESIONAL				
Ítem		Duración	Total horas	Dirigido a
1	Curso profesional de técnicas para un liderazgo efectivo	4 días hábiles 3:00pm a 7:00pm	16 horas	Gerencia.
2	Taller sobre la comunicación organizacional	2 días hábiles 2:00pm a 5:00pm	6 horas	Gerencia y subordinados.
3	Curso de capacitación en tecnología avanzada	3 días hábiles 2:30pm a 5:30pm	9 horas	Gerencia y subordinados.
4	Taller sobre el rendimiento efectivo en la organización.	3 días hábiles. 2:00pm a 5:00pm	9 horas	Gerencia y subordinados.
5	Conferencia de alto nivel motivacional.	1 día hábil 8:30am a 2:30pm	6 Horas	Gerencia y subordinados.

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Cabe destacar que lo trabajadores al estar motivados realizaran este plan de

formación con la satisfacción esperada donde les sacaran el mayor provecho para potencializar sus habilidades y conocimientos aumentando considerablemente su rendimiento laboral, asegurando la rapidez y éxito del desarrollo de los procesos de la empresa contando así con un clima organizacional óptimo donde prevalece la lealtad y compromiso por parte de los colaboradores ya que este los impulsa a crecer profesionalmente.

CONCLUSIÓN

Contar con un clima organizacional efectivo en las organizaciones donde se impulse el trabajo en equipo, exista motivación, toma de decisiones efectivas, una comunicación fluida, se estimule el rendimiento laboral y se mida el desempeño del líder genera resultados favorecedores, una mejora continua en la empresa para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

A través del desarrollo de la investigación el análisis de los resultados obtenidos del estudio aplicado a través de los instrumentos metodológicos se obtuvieron los siguientes resultados:

En el diagnóstico de la situación actual en cuanto al clima organizacional de Global Empresarial de Venezuela C.A., se determinó que el ambiente laboral de dicha empresa es desfavorable ya que existe poca motivación entre los trabajadores de la organización, el cual realizan sus actividades de manera desalentada creando una empatía que así mismo no permite que exista confianza en el clima laboral, afectando potencialmente el rendimiento de los mismos.

No cuenta con una planificación adecuada de los servicios que ofrecen para aumentar la productividad presentando debilidades por parte de la gerencia, la comunicación entre los miembros que la conforman es ineficiente, a la hora de tomar decisiones importantes no se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores el cual crea un ambiente donde no tienen sentido de pertenencia hacia la empresa lo que refleja que en la organización no se percibe un buen liderazgo ni compromiso que satisfaga de manera óptima el clima laboral en la organización.

Es importante resaltar que la gerencia siempre debe estar supervisada por recursos humanos ya que el motor de la organización proviene de los resultados del

liderazgo para que los procesos se lleven a cabo con eficiencia.

Los trabajadores necesitan ser incentivados con reconocimientos, bonos y beneficios, que sus trabajos y el excelente desempeño sean reconocidos y tomados en cuenta, darles la oportunidad de un crecimiento profesional y demostrarles el valor y la importancia de trabajo hacia la empresa y así crear compromiso y lealtad por parte de los miembros de la organización, se deben implementar estrategias motivacionales para que la percepción que tengan de la empresa sea agradable, se debe estimular el compromiso de los mismos, también se debe fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo de la empresa, contar con un buen clima organizacional conlleva a un considerable aumento de la productividad en la empresa.

A la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A. se les ofrece la estrategia gerencial basada en la teoría de Rensis Likert para el fortalecimiento del clima organizacional en el que los trabajadores cuenten con la motivación adecuada y así obtengan un buen rendimiento laboral.

Es importante mencionar que la estrategia gerencial no es más que la búsqueda de un plan de acción, en el que la empresa desarrolle óptima competitividad y la múltiple en el mercado siendo productiva con resultados eficientes para cumplimiento de sus metas y objetivos.

Para finalizar las investigadoras, realizaron una propuesta para que la organización cuente con un clima organizacional óptimo y eficiente a través de un plan de acción de tipo de clima participativo para el fortalecimiento de los procesos gerenciales en Global Empresarial de Venezuela C.A, cabe destacar que para la existencia de un liderazgo efectivo en la organización, recursos humanos debe asegurarse que el líder de la misma deba regirse por los procedimientos para mejorar la eficiencia y eficacia del liderazgo, además este será evaluado por medio de un indicador para verificar que esté cumpliendo con sus competencias como líder de la empresa resaltando así la motivación y la participación que tengan los trabajadores en la organización, esto desencadenara una buena planificación y organización el cual

establecerá la mejora continua del ambiente laboral, cabe destacar que no solo se medirá el liderazgo que tenga el gerente, también los trabajadores contarán con evaluaciones para verificar que esté cumpliendo con lo exigido referente a una comunicación efectiva, rendimiento laboral y motivación que estos tengan en el desarrollo de sus actividades.

Así mismo se buscara cubrir las necesidades humanas de los trabajadores por medio de un plan que mejore sus necesidades fisiológicas, seguridad, de afecto, reconocimiento y de autorrealización, se les brindara herramientas para obtener una comunicación fluida y efectiva, programas de estudio para incentivar a los trabajadores a terminar sus estudios, se les ofrecerá bonos y beneficios como recompensa por el buen desempeño que tengan en la organización, así como también la organización contara con programas motivacionales que ayudaran a unir a los trabajadores, existirá confianza entre los mismos y para finalizar cuando se haya logrado motivar a colaboradores a los mismos se les aplicara un plan de formación profesional para desarrollar sus habilidades y ofrecerles la garantía de crecimiento profesional.

Con la propuesta se busca mejorar el clima organizacional de la empresa, contar con trabajadores motivados, llenos de confianza y sentido de pertenencia hacia la empresa donde prevalezca el trabajo en equipo donde el líder sea inspirador y participativo para que los trabajadores mejoren su rendimiento laboral y la empresa tenga resultados eficientes.

Finalmente, el clima organizacional ha dejado de ser una dificultad para la productividad y mejora continua de la empresa, por lo que el desarrollo del plan de acción de tipo de clima participativo para el fortalecimiento de los procesos gerenciales asegura que la empresa cuente con un clima armonioso, donde la comunicación sea fluida y efectiva, además que los trabajadores trabajen con una alta motivación y un incremento eficaz de su rendimiento laboral, asegurando lealtad y

compromiso por los miembro que conforman la organización asegurando el éxito de la misma.

RECOMENDACIONES

Para llevar a cabo la implementación de la estrategia gerencial basada en la teoría de Rensis Likert para el fortaleciendo del clima organizacional en la empresa Global Empresarial de Venezuela C.A. basado en la propuesta las autoras recomiendan lo siguiente:

- Evaluar la propuesta sugerida por las autoras, para así lograr obtener herramientas necesarias y eficientes para un óptimo clima organizacional y una alta productividad en la organización.
- Aplicar en la organización un programa de capacitación que varié los enfoques según sea el caso para motivar y mejorar el desempeño de los trabajadores ofreciéndoles crecimiento profesional.
- Evaluar y satisfacer las necesidades humanas de los trabajadores el cual deberá cubrir por medio de distintas estrategias para que los trabajadores permanezcan motivados y satisfechos con su ambiente de trabajo.
- Mantener el equipo e instalaciones de la empresa en perfecto estado.
- Impulsar el balance entre vida personal y laboral.
- Innovar en estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional
- La alta gerencia debe realizar proyecciones para la toma de decisiones efectivas que estimule la mejore continua de los procesos de la empresa.

- Recursos humanos junto a la gerencia deben realizar un estudio de competencias de los trabajadores de forma que sirva como herramienta para ascender a los miembros que conforman a la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología Científica**. (5 ta. Ed.) Caracas: Episteme.

Antúnez (2015); en su investigación titulada: **“El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”**, presentada en la Universidad de Carabobo para optar al título de magister en administración del trabajo y relaciones laborales.

Chirinos (2014), en su trabajo de investigación que lleva por título: **“Evaluación del clima organizacional para detectar la Eficiencia del Recurso Humano en la Empresa CANTV (planta externa), ubicada en Maracay, Estado Aragua”**, presentado en la Universidad Bicentennial de Aragua, para optar al título de magister mención Gerencia.

Chiavenato, I. **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones**. México: McGraw-Hill, 2011. 9ª Edición.

Colvin, M. & Rutland, F. (2008). **Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation?** Louisiana Tech University. Documento en línea recuperado 15 abril de 2011 de <http://www.business.latech.edu/>.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial. Extraordinaria N° 5.908 del 19 de febrero de 2009.

Definición de Conceptos. [Consulta en línea 30 -01-2015] Disponible en: http://infoplanificacion.blogspot.com/2006/09/definicion-de-conceptos_13.html.

Koltko (2006), **Diferencias de las cinco (5) necesidades**, [Documento en línea] disponible en: <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2002.

Likert, (1968). **Clima Organizacional**. Trabajo especial de grado [Documento en línea] disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow , [Documento en línea] disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>.

Ratty (2012), **Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en las empresas venezolanas** [Documento en línea] disponible en: <http://mriuc.bs.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1803/yatunez.pdf?s%09equenc e=1>.

Universidad Pedagógica Experimental (2010). **Manual de trabajo de grado de especialización maestría y tesis doctorales**. Reimpresión. FED

Villegas (2017), realizó una investigación denominado **“Impacto de la cultura organizacional sobre la satisfacción. Caso empresa farmacéutica ubicada en Guacara Estado Carabobo”**, como tesis de Grado para optar al de magister en Administración del trabajo y relaciones laborales, en la Universidad de Carabobo (UC).

Villanueva (2017), en su investigación titulada **“Estrategias motivacionales para la optimización del clima organizacional de la empresa agropecuaria La Mía, c.a ubicada en Santa Cruz Estado Aragua”** presentada en la universidad Bicentenario de Aragua para optar al título de licenciado en Administración de empresas.

Villafañe (2015), en su investigación titulada: **“Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el hotel emperador, C.A., Ubicada en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo”**, presentado ante la dirección de postgrado de la facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo para optar al título de magíster en administración del trabajo y relaciones laborales.

ANEXOS



ANEXO A

CUESTIONARIO ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS

Estimado (a) Trabajador (a):

A continuación se presenta un cuestionario, de carácter confidencial y anónimo, cuya finalidad es identificar el tipo de comunicación que existe entre el Personal Gerencial y el trabajador y su influencia en el clima organizacional de la Empresa Global Empresarial de Venezuela C.A. Los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento, será utilizado para **elaborar Estrategias Gerenciales tomando en cuenta la teoría de Rensis Likert en el clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.**

A efectos de culminar satisfactoriamente la presente investigación, se agradece seguir las siguientes instrucciones:

continuación: (TOTALMENTE DE ACUERDO-DE ACUERDO-INDIFERENTE-EN DESACUERDO-TOTALMENTE EN DESACUERDO).

Para cada pregunta, marque con una **X** el recuadro que corresponda con su opinión.

No existen respuestas buenas o malas, por lo cual agradecemos no dejar ninguna pregunta sin contestar.

Gracias por su Colaboración, Est. Andrea de la Cerda, Erika Melendez.

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información que servirá de insumo para la investigación titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TEORIA DE RENSIS LIKERT COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN LOS TRABAJADORES DE GLOBAL EMPRESARIAL DE VENEZUELA C.A.**

Caso de Estudio: Global Empresarial de Venezuela C.A.

Global Empresarial de Venezuela C.A.

Fecha: _____

Sexo: _____

Edad: _____

N°.	Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
01	Existe una comunicación efectiva entre los miembros de la organización.					
02	Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores a la hora de tomar decisiones.					
03	Los trabajadores son incentivados para lograr un rendimiento eficaz en la organización.					
04	En la empresa se trabaja de forma organizada y planificada.					
05	En el ambiente laboral existe motivación entre los miembros que la conforman.					
06	Existe confianza en el ambiente laboral.					
07	Se toman en cuenta los problemas personales de los trabajadores.					
08	La situación país afecta el rendimiento de los trabajadores					
09	Los trabajadores se sienten comprometidos con la organización.					
10	Recomendaría esta empresa a familiares y amigos.					

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

ANEXO B
TABLAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS				
ÍTEM	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	-	1	-	4	-
2	-	-	2	3	-
3	1	-	2	2	-
4	-	1	1	2	1
5	-	-	2	2	1
6	-	-	3	2	-
7	-	1	1	1	2
8	4	1	-	-	-
9	-	2	3	-	-
10	1	-	2	2	-

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

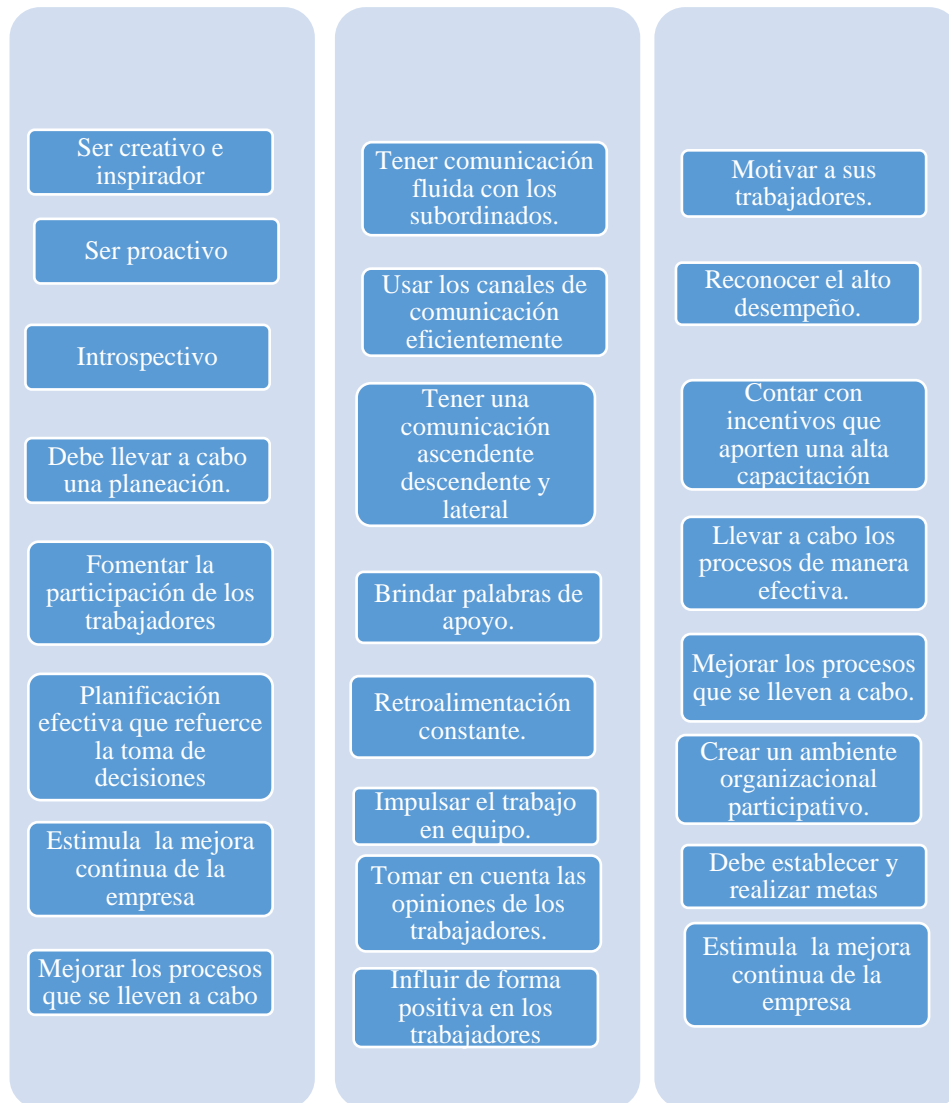
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / PORCENTAJE				
ÍTEM	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	-	20%	-	80%	-
2	-	-	40%	60%	-
3	20%	-	40%	40%	-
4	-	20%	20%	40%	20%
5	-	-	40%	40%	20%
6	-	-	60%	40%	-
7	-	20%	20%	20%	40%
8	80%	20%	-	-	-
9	-	40%	60%	-	-
10	20%	-	40%	40%	-

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

ANEXO C

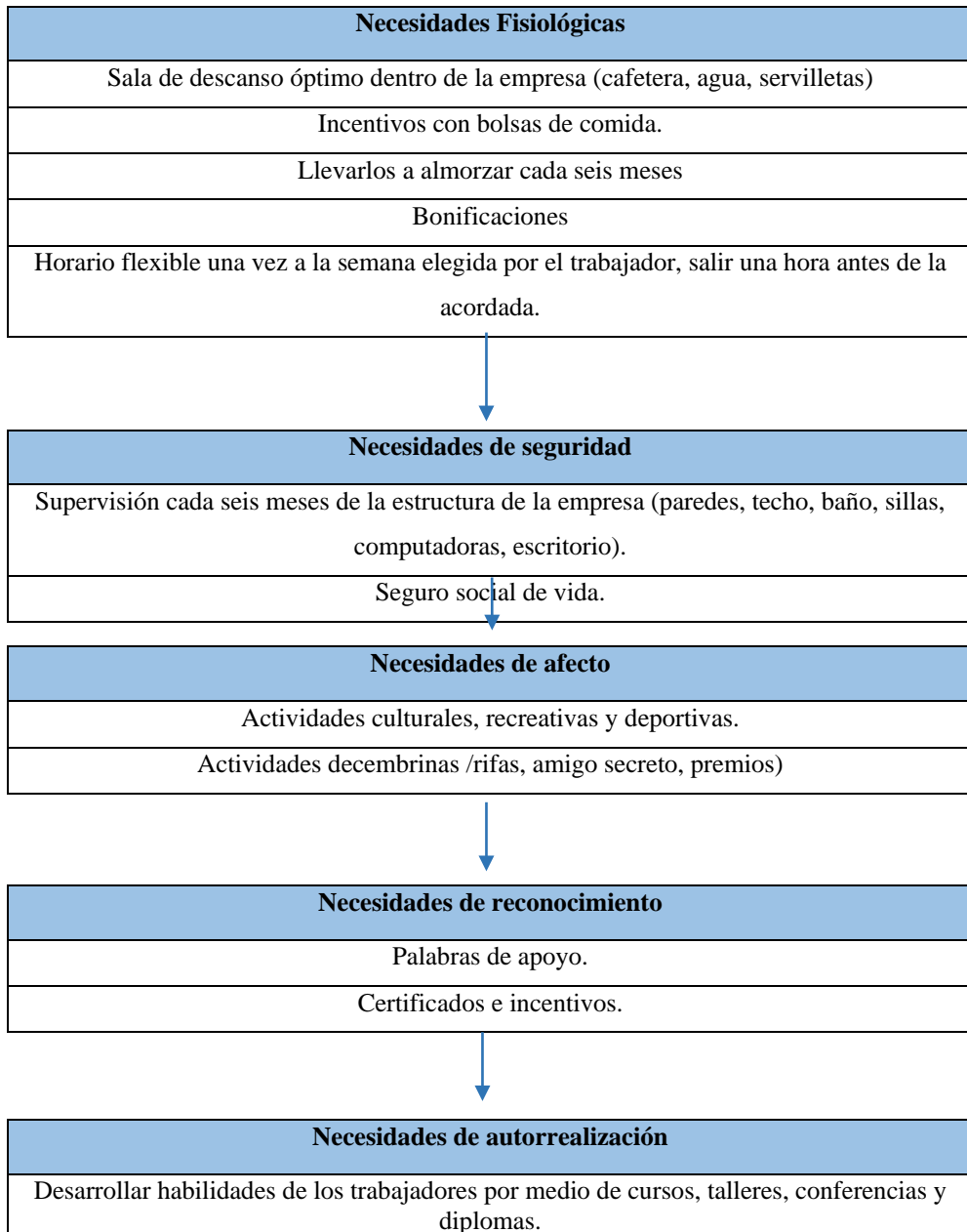
FORMATOS DE LA PROPUESTA

Figura N° 1. Procedimientos para llevar a cabo la eficiencia y eficacia del liderazgo.



Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

Figura N°2. Plan para el mejoramiento de las necesidades humanas.



Fuente: De La Cerda, Meléndez.

Figura N°3. Formato para la evaluación de las competencias del líder.

INDICADOR PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS DEL LÍDER						
Apellidos y nombres _____ Cedula de identidad _____						
Cargo _____ Fecha _____						
Evaluador _____						
Para cada indicador puede asignar desde el grado uno (1) “Deficiente” hasta el grado cinco (5) “Eficiente” marcando con una equis (X), solamente marque una alternativa.						
INDICADOR	1	2	3	4	5	OBSERVACIÓN
LIDERAZGO: se desarrolla una planificación efectiva, mejora continua de los procesos, cumplimiento de metas, resultados eficientes.						
TOMA DE DECISIONES: analiza y evalúa diversas alternativas junto a su equipo de trabajo, realiza proyecciones, usa el razonamiento poniendo en marcha la decisión tomada.						
COMUNICACIÓN: usa los canales de comunicación adecuados y necesarios para una comunicación fluida.						
TRABAJO EN EQUIPO: inspira y crea un equipo integrador, creativo e innovador haciéndolos participes en las decisiones, compartiendo información, interacción cordial con los miembros que conforman la organización, fomentando valores y ética profesional.						
MOTIVACIÓN: aplica estrategias efectivas para mantener un equipo de trabajo motivado, con palabras de apoyo, se reconoce y premia el alto rendimiento laboral, crea compromiso por parte de los trabajadores con la organización.						
EVALUADOR _____	GERENTE _____				PRESIDENTE DE LA ORGANIZACIÓN _____	

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Figura N°6. Programas de estudio para incentivar a los trabajadores.

PROGRAMAS DE ESTUDIO					
Nombres y apellidos del trabajador	Equivalencia en licenciatura	Postgrados	Diplomado	Horario nocturno o sabatino	Entidad

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

Figura N° 7. Bonos y beneficios

INCENTIVOS		
BONIFICACION	BENEFICIOS	RESPONSABLE
Aporte de una idea innovadora en beneficio de la empresa.	Una póliza de seguros en la entidad Seguros Caracas de salud individual, con una limitación de un año con la condición de que sea un trabajador fijo en la empresa	Recursos Humanos
Bolsas de Comida.		Recursos Humanos
Por antigüedad.		Recursos Humanos.

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Figura N°8. Reconocimientos.

CERTIFICADOS	
MOTIVO DEL RECONOCIMIENTO	PERIODICIDAD
Alto desempeño laboral	Semestral
Empleado del año	Anual
Reconocimiento por antigüedad	Cada cinco (5) años.

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Figura N°9 Test para la evaluación del rendimiento laboral.

INDICADOR PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR		
Apellidos y nombres _____ Cedula de identidad _____		
Cargo _____ Fecha _____		
Evaluador _____		
Para cada indicador puede responder marcando con una equis (X) la casilla correspondiente SI o NO, solamente marque una alternativa.		
INDICADOR	SI	NO
¿Cuenta con las habilidades necesarias para el desarrollo de las actividades?		
¿El trabajador es proactivo e innovador?		
¿Cuenta con disciplina y responsabilidad?		
¿Cuenta con el esfuerzo, rapidez y efectividad en la realización de actividades?		
¿Cuenta con la destreza para trabajar en equipo?		
EVALUADOR _____	TRABAJADOR _____	PRESIDENTE DE LA ORGANIZACIÓN _____

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

Figura N°10. Programas Motivacionales.

PROGRAMAS MOTIVACIONALES	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> Actividades recreativas y deportivas: <ul style="list-style-type: none"> -Día de camping con familiares -Campeonato deportivo. -Celebración del día de la mujer. -Cumpleaños de la compañía. 	Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> Charla motivacional en las instalaciones de la empresa cada seis (6) meses con un coach motivacional. 	Recursos Humanos

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Figura N° 11. Test para la evaluación de la motivación de los trabajadores

TEST PARA EVALUAR LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR		
Apellidos y nombres _____ Cedula de identidad _____		
Cargo _____ Fecha _____		
Evaluador _____		
Para cada indicador puede responder marcando con una equis (X) la casilla correspondiente SI o NO, solamente marque una alternativa.		
INTERROGANTES	SI	NO
¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?		
¿Siente Satisfacción por las palabras de apoyo que le brinda la gerencia?		
¿El trabajo desempeñado es reconocido?		
¿Siente interés por las actividades que lleva a cabo en su trabajo?		
¿Ha tenido alguna vez la sensación de que su trabajo no vale la pena?		
EVALUADOR _____	TRABAJADOR _____	PRESIDENTE DE LA ORGANIZACIÓN _____

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019)

Figura N° 12. Plan de formación profesional.

PLAN DE FORMACION PROFESIONAL				
Ítem		Duración	Total horas	Dirigido a
1	Curso profesional de técnicas para un liderazgo efectivo	4 días hábiles 3:00pm a 7:00pm	16 horas	Gerencia.
2	Taller sobre la comunicación organizacional	2 días hábiles 2:00pm a 5:00pm	6 horas	Gerencia y subordinados.
3	Curso de capacitación en tecnología avanzada	3 días hábiles 2:30pm a 5:30pm	9 horas	Gerencia y subordinados.
4	Taller sobre el rendimiento efectivo en la organización.	3 días hábiles. 2:00pm a 5:00pm	9 horas	Gerencia y subordinados.
5	Conferencia de alto nivel motivacional.	1 día hábil 8:30am a 2:30pm	6 Horas	Gerencia y subordinados.

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

ANEXO D

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer Estrategias Gerenciales tomando en cuenta la teoría de Rensis Likert en el clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A, ubicada en Valencia, Edo Carabobo							
Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnica e instrumento	Fuente
Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A.	Clima Organizacional	Chiavenato (2011): "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.	Métodos de mando	Orales. Escritos. Electrónicos.	1	Observación directa Cuestionario	Trabajadores de la Empresa Global Empresarial de Venezuela C.A.
			Naturaleza de las fuerzas de motivación	Apoyo. Recompensa. Crecimiento Profesional.	2		
			Naturaleza de los procesos de comunicación	Descendente. Ascendente. Horizontal.	3		
			Procesos de control	Supervisión. Medición del desempeño.	4		
			Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	Corrección de las desviaciones. Planificación. Proyección.	5		
			Identidad	Sentido de pertenencia			

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Objetivo General: Proponer Estrategias Gerenciales tomando en cuenta la teoría de Rensis Likert en el clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A, ubicada en Valencia, Edo Carabobo							
Objetivo Específico	Variabl e	Definición	Dimensiones	Indicadore s	Item	Técnica e instrumento	Fuente
Determinar los factores que impactan en el clima organizacion al de la empresa Global Empresarial de Venezuela, C.A a través de la operación de una matriz DOFA	Factores que impacta n	Bustos (2006) manifiesta que existen dos aspectos generales que intervienen en la existencia del clima organizacional, los elementos, externo e interno, sin que el comportamiento de una persona, como pieza importante de la organización, no depende tanto de esos factores, más bien directamente de las percepciones que se tenga de cada uno de ellos.	Estructura Organizacion al	Efectiva distribución de los puestos de trabajo	6	Observación	Trabajadore s de la Empresa Global Empresarial de Venezuela C.A.
			Liderazgo	Planear Organizar Influir Inspirar Visión compartida	7		
			Toma de decisiones	Logro de objetivos	8		

Fuente: De La Cerda, Meléndez (2019).

Objetivo General: Proponer estrategias Gerenciales tomando en cuenta la teoría de Rensis Likert en el clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A, ubicada en Valencia, Estado Carabobo							
Objetivo Específico	Variabl e	Definición	Dimension es	Indicadores	Item	Técnica e instrumento	Fuente
establecer una estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Global Empresarial de Venezuela C.A.	Estrategia Gerencial	Serna (2006) La estrategias gerenciales son un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización	Gerencia	Organización Capacitación Compromiso	9	Análisis de Interpretación del Cuestionario Gráficos Explicativos	Investigador
			Acciones	Comunicacionales Motivacionales	10		

Fuente: De La Cerda, Méndez (2019).