



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA GUERRA MENDEZ DEL BANCO  
MERCANTIL, VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

**Autores:** Cuello Anthony  
C.I.V: 24.441.193  
Figueroa Yetza  
C.I.V: 13.810.531

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA GUERRA MENDEZ DEL BANCO  
MERCANTIL, VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de Grado para optar al Título de  
Licenciada en Relaciones Industriales

**Autores:** Cuello Anthony

C.I.V: 24.441.193

Figueroa Yetza

C.I.V: 13.810.531

**Tutor:** Lcda. Ada Colmenarez

San Diego, Diciembre 2018.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

San Diego, Diciembre del 2018.

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, **ADA COMENAREZ DE LAGOS** , portador(a) de la cédula de identidad N°**12.315.127** , en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por (los) ciudadano(os) **CUELLO ANTHONY** y **FIGUEROA YETZA**, portador(es) de la cédula de identidad N°**24.441.193** y **13.810.531**, titulado; **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA GUERRA MENDEZ DEL BANCO MERCANTIL, VALENCIA ESTADO CARABOBO.**; presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, 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 07 días del mes de Diciembre del año dos mil dieciocho.

(Firma)

Lcda. Ada Colmenarez de Lagos C.I.V: 12.315.127

## INDICE GENERAL

	<b>Pp.</b>
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	3
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	5
1.3. Objetivos de la Investigación.	5
1.4. Justificación e importancia de la Investigación.	6
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	7
2.1. Antecedentes de la Investigación.	7
2.2. Bases Teóricas.	9
2.3. Definición de Términos Básicos.	11
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	13
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	13
3.2. Fases Metodológicas.	14
Fase I Diagnostico situación actual	14
Fase II Determinación de los factores	15
Fase III. Proponer estrategias gerenciales	15
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	16
<b>CAPITULO</b>	26
<b>V LA PROPUESTA</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	38
<b>REFERENCIAS</b>	41

## INDICE DE GRAFICOS

	Pp.
<b>GRAFICOS</b>	
<b>Motivación</b>	<b>17</b>
<b>Actividades</b>	<b>18</b>
<b>Incentivos y Estímulos</b>	<b>19</b>
<b>Conducta y Desempeño Laboral</b>	<b>20</b>
<b>Comunicación</b>	<b>21</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>22</b>
<b>Supervisión y Guía</b>	<b>23</b>
<b>Estrategias y Clima Organizacional</b>	<b>24</b>
<b>Etapas de la Propuesta</b>	<b>29</b>
<b>Campaña para Fomentar la Motivación</b>	<b>33</b>



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA GUERRA MENDEZ DEL BANCO MERCANTIL, VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

San Diego, Diciembre Del 2018.

**Autores:** Cuello Anthony  
Figueroa Yetza

**Tutora:** Lcda. Ada Colmenarez

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tiene como objeto principal diseñar estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la oficina Guerra Méndez del banco Mercantil Valencia Estado Carabobo. Debido a que se han presentado conflictos laborales entre gerencia y supervisores lo cual trae como consecuencia falta de motivación para participar y realizar actividades derivadas del trabajo. Por su parte los canales de comunicación presentan debilidades afectando las relaciones interpersonales creando un ambiente laboral desfavorable. La metodología que se implementará para la presente investigación de acuerdo a las características específicas que el presenta, será bajo la modalidad de un proyecto factible, estará apoyado en un diseño de campo y documental, a nivel descriptivo. De allí que, la población del presente estudio estará conformada por doce (12) personas que trabajan en la institución en estudio. Y la muestra seleccionada para esta investigación está conformada por la misma población. En el presente estudio se utiliza la encuesta como técnica, a través del instrumento el cuestionario formado por preguntas cerradas las cuales fueron ocho (8) ítems. Se concluye, que desde esta perspectiva, el clima organizacional es una consecuencia del gerente, por lo que deben llevarse a cabo planes de desarrollo y mantenimiento para el Recurso Humano logrando con esto una sólida motivación que conlleva al personal a poseer un sentido de pertenencia hacia la escuela y logrando con esto el alcance de los objetivos organizacionales.

**Descriptor:** Estrategias gerenciales, cultura organizacional, clima organizacional.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada primeramente a dios, ya que gracias a el he logrado concluir mi carrera universitaria.

A mis padres Gilberto Figueroa Y Elsa Fuentes porque ellos siempre estuvieron a mí lado brindándome su apoyo especialmente mi madre que desde que partió al cielo es mi guía en todo momento

A mi hija Dayetza Valentina porque es mi motivación en todos mis proyectos, te amo hija todo mi esfuerzo es para ti.

Yetza Figueroa

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente agradezco a Dios por permitirme vivir este hermoso momento haber culminado un sueño, para mí no fue fácil pero lo logre.

A la universidad José Antonio Páez por abrirme sus puertas y permitirme ser parte de ella.

A mi tutor de tesis la Lcda. Ada Colmenares por haber brindado su apoyo y paciencia en mi trabajo de grado.

A Daniel Mujica por haber brindado su apoyo durante lo largo de mi carrera

Y Para finalizar agradezco a todos los que fueron compañeros de clases durante lo largo de la carrera en especial Anthony Cuello ,Wilder Hevia , Katherine Alvarado, Johana Porrello, Mayra Pineda gracias por esa bella amistad dios les siga bendiciendo y a todos los profesores que compartieron sus conocimientos con nosotros gracias.

Yetza Figueroa

## INTRODUCCIÓN

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona el clima de los mismos trabajadores.

Para que se produzca un cambio que fomente un clima organizacional de calidad, se hace necesario que los integrantes del tren gerencial asuman el liderazgo de la organización para que manejen conocimientos y acciones enfocados hacia la calidad gerencial. Se sostiene que la actuación de los gerentes y líderes, va a determinar la calidad del clima organizacional y los beneficios que este genere. En este sentido, se hace necesario, que las organizaciones desarrollen innovadoras tendencias gerenciales para gestionar, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales. Por otro lado, el presente proyecto se encuentra estructurado de la siguiente manera:

**El Capítulo I:** El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del porqué de esta investigación.

**Capítulo II:** Marco Teórico, se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados a la realización y ejecución de un plan estratégico, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos.

**Capítulo III:** Marco Metodológico, se establecen en función al tipo y diseño de investigación y de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general.

**Capítulo IV:** Resultados de la Investigación.

**Capítulo V:** La Propuesta se describe cada uno de las estrategias que permitirán desarrollar la misma. Y por último, las referencias.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **1.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad, la nueva filosofía de gestión revaloriza el aporte que los empleados hacen a la organización y de esta manera, se introduce el termino clima organizacional, el cual asume verdadera relevancia en las organizaciones que buscan continuamente mejorar el ambiente laboral para aumentar la productividad, sin perder de vista el recurso humano ya que depende de la forma en que los empleados perciban o experimenten los aspectos propios de la organización en cuanto a poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones y otras variables ambientales internas que repercuten en su comportamiento y retroalimentan a la organización.

Para que las empresas puedan mantenerse y mejorar continuamente, es necesario favorecer la calidad del entorno laboral, fortaleciendo el papel de los empleados, ya que a medida que las organizaciones van expandiéndose, tratan de volverse mayormente eficientes y exploran en la búsqueda de propuestas o alternativas para alcanzar calidad y excelencia. Algunas de estas organizaciones olvidan mirar hacia sí mismas, logrando cumplir las expectativas que les genera la política externa e interna, el mercado y los estratos sociales pero a un alto coste, pues se avocan a satisfacer las necesidades del cliente externo sin contemplar las expectativas de los recursos humanos o clientes internos que son la esencia de la organización.

Según, Stephen (2008: 123) menciona que: “el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona el comportamiento de los trabajadores”. En tal sentido, el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por miembros respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

De este modo, un clima laboral positivo posibilita y favorece un compromiso estable de los colaboradores con su organización y permite aumentar los niveles de productividad y satisfacción, minimizando la aparición de conflictos. Estas características pueden estar referidas a procesos o estructuras tales como estilo de supervisión, políticas

organizacionales, prácticas, procedimientos, ambiente laboral en general, ya que interviniendo en estos procesos de manera positiva se podrá introducir cambios planificados que transformen la organización.

Es importante resaltar, que la gestión de recursos humanos como un pilar para el logro de los objetivos empresariales, debe buscar establecer relaciones laborales armoniosas, es un mecanismo de retroalimentación eficaz. El clima organizacional determina la productividad tanto de las empresas como de las organizaciones, porque afecta la marcha en todos los niveles. Un clima organizacional positivo favorece la existencia, elevando: motivación, productividad, compromiso y lealtad de los trabajadores.

Debe mencionarse, que el comprender el ambiente laboral donde se desenvuelven los trabajadores permite desplegar estrategias encaminadas a estimular y corregir conductas de los individuos que laboran en las instituciones, para ello es preciso abocarse al conocimiento, de cómo perciben los trabajadores el entorno laboral, qué los motiva a cada uno de ellos, así como también si la forma de liderarlos es la más estimulante y eficiente para el logro de los objetivos y sí de éste conocimiento se determina alguna deficiencia o anormalidad, poder emprender la maniobra correctiva y conducir a un clima laboral equilibrado, positivo y humano.

Por lo tanto, para el desarrollo, supervivencia y permanencia de toda organización es necesario contar con un plan estratégico de acción que facilite la toma de decisiones, determinando el rumbo y la posición competitiva de la organización. En el caso de las empresas encargadas del servicio al cliente como las instituciones financieras (bancos) en Venezuela, se cree necesario estimular a las personas que cumplen funciones directivas, en la adquisición de técnicas y habilidades necesarias que le permitan identificar la riqueza interna y externa de estas instituciones, conocer el clima donde se desenvuelven los trabajadores y hacer uso de la gerencia estratégica para crear altos niveles de motivación y mejorar el entorno laboral.

Ahora bien, en la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil se ha observado la ausencia de políticas gerenciales ha incidido en la productividad de la institución. A su vez, se han presentado conflictos laborales entre gerencia y supervisores lo cual trae como consecuencia falta de motivación para participar y realizar actividades derivadas del

trabajo. Por su parte, los canales de comunicación presentan debilidades afectando las relaciones interpersonales creando un ambiente laboral desfavorable.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo podría mejorar el clima organizacional en la oficina Guerra Méndez, con estrategias gerenciales?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la oficina Guerra Méndez del banco Mercantil Valencia Estado Carabobo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional en la en la oficina Guerra Méndez del banco Mercantil Valencia Estado Carabobo.
- ✓ Determinar los factores que afectan el clima organizacional en la oficina Guerra Méndez del banco Mercantil Valencia Estado Carabobo.
- ✓ Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la oficina Guerra Méndez del banco Mercantil Valencia Estado Carabobo
- ✓ 1.4 Justificación de la Investigación

La capacidad gerencial es ahora, en la sociedad contemporánea, el punto clave para el desarrollo de los objetivos e innovaciones organizacionales, la integración y la descentralización, por lo tanto, el gerente debe dominar las tecnologías que son relevantes para enfrentar los grandes retos estratégicos a que están sometidas las organizaciones en los tiempos actuales.

En consecuencia, los gerentes deben responder al perfil que sean capaces de generar fenómenos de identificación organizacional, de participación, es decir liderizar democráticamente a la organización. Se logra esta premisa, a través de gerentes con estilo y métodos de conducción que puedan enfrentar los cambios rápidos, que debido a factores exógenos tales como: la globalización, ambientes de trabajo con niveles de incertidumbre altos, puedan gerenciar la crisis que originan estos retos en forma adecuada, sin que afecte los objetivos y metas organizacionales y por ende la calidad y productividad.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la empresa objeto de estudio, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el clima organizacional es el factor determinantes en la eficacia tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los dos grupos de referencia y lógicamente mejorar los climas de trabajo. Todo esto permitirá fortalecer en alto grado el contrato psicológico del personal y por consiguiente se desarrollarán climas de trabajo que permitirán la pro-actividad del mismo.

Cabe destacar, que el presente trabajo de investigación, no sólo puede servir de apoyo a la empresa objeto de estudio y sus trabajadores, sino también a la Universidad porque puede ser consultado por otros estudiantes que deseen indagar sobre este tema, por cuanto se convertirá en un elemento de apoyo para aquellas personas interesadas en el tema.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se presenta el marco teórico con la finalidad de que sirva como base a la investigación por realizar, para lo cual es necesario la recopilación de una serie de elementos conceptuales, con la finalidad de complementar los aspectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos, fundamentar las bases teóricas y definir los términos básicos de este estudio. Al respecto, Delgado, Colombo y Yorfila (2012: 33), definen al marco teórico como “el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado”.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Jiménez (2017), realizo un trabajo de grado que llamo **“Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador”** ( UC). El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador. La investigación es descriptiva. Se utilizó para la obtención de la información un Cuestionario de Satisfacción Laboral los datos fueron procesados en SPSS 15.0, con técnicas estadísticas del nivel descriptivo. Además de una discusión grupal donde se analizaron las causas más relevantes de la insatisfacción a través del Diagrama de Ishikawa, análisis de documentos y una entrevista a trabajadores de más experiencia y reconocido prestigio.

Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural de la Sucursal. Estos resultados unidos al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos.

Manaure (2017), **“Estrategias Gerenciales para la Mejora del Clima Organizacional que favorezca el Desempeño Laboral del personal docente de la escuela bolivariana estatal “Elia Márquez de Espinoza”.** (UNA). En la E.B.E “Elia Márquez de Espinoza”, actualmente se ve afectada por problemas presentes en el clima organizacional, entre los que destacan: desinterés por participar en las diferentes planificaciones, ausencia de supervisión interna y conflictos entre grupos. Esta problemática afecta a la institución y el normal desarrollo de las actividades académicas y administrativas. Asimismo se puede apreciar, que el personal directivo y docente no se siente agrado en el plantel, es decir, sienten que no son valorados ni tratados adecuadamente.

Además dentro de la institución objeto de estudio, las tareas gerenciales del personal directivo han llevado a un segundo plano la importancia de los elementos comunicadores, lo que trae como consecuencia que no se desarrolle la sinergia entre el personal y la escuela, lo que impide que los colaboradores no se involucren en sus labores y las desempeñen satisfactoriamente, esto en virtud de que el personal se siente incómodo, apático, desmotivado repercutiendo de manera negativa en las tareas ejecutadas acorde al cargo.

En torno a lo expuesto, surge el propósito de la presente investigación de proyecto factible dirigida a proponer las estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal docente de la Escuela Bolivariana Estatal “Elia Márquez de Espinoza”. Concluye que: existe deficiencias en las relaciones entre el personal directivo y docente y no acostumbra a trabajar en equipo. Recomienda: Promover mejores relaciones interpersonales.

Herrera (2016), en su trabajo de grado titulado **“El clima organizacional y su relación con la productividad laboral”** (UCV), para optar al título de Licenciado en Administración Mención Recursos Humanos, otorgado por la Universidad Central de Venezuela; tuvo como objetivo general “Determinar el clima organizacional y su relación con la productividad laboral”. La investigación utilizó como modalidad la tesis documental, no tiene población en virtud de que las características de la metodología no la exige, la técnica que utilizó para la recolección de la información fue las técnicas de: observación documental, presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico, no se utilizó ningún instrumento en consecuencia no se empleó la validez.

Entre las conclusiones se destaca en primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Rivero, (2016), realizó su trabajo como requisito parcial para optar al grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos titulado **Programa de estrategias y su Influencia en el desempeño Laboral de los trabajadores del área Administrativa de la zona educativa del Estado Carabobo (U.C)**. La presente investigación tuvo como finalidad conocer el Clima Organizacional y como este influía en el Desempeño Laboral de los trabajadores del área administrativa de la Zona Educativa del Estado Carabobo, específicamente los departamentos en estudio fueron: Finanzas, Informática, Coordinación de Personal, Estadística y Control y Gestión.

La investigación se desarrolló a través de un estudio descriptivo, de campo y Transaccional por lo que fue necesario diseñar un instrumento de recolección de datos (Cuestionario), basado en respuestas en forma de escalas y tomando como referencia las dimensiones de clima organizacional del autor Litwin y Stinger (citado por Brunet. 1992) el cuestionario fue aplicado a una población representada por veinticinco (25) personas incluyendo a los Jefes de cada Departamento.

De los resultados de la aplicación del instrumento se concluyó que los trabajadores que corresponden al área administrativa de la Zona Educativa conocen poco la estructura organizacional; por otra parte las condiciones generales de trabajo eran medianamente favorables, lo que afectó significativamente el desempeño laboral, así mismo los trabajadores. Consideraron que sus jefes cumplían moderadamente con el rol de líder.

Es importante mencionar, que dicho estudio tiene un aporte para la investigación debido a que establece como algunos factores internos y externos del ambiente de trabajo incide en el desempeño del personal de una institución y que pueda desencadenar una serie de conductas o comportamientos que ocasionan efectos tanto negativos para realizar tareas

o funciones en un puesto cualquiera de una organización u empresa. De allí, que mediante la aplicación de estrategias se pueda mejorar la situación en pro del recurso humano.

Tovar, (2015) realizó su trabajo como requisito para parcial para optar al grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, titulado **Programa de Incentivos Laborales como impulso Motivacional para los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la empresa FEBECA C, A;** lo cual tuvo como objetivo proponer un plan basado en estrategias motivacionales e innovadoras para mejorar la eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

La investigación se llevó a cabo a través de 3 fases: Fases de Diagnóstico, fase Alternativas de solución y fase Propuesta, las cuales permitieron obtener información relevante de allí, que se aplicó una encuesta a una muestra representativa de los trabajadores de la empresa, la cual estuvo conformada por doce (12) trabajadores de la empresa objeto de estudio.

La autora concluye, que las acciones propuestas en el plan de incentivos responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio, por ello se recomienda tomar en cuenta la motivación del personal si se quiere obtener un desempeño laboral eficiente; ya que es una de las pocas vías que ayudaran a mejorar la productividad, la satisfacción del trabajador y el logro de los objetivos.

En tal sentido, dicha investigación sirve como aporte significativo para el desarrollo de este estudio ya que despliega un plan de incentivos de acuerdo a las necesidades que tienen las personas como miembros de una organización. Debido a que promueve obtener mejores resultados en la productividad, a través de la satisfacción que un empleado pueda tener en su puesto determinado. Para ello, establece parámetros enfocados en estrategia motivacionales que ayuden optimizar el rendimiento laboral

## **2.2 Bases Teóricas**

Según, Morales (2010:112), afirma que “es el objeto de estudio dentro de un conjunto de conocimiento, a fin de orientar la búsqueda y ofrecer una conceptualización adecuada de los términos utilizados”. En tal sentido, se genera de la bibliografía especializada sobre el tema de estudio y debe apoyarse en citas de autores reconocidos.

### **2.2.1 Estrategias gerenciales**

Según, Rojas (2006) Las estrategias gerenciales vienen a ser:

El conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos (humanos, materiales y económicos) y capacidades existentes en una empresa u organización y su entorno. (p.456).

De manera, que en las circunstancias actuales en dinámico y cambiante entorno empresarial es primordial el desarrollar capacidades necesarias para adaptarse adecuadamente al cambio, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas emprendedoras; lo cual implica ejercer una forma de dirección estratégica proactiva, inventando el entorno empresarial con el fin que la empresa prospere.

### **2.2.2 Clima Organizacional**

Goncalvez (citado por Albornoz, 2001), define el entorno o clima organizacional como:

Un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas organizaciones encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la organización, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización. (p. 156).

En consecuencia los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores en palabras de la investigadora del presente estudio, no influyen directamente sobre la organización educativa, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

### **2.2.3 Aspectos de clima laboral.**

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una Sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales

### **Relación entre Liderazgo, la motivación y la Satisfacción Laboral**

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. Al respecto, Chiavenato (2007:123): “un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”. “

#### **2.2.4 Factores que intervienen en el Clima Organizacional**

Entre los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, diferenciable para cada organización, por poseer cada empresa características distintivas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (2000:110) “Motivación, Satisfacción, Involucramiento, Actitudes, Valores, Cultura, Organizacional, Estrés, Conflicto y Liderazgo”. En este sentido, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito.

#### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Comunicación asertiva:** la comunicación es uno de los pilares esenciales en las personas. Por lo tanto, es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta. La asertividad es la actitud

**Cultura Organizacional:** es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

**Desarrollo del recurso humano:** es un proceso en curso que analiza los requerimientos, las previsiones y los proyectos futuros de la organización de recursos humanos. En otras

que tie

palabras, el desarrollo de recursos humanos se centra en cuestiones tales como si la organización está preparada para compensar la pérdida de la experiencia de los empleados que se jubilan y si los empleados están adecuadamente preparados para implementar el cambio organizacional.

**Desempeño laboral:** Es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

**Motivación:** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

### **CAPÍTULO III**

## MARCO METODOLÓGICO

Tamayo (2014:15) señala que. “la metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”.

### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

La metodología que se implementará para la presente investigación de acuerdo a las características específicas que el presenta, será bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que permitirá darle una solución viable a la problemática existente, Balestrini (2006: 95), define el proyecto factible como “un modelo operativo, de una unidad de acción, orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad organizacional, social, económica, entre otros”.

Por su parte, Sabino (2008: 63), señala que el diseño de la investigación es aquel que tienen como: “objeto proporcionar un modelo de verificación que permita constatar hechos con teorías, y formar una estrategia o plan general para determinar las operaciones necesarias para hacerlo”. A tal efecto, estará apoyado en un diseño de campo y documental, a nivel descriptivo, el cual según Sabino, (2008:89), la investigación es de campo, debido a que “permite recoger datos directamente de la realidad empírica, su valor reside en que el investigador pueda cerciorarse de las verdaderas condiciones en que ha conseguido los datos, facilitando su revisión y modificación de los mismos”.

Además, también se considera a la presente investigación de diseño documental, debido a que se recurrió a fuentes bibliográficas y otras investigaciones, como tesis, textos e informes de otros autores, en relación con el tema relacionado a la inteligencia emocional y al desempeño laboral, de tal manera que se diera respaldo evidente de lo investigado, y ser en gran parte una ayuda con las recomendaciones que estas ofrecen para solucionar el problema expuesto.

Según, Tamayo (2014:70): “una investigación tiene base documental cuando se recurre a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por

otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan”. De acuerdo al nivel de la investigación, Tamayo (2014:54) señala que la investigación descriptiva “Comprende registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”.

### **3.2 Fases Metodológicas**

#### **3.2.1 Fase I. Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional en la en la oficina Guerra Méndez del banco Mercantil Valencia Estado Carabobo.**

Para ello primeramente debe establecerse la población y muestra que suministrará la información tipo primaria necesaria para desarrollar la misma. Con referencia a la población Palella y Martins (2012: 91), señalan que “es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones”. De allí que, la población del presente estudio estará conformada por doce (12) personas que trabajan en la institución en estudio.

Por su parte, Márquez (2008:78-93) afirma acerca de la muestra “es un sub conjunto de la población seleccionada de tal manera que sea representativo de la misma y a partir de la cual se pueden inferir en conclusiones para todo el universo estudiado”. Cabe mencionar, que para obtener la muestra en el presente estudio se empleó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio que el mismo autor afirma: “en este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra”. De allí, que la muestra seleccionada para esta investigación está conformada por la misma población.

Es importante mencionar, que en esta fase se realiza por medio de las técnicas e instrumentos que permiten recolectar información. Al respecto, Arias (2012:67), indica que: “la técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. A su vez, el instrumento de recolección de información, de acuerdo a Palella y Martins (2012:113), “es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

De manera, que en el presente estudio se utiliza la encuesta como técnica, Arias (2012. 96), define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en

particular”. Por lo tanto, la encuesta se realizará a través del instrumento el cuestionario, que, según Tamayo (2014:122) lo define como “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, aporta Arias (2012:73), que es “la modalidad de la encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivos de una serie de preguntas”.

Se denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado sin ayuda del encuestador; el mismo contendrá preguntas cerradas tipo dicotómicas con opciones únicas de respuesta (si-no), el cual abarcará varios aspectos desde la estructura del departamento hasta la toma de decisiones, esto con la finalidad de obtener información para la presente investigación.

**3.2.2 Fase II. Determinación de los factores que afectan el clima organizacional en la oficina Guerra Méndez del banco Mercantil Valencia Estado Carabobo.** Debe indicarse, que esta fase se lleva a cabo mediante las técnicas e instrumentos mencionados en la fase I.

**3.2.3 Fase III. Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la oficina Guerra Méndez del banco Mercantil Valencia Estado Carabobo.** En esta parte se describe la propuesta mediante las estrategias o actividades destinadas a fortalecer el clima organizacional. Mediante una estructura.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Análisis de los Resultados**

En este capítulo corresponde presentar los resultados y análisis obtenidos en la investigación sobre el diseño de estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional en la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil, Esta etapa de carácter técnico, pero al mismo tiempo de mucha reflexión involucra la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitarán realizar interpretaciones de los datos.

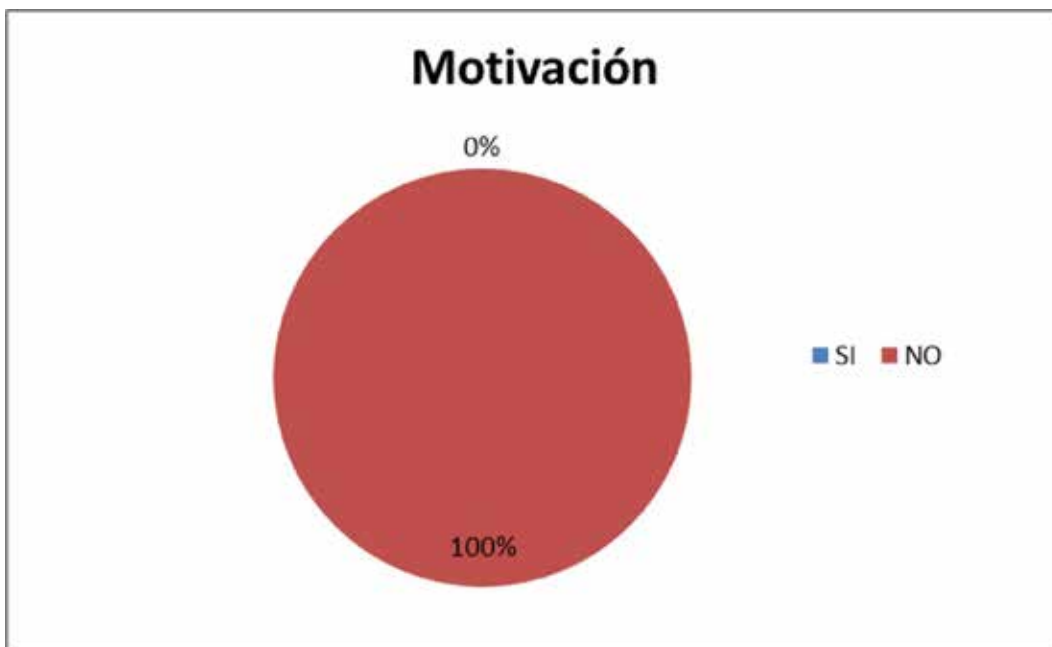
El registro de las tabulaciones básicas se realizó agrupando mediante operaciones de recuentos las opiniones de los encuestados por cada pregunta y sus correspondientes alternativas de respuestas, para posteriormente calcular el porcentaje de cada campo de frecuencia acumulada y presentada en el plan de tabulaciones.

Posteriormente se elaboraron cuadros estadísticos para representar los resultados aplicando la estadística descriptiva a través del cálculo porcentual, lo cual permitirá la interpretación y análisis de manera práctica para aplicar las técnicas que sustentan el diagnostico de las causas y consecuencias que afectan el clima organizacional en la institución.

### 1. ¿CONSIDERA UD., QUE SU AMBIENTE DE TRABAJO ES MOTIVANTE?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
12	SI	0	0%
	NO	12	100%
	<b>Total</b>	12	<b>100%</b>

Cuadro N°1. AMBIENTE DE TRABJO ES MOTIVANTE.



**Gráfico 1. Motivación.**

Fuente: Cuello y Figueroa (2018).

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 1 el cien (100%) por ciento de la población respondió que no sentía motivante su entorno laboral, es relevante mencionar que los ambientes favorables y motivantes, son de claves para el éxito de la instrucción objeto de estudio. Tratar que se trabaje siempre con alegría y disposición, hará que siempre se alcancen correctamente todos los objetivos organizacionales y de esta forma mejorar la gestión de la institución.

## 2. ¿CREE UD., QUE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS SON ALCANZADAS SATISFACTORIAMENTE?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
12	SI	0	0%
	NO	12	100%
	<b>Total</b>	12	<b>100%</b>

Cuadro N°2. ACTIVIDADES PLANIFICADAS SON ALCANZADAS SATISFACTORIAMENTE

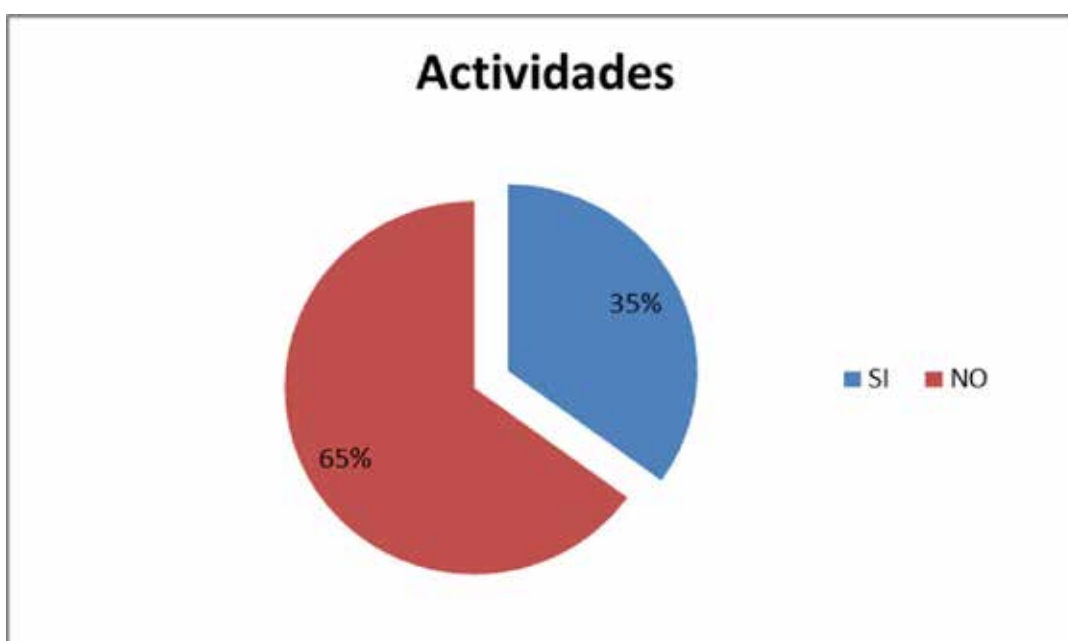


Gráfico2. Actividades

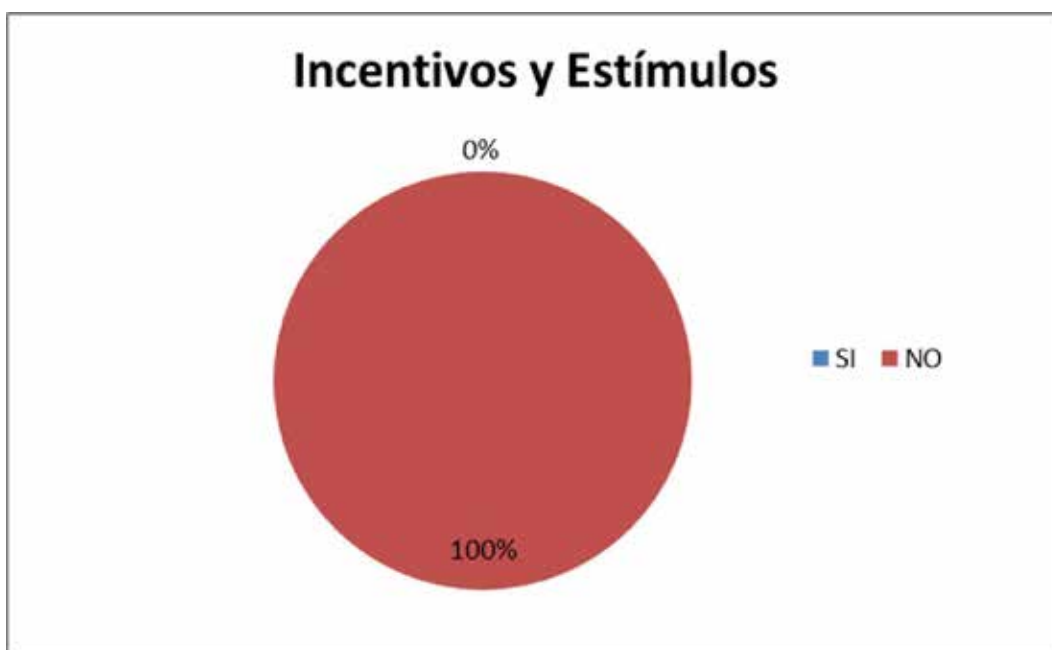
Fuente: Cuello y Figueroa (2018).

**Análisis:** Como puede observarse un sesenta y cinco (65%) por ciento de la población expresó que las actividades planificadas son alcanzadas satisfactoriamente, sin embargo, las mismas no se acostumbra a realizarlas de acuerdo al trabajo en equipo, esto afecta notablemente en la realización de las tareas asignadas, ya que de esta forma no se obtiene el trabajo de manera eficiente repercutiendo de manera negativa en el cumplimiento de las metas organizacionales de la institución objeto de estudio.

**3. ¿CONSIDERA UD., QUE EXISTEN INCENTIVOS Y ESTÍMULOS DIRIGIDOS A ESTIMULAR TALES COMO: EL EMPLEADO DEL MES, CARTA DE FELICITACIONES ENTRE OTROS DIRIGIDOS AL BUEN DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL?**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
12	SI	0	0%
	NO	12	100%
	<b>Total</b>	12	<b>100%</b>

**Cuadro N°3. INCENTIVOS Y ESTIMULOS.**



**Gráfico 3. Incentivos y Estímulos.**

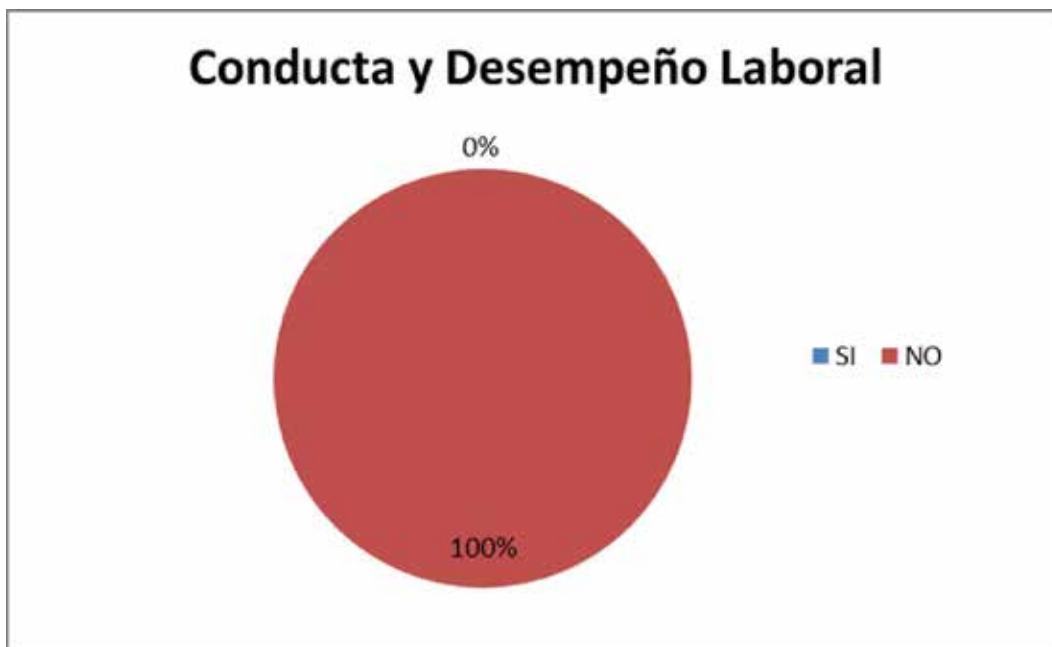
**Fuente:** Cuello y Figueroa (2018).

**Análisis:** En el gráfico 3 se puede apreciar que la población encuestada respondió en un cien (100%) por ciento que no existen incentivos y estímulos dirigidos a estimular tales como: el empleado del mes, carta de felicitaciones entre otros dirigidos al buen desempeño laboral del personal. Esto ocasiona que el personal se sienta desmotivado, trayendo como consecuencia bajo rendimiento, ausentismo laboral, desmotivación y otros factores que repercuten de manera negativa en la institución.

**4. ¿CONSIDERA UD., QUE EXISTE ALGUNA ESTRATEGIA QUE PERMITA ANALIZAR LA CONDUCTA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO?**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
12	SI	0	0%
	NO	12	100%
	<b>Total</b>	12	<b>100%</b>

**Cuadro N°4. CONDUCTA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO**



**Gráfico 4. Conducta y Desempeño Laboral**

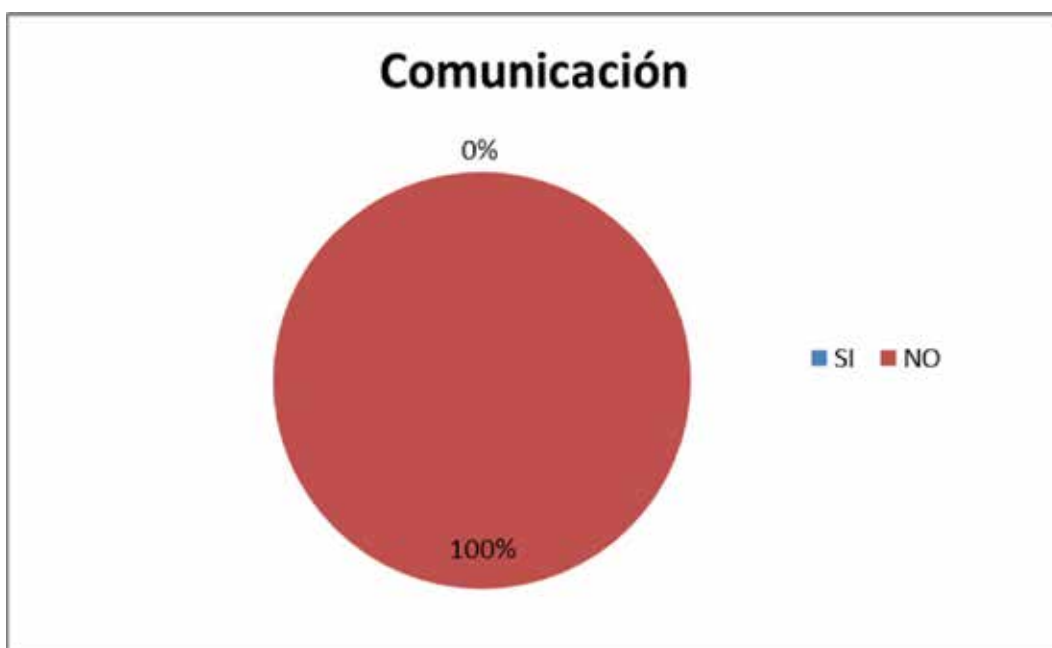
**Fuente:** Cuello y Figueroa (2018).

**Análisis:** El gráfico 4 muestra que el cien (100%) por ciento de la población consideró que no existe alguna estrategia que permita analizar la conducta y el desempeño laboral del empleado es relevante mencionar que el clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Esta fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

**5. ¿CREE UD., QUE LA COMUNICACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL DIRECTIVO Y LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN RESULTA EFECTIVA?**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
12	SI	0	0%
	NO	12	100%
	<b>Total</b>	12	<b>100%</b>

**Cuadro N°5. LA COMUNICACIÓN**



**Gráfico 5. Comunicación**

**Fuente:** Cuello y Figueroa (2018).

**Análisis:** En este ítem los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los empleados no tienen buena comunicación con su grupo de trabajo, esto conlleva a que dentro de la institución exista un clima laboral desagradable para la ejecución satisfactoria de sus funciones.

## 6. ¿SE SIENTE UD., SATISFECHO CON SU GRUPO DE TRABAJO ACTUAL?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
12	SI	4	22%
	NO	8	78%
	<b>Total</b>	12	<b>100%</b>

Cuadro N°6. GRUPO DE TRABAJO ACTUAL

Grafico 6. Satisfecho.

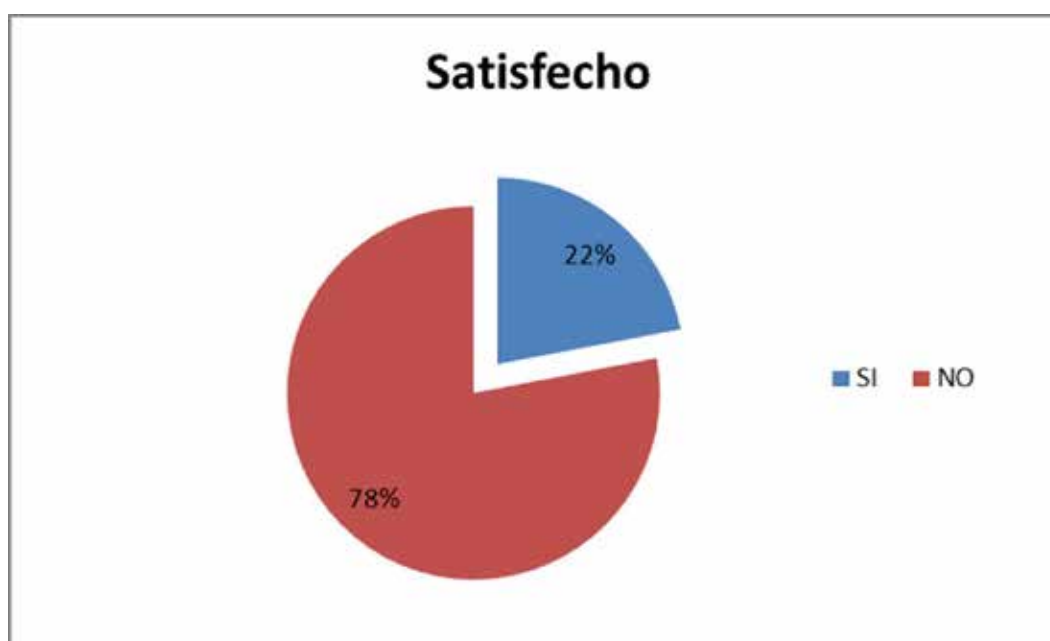


Grafico 6. Satisfecho.

Fuente: Cuello y Figueroa (2018).

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 6 se observó que el mayor porcentaje respondió de manera negativa expresando que no se sienten satisfechos con el grupo de trabajo, esto es ocasionado por las deficiencias entre las relaciones sociales del personal, es relevante mencionar que el trabajo grupal es necesario para que la ejecución de las actividades se cumpla con eficacia y asimismo permitirá que se descentralice las responsabilidades y se obtenga un mejor desempeño.

## 7. ¿EL TRABAJO QUE SE REALIZA ES SUPERVISADO Y GUIADO POR EL DIRECTIVO?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
12	SI	4	22%
	NO	8	78%
	<b>Total</b>	12	<b>100%</b>

Cuadro N°7. SUPERVISADO Y GUIADO

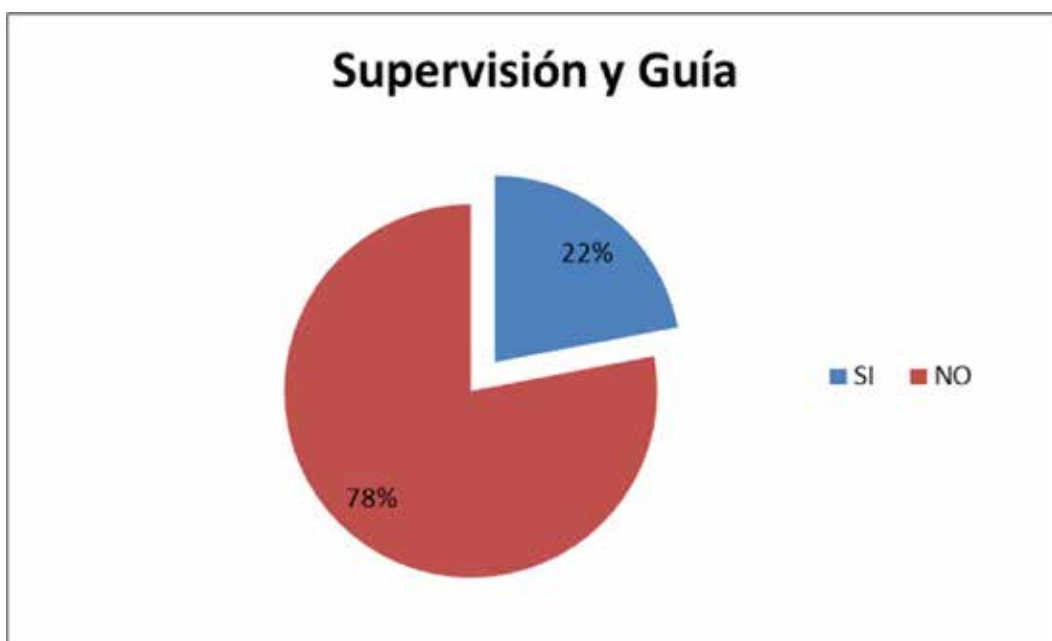


Grafico 7. Supervisión y Guía  
Fuente: Cuello y Figueroa (2018).

**Análisis:** En el gráfico 7 se observa que el setenta y ocho (78%) por ciento de la población expresó que el trabajo que se realiza no es supervisado y guiado por el directivo de manera satisfactoria, se observa, esto en virtud, de que sus inquietudes no son escuchadas ni tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones, es relevante destacar que la participación en el proceso de supervisión, debe estar integrada por la participación de ambas partes, en virtud, de tal situación se evidencia que el personal se siente excluido, es relevante tomar en cuenta los aportes e ideas del personal durante el proceso de supervisión ya que de esta manera se puede fomentar la creación de un clima ideal que represente una alternativa sólida para la consecución de las metas y que permita proveer un ambiente donde los roles, expectativas y necesidades de los miembros sean satisfactorias.

**8. ¿CREE UD., NECESARIO PROPONER LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL?**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
12	SI	12	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	12	<b>100%</b>

**Cuadro N°8. ESTRATEGIAS GERENCIALES**



**Gráfico 8. Estrategias y Clima Organizacional**

**Fuente:** Cuello y Figueroa (2018).

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 8 el 100% de los encuestados, respondió que si es necesario proponer las estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal.

## **Análisis Global de los Resultados**

De acuerdo a los datos obtenidos del instrumento aplicado al personal en la **oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil**, se llegó al siguiente diagnóstico:

El personal no se siente motivado su entorno laboral esto influye de manera negativa en la gestión educativa. Las relaciones entre el personal no son cordiales, lo que impacta de manera significativa en el desempeño laboral. El personal manifestó que las actividades planificadas son alcanzadas satisfactoriamente, sin embargo, las mismas no se acostumbra a realizarlas de acuerdo al trabajo en equipo.

El personal no se siente satisfecho con el grupo de trabajo. No existen incentivos y estímulos dirigidos a estimular tales como: el empleado del mes, carta de felicitaciones entre otros dirigidos al buen desempeño laboral del personal. No existe alguna estrategia que permita analizar la conducta y el desempeño laboral del personal, lo que influye en un adecuado Clima Organizacional.

El trabajo que se realiza no es supervisado y guiado por el directivo de manera satisfactoria. No existe una buena comunicación entre el directivo y el docente, esto conlleva a que dentro de la institución exista un clima laboral desagradable para la ejecución satisfactoria de sus funciones.

Existe la necesidad de proponer las estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal. Es relevante mencionar la relevancia que existe en crear un clima laboral estable, motivante, donde el personal gerencial se esfuerce en introducir las condiciones que permita fortalecer y mejorar el ambiente laboral para de esta manera alcanzar los objetivos de la misma, y a la vez, satisfacer las necesidades y deseos individuales y colectivos donde se fomente la creación de un clima ideal que represente una alternativa sólida para la consecución de las metas y que permita proveer un ambiente donde los roles, expectativas y necesidades de los miembros sean satisfactorias.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA GUERRA MENDEZ DEL BANCO MERCANTIL, VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

En el mundo globalizado de hoy las organizaciones bancarias deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades administrativas diarias es algo con lo que toda institución, debe contar. En este contexto, un clima organizacional en el que el personal gerencial y empleados se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

En el desarrollo del presente capítulo se expone una propuesta de mejora que permita contribuir en el desempeño laboral del personal en aras de fortalecer la gestión de la institución, la finalidad del mismo consiste en suministrar una solución a la problemática detectada en el diagnóstico realizado a la institución objeto de estudio.

#### **Justificación de la Propuesta**

En la actualidad es imprescindible a nivel empresarial contar con un clima que permita lograr la armonía, coordinación y trabajo en equipo, a fin de poder brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen; razón por la cual todo el personal gerencial y de empleado debe tener claramente definido las políticas, objetivos, la estructura organizativa y las funciones en las diferentes áreas, a fin de lograr en forma permanente sus propósitos, por ello es necesario la puesta en práctica de elementos administrativos que lleven al logro del objetivo final que es brindar una atención oportuna, de calidad y contar con una imagen interna agradable.

En este orden de ideas, en la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil, requiere tener una agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las

actividades diarias de todos los trabajadores. Es por eso, que el Clima Organizacional debe de revisarse y actualizarse, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Por lo antes expuesto, se considera la relevancia de la presente propuesta la cual se enfoca en mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción del personal hacia la institución, lo que se espera sea reflejado en una relación laboral favorable y agradable entre el personal gerencial y a nivel de empelado de la institución. Asimismo, dicha propuesta es un instrumento para el personal directivo, en virtud, de que es una guía en la aplicación de correctivos necesarios que permitan mejorar el clima organizacional que favorezca y satisfaga al personal de la institución.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Favorecer un ambiente laboral agradable por medio de estrategias que sirva de guía para lograr un clima organizacional que contribuya al funcionamiento efectivo de la gestión de la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Mejorar los distintos aspectos que determinan el clima organizacional en la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil.
- ✓ Propiciar el trabajo en equipo entre el personal de la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil
- ✓ Facilitar las relaciones interpersonales en la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil
- ✓ Crear un clima óptimo, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución en la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil

## **Esquema de la Propuesta**

Para dar a conocer la propuesta y ofrecer una visión global y sistematizada, se presenta en forma esquematizada las principales etapas o puntos que la conforman.

**Etapa I:** Se identifican las deficiencias del Clima Organizacional en la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil se establecen las bases por las cuales se toma a consideración una aplicación de la propuesta, tomando en cuenta los problemas más significativos del personal.

**Etapa II:** Campaña de Sensibilización, se propone darles un fiel seguimiento a todos sobre una campaña de sensibilización a fin de motivar al personal gerencial y empleados como herramienta que permita aumentar el interés y desempeño del personal.

**Etapa III:** La motivación, se recomienda una mejora en la comunicación, implementado un nuevo sistema del cual tienen que formar parte el personal gerencial y de empleados. Se piensa que una comunicación cruzada es lo más conveniente para la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil.

**Etapa IV:** Habiendo introducido ciertas mejoras en comunicación y motivación se propone un cambio en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, en el que aparte de implementar nuevos esquemas o formatos más completos para la evaluación, se apuesta a la eliminación de las deficiencias de los empleados por medio de un feedback y seguimiento al mismo, que se hará efectivo por la persona que llevará a cabo la evaluación del desempeño.

**Etapa V:** Es la implementación de las estrategias gerenciales y la estimulación de un liderazgo participativo, para la gerencia. Este es un instrumento de actualidad que hace que todos los empleados se involucren en la propuesta, ejecución y consecución de metas y objetivos institucionales. Tiene por objeto formar un directivo más abiertos a todas las propuestas de los empleados, aumentando un sentido de pertenencia en todos los participantes. **(Ver gráfico 9)**



Fuente: Cuello y Figueroa (2018). **Grafico 9. Etapas de la Propuesta**

La propuesta estará disponible para el personal gerencial y empleados de la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil. Deberá actualizarse cada seis meses a fin de evitar la obsolescencia y toda propuesta o sugerencia de cambio deberá hacerse por escrito a los miembros de la estructura responsable.

### **Fase I: Identificación de Necesidades**

Identificación de las deficiencias en el Clima Organizacional actual en la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil. Luego de realizar la investigación, las deficiencias se pasan a la siguiente etapa.

### **Fase II: Campaña de Sensibilización**

En esta etapa se debe proveer al personal gerencial y de empleados de la sensibilización necesaria, en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, obteniendo con esto una mejora en el desarrollo de todas las actividades internas y externas de la organización.

### **Fase III: Motivación y Comunicación**

En esta etapa se deben implementar estrategias de motivación para que el personal gerencial y empleados estén incentivados en el desempeño de sus funciones. Para ello, se debe crear e implementar programas de motivación en el que se involucre al personal. Es

relevante mencionar la motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño del personal, en virtud, de que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la Institución.

En cuanto al sistema de comunicación, del cual el personal gerencial y empleados son parte, implementando comunicación cruzada. Es importante que el personal no se comunique con notas o memorando, esto es un procedimiento antiguo que atrasa la comunicación eficaz. Para que la Comunicación en la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil, sea eficaz y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto. Debe de ser multidireccional, con esto se quiere decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.

Es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos, es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel; es una herramienta con la que el personal directivo y docente de la institución deben de contar ya que facilita la comunicación entre los mismos, de distintos departamentos y su costo es bastante accesible.

Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los directivos conozcan todas las necesidades de sus empleados, para ello, es necesario formular sus propios objetivos, en función a los objetivos de la gestión, lo importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos los empleados trabajen bajo el mismo nombre.

#### **Fase IV: Desempeño Feedback y Seguimiento**

En esta fase es necesario actualizar la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Clima Organizacional en la oficina Guerra Méndez del Banco Mercantil.

## **Fase V: Estrategias Gerenciales**

Con base en los resultados del diagnóstico se plantean las siguientes estrategias:

### **ESTRATEGIA 1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de gerentes y empleados.**

**1.1** Promover la participación del personal de gerentes y empleados. en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde los empleados tengan acceso a un formato con preguntas como:

¿Qué propones para fomentar la motivación? ¿Por qué?

¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en la oficina para sentirte más a gusto en tus labores? ¿Por qué?

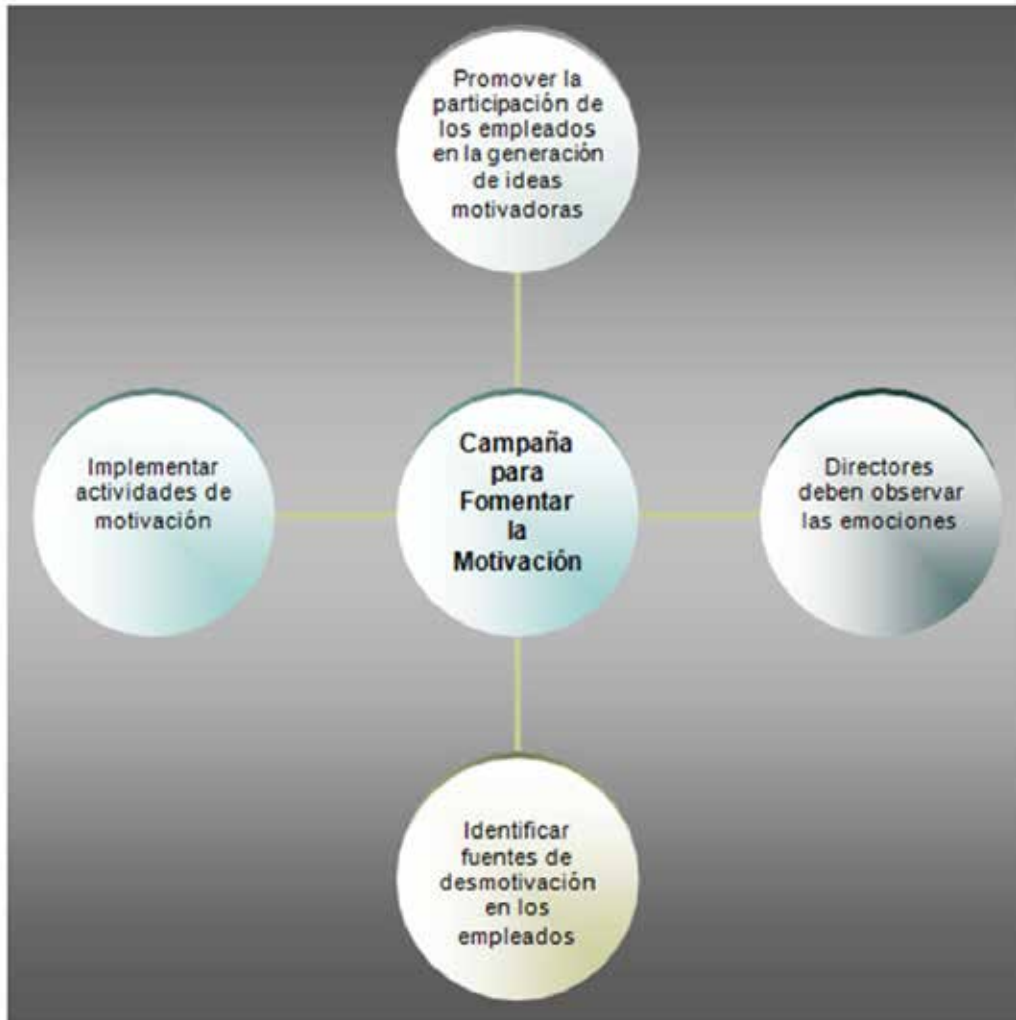
**1.2.** Se deben observar las emociones de cada una de las personas. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

**1.3.** Identificar fuentes de desmotivación en el personal. Para esto, cada uno de los gerentes debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. Asimismo, se deben reunir a estos directores y hacer una charla o capacitación sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros. Igualmente, es necesario evaluar entre el personal, la percepción que estos tienen del directivo a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con el personal.

**1.4.** Implementar actividades de motivación como son:

- Ü Reunirse individualmente con cada empleado para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la empresa y que su trabajo sea valorado y considerado en cuenta. A su vez, esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.

- Û Reunirse con el grupo de trabajo. Cada gerente y sub-gerente debe reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral. Para esto puede subrayar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa.
- Û Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, de todas maneras la institución debe buscar facilitar a sus empleados un trabajo satisfactorio.
- Û Fijar objetivos y metas atractivos. Si es posible en un área de trabajo se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados. Por ejemplo se pueden promover actividades como oficinas más limpia, ordenada y ambientada, o con el personal más amable, entre otros interesantes.
- Û Se debe facilitar el sentido de utilidad. En todo momento se puede motivar haciendo que el empleado se sienta útil y participe de actividades importantes.
- Û Mantener una actitud de respeto y confianza con los empleados.
- Û Facilitar el crecimiento intelectual y profesional del personal gerencial y de empleados
- Û Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento.
- Û Facilitar la participación. (**Ver Gráfico 10**)



Fuente: Cuello y Figueroa (2018). Grafico10. Campaña para Fomentar la Motivación

**ESTRATEGIA 2: Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos.** Esta estrategia permitirá definir pautas claras de reconocimientos e incentivos que apoyen las actividades de motivación de la empresa. En esta estrategia se sugiere seguir las siguientes actividades:

**2.1** Establecer las formas de reconocimiento e incentivos. Aunque uno de los incentivos que más influyen en el empleado es el reconocimiento personalizado e inmediato, es importante considerar otro tipo de incentivos que apoyen el reconocimiento verbal. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna. Entre algunas recompensas monetarias se encuentran:

- Tiempo libre
- Almuerzos e invitaciones a restaurantes
- Libros, discos.
- Asistencias a seminarios o conferencias, entre otros.

**2.2** Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “empleado del Mes”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.

**2.3.** Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Las claves para que tenga éxito son, entre otras las siguientes:

- Promover el concurso y su objetivo.
- Fijar metas realistas, logrables y mensurables.
- Limitar el concurso a un período corto.
- Asegurarse de que los premios les interesan a los empleados.
- Fijar reglas descomplicadas.
- Entregar pronto los premios.

**2.4.** Un premio puede consistir en capacitación adicional que sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de automejoramiento.

**2.5.** Si no se puede ascender a un empleado, se puede, en cambio, aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados. Se les puede asignar tareas especiales, encargarlos de capacitar a otros, enviarlos a un curso de capacitación superior, entre otros.

### **Estructura Organizativa Responsable de la Propuesta**

La estructura que se propone es un comité, integrado por un presidente coordinador, una secretaria y colaboradores a quienes se les definen las respectivas funciones.

### **Ubicación**

Se recomienda que la unidad del comité se ubique como una dependencia de la dirección, a fin de ser apoyada y asesorada por ésta en los aspectos administrativos y que a

su vez pueda realizar acciones en forma independiente del interés particular de los otros elementos de la organización y a la vez tener acceso a los niveles de autoridad más altos logrando así los objetivos, metas propuestas por la institución, consolidando el éxito esperado.

### **Funciones Específicas**

- Asistir a reuniones convocadas por el comité responsable del clima organizacional.
- Apoyar las decisiones tomadas por el comité.
- Aprobar planes y programas de trabajo presentados por el comité.
- Facilitar los recursos materiales y humanos.
- Elaborar planes y programas de trabajo anuales, trimestrales, mensuales, diarios relacionados con el clima organizacional.
- Establecer sistemas de comunicación en forma técnica.
- Elaborar planes de reuniones, tras convocatoria y participar activamente en éstos.
- Supervisar las actividades realizadas por los miembros del comité.
- Analizar, aprobar y apoyar los planes de actividades presentados por los miembros del comité bajo su responsabilidad.
- Presentar planes y programas de actividades al gerente y sub-gerente para su aprobación.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Realizar investigaciones sobre detecciones de necesidades materiales y humanas en las diferentes unidades de la institución.
- Elaborar, gestionar y ejecutar programas de capacitación en forma integral según las necesidades reales del personal.
- Promover una administración basada en valores.
- Gestionar ante la gerencia la realización de actividades sociales que conlleven a la satisfacción y armonía del personal.
- Elaboración, control y archivo de todos los documentos del comité (informes, actas, reportes, acuerdos, entre otros).
- Dar y recibir información relacionada con el comité.
- Colaborar con los demás miembros del comité.

- Programar actividades orientadas a la recaudación de fondos para las actividades sociales.
- Planificar y coordinar actividades que mejoren la comunicación y supervisión.
- Investigar y promover el conocimiento de descripción de cargos para todo el personal.
- Evaluar y difundir una comunicación eficaz en todo el personal.
- Establecer y divulgar un sistema de sugerencia.
- Coordinar con los demás miembros del comité actividades relacionadas con el clima organizacional.
- Informar a todo el personal los objetivos, metas, funciones, líneas de autoridad y canales de comunicación del comité responsable del clima organizacional.
- Gestionar y realizar periódicamente charlas motivacionales con el fin de mejorar el ambiente laboral en la institución.
- Promover un trato justo y digno de todo el personal.

### **Evaluación y Seguimiento de la Propuesta**

Para asegurar el progreso de las acciones de la propuesta y el mejoramiento del clima organizacional, es necesario que se implementen acciones tendientes a la evaluación y seguimiento del funcionamiento de la propuesta para la cual se recomienda las siguientes técnicas:

- Reunión General para evaluar los resultados obtenidos.
- Métodos de Escala Gráfica de Calificación, este está orientado a evaluar el desempeño de la propuesta y considera una serie de factores relacionados con la calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de situaciones, creatividad, capacidad de realización, responsabilidad y sensatez e iniciativa.
- La Encuesta, se utilizará para obtener información relacionada con el logro de los objetivos propuestos, cambios relevantes en el clima organizacional y sugerencias por parte del personal de la institución a fin de conocer el impacto de las acciones realizadas por el comité.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Las conclusiones del estudio sobre las estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal de la oficina “**Guerra Méndez Banco Mercantil**” se derivan a continuación:

Se concluye que, para toda organización es de vital importancia conocer cuál es el perfil gerencial predominante, ya que este va ligado al desarrollo y mantenimiento de la estructura y de la dirección de objetivos necesarios para el desempeño efectivo del grupo. En tal sentido, toda organización debe conocerse asimismo para poder enfrentar día a día los retos que implica el proceso de globalización actual

Desde esta perspectiva, el clima organizacional es una consecuencia del gerente, por lo que deben llevarse a cabo planes de desarrollo y mantenimiento para el Recurso Humano logrando con esto una sólida motivación que conlleva al personal a poseer un sentido de pertenencia hacia la escuela y logrando con esto el alcance de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta que la calidad del clima organizacional es relevante para el desempeño de la gestión, se destaca que todos los esfuerzos por mejorar la vida laboral fomenta en los empleados sentido de pertenencia lo que a su vez constituye la posibilidad para mejorar las actividades bancarias, de allí la necesidad de la propuesta de mejoramiento la cual se encaminó a fortalecer las debilidades encontradas en la institución objeto de estudio.

## Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones se redactan las siguientes recomendaciones:

- ✚ Se recomienda promover un buen ambiente de trabajo y la productividad laboral. En este sentido, la gerencia no debe limitar sus funciones a actividades operativas, pues la gestión del talento humano de la institución debe además promover estrategias que fomenten el buen ambiente de trabajo y la productividad.
- ✚ Se sugiere incursionar nuevos estilos de gerenciar encaminados a fortalecer la comunicación con el empleado, promover la participación y a su vez fomentar la motivación general del grupo.

La gerencia debe ejecutar actividades de desarrollo, promoción, campañas de sensibilización y motivación.

- ✚ Se recomienda considerar los siguientes aspectos para facilitar el clima organizacional en la oficina objeto de estudio:

1. Reconocer las necesidades y expectativas que tienen los trabajadores con relación a su trabajo, para fortalecer sus esfuerzos individuales hacia el logro de las metas organizacionales
2. Fomentar un clima satisfactorio y armónico.
3. Mejorar las relaciones entre compañeros y jefes – subordinados.
4. Establecer las diferencias individuales de los trabajadores con respecto a su necesidad y metas personales.
5. Programar talleres sobre crecimiento personal, autoestima, motivación al logro, entre otros.
6. Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación ya actualización profesional, entre otros.
7. Ofrecer recompensas e incentivos justos y equitativos.

8. Establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los procesos organizacionales.
9. Crear un clima óptimo, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución.
10. Procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.
11. Estimular el flujo de información multidireccional, brindando la oportunidad a todos los trabajadores de presentar opiniones sugerencias relacionadas con el trabajo.
12. Permitir que el ciclo de comunicación fluya de manera abierta y sincera para así eliminar el temor entre los miembros.
13. Procurar un ambiente de confianza y seguridad.
14. Utilizar canales y medios efectivos de comunicación.
15. Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales, orientado a generar un clima de confianza en la unidad.
16. Crear un ambiente de trabajo adecuado que permita satisfacer las necesidades de sus miembros y la organización.
17. Promover mejores relaciones interpersonales.
18. Incentivar la retroinformación objetiva y oportuna en el proceso de toma de decisión.
19. Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con los subordinados, para incentivar la intervención en la toma de decisiones.
20. Promover un mejor clima organizacional en la escuela por medio de los factores ambientales para un mejor desempeño del recurso humano.

## REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de Investigación**. 3ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Mirian. (2006). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**.6ª Edición. Caracas: Editorial BL Consultores Asociados.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. (2da. Edición) Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Davis, William y Mewiater, Keith (2008). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 6ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Delgado, Yamile; Colombo, Leida y Orfila, Romel (2012). **Condiciendo la Investigación**. 1ª Edición. Carabobo. Venezuela: Editorial Comala.
- Herrera, Karen (2016), en su trabajo de grado titulado “**El clima organizacional y su relación con la productividad laboral**” (UCV).
- Jiménez Francys. (2017), “**Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador**” ( UC).
- Manauré Horacio. (2017),“**Estrategias Gerenciales para la Mejora del Clima Organizacional que favorezca el Desempeño Laboral del personal docente de la escuela bolivariana estatal “Elia Márquez de Espinoza”**”. (UNA).

Morales, Eduardo. (2010) **Metodología de Investigación para realizar proyectos.**  
Caracas. Editorial Panapos.

Parella, Santa y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa.**  
3ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial FEDUPEL.

Stephen Robins (2008) **La Gestión de los Recursos Humanos.** 2ª Edición. España:  
Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Sabino, Carlos (2008) **El proceso de investigación.** 7ª Edición. Caracas-Venezuela:  
Editorial PANAPO.

Tamayo y Tamayo, Mario (2014). **El proceso de la investigación Científica.**9ª Edición.  
México, D.F: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

