



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES  
PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
COMO FACTOR CLAVE PARA EL RENDIMIENTO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE  
LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A.**

**Autora:** Marifer Diaz

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



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

**HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES PARA LA MEJORA  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE  
PARA EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE  
LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A.**

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

**Autora:** Marifer Diaz  
C.I.: V- 26.195.474

**Tutor:** Lcda. Mary Machado

San Diego, enero del 2023



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

**ACTA DE APROBACIÓN**

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Herramientas Organizacionales para la mejora del clima Organizacional como factor clave para el rendimiento Laboral de los trabajadores de la empresa Abrahamcolor, C.A.

Realizado por el (la) Br. Marifer Emperatriz Díaz Molina

C.I. N° V-26195474 cursante de la carrera de Relaciones Industriales

hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: 20 ptos.

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Mary Machado  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Mary Machado  
C.I.: V-11965064

Oneida Jimenez  
Jurado  
Nombre: Oneida Jimenez  
C.I.: V-10227464



Maruja Molina  
Jurado  
Nombre: Maruja Molina  
C.I.: V-10610324

Fecha: 02/03/2023



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

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA  
PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Mary Machado, portador de la cédula de identidad No. V-11.965.064, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Marifer Diaz, portadora de la cédula de Identidad No. V-26.195.474, titulado **“HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TABAJADORES DE LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A.”,** presentando como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San diego, a los veintisiete (27) días del mes de enero del año dos mil veintidós (2023).

Tutora Académica

Lcda. Mary Machado

C.I. V- 11.965.064

Cel. 0414.437.61.80

E-mail: mary\_ujap@hotmail.com

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado, a mis padres Fernando Díaz y Mary Molina, por haber sido mis guías y apoyo incondicional, sin duda no lo hubiera logrado sin ustedes.

A mi hermana Mary Díaz, por ser mi compañera en este camino y, a todos mis familiares por su cooperación y cariño durante la carrera, sin duda alguna han sido pilares fundamentales.

A mi abuela, Tomasa Baquero y a mi tío Daniel Albarrán que, aun que ya no están en este plano me apoyaron mucho y su mayor anhelo era que fuera una profesional y sé que estarían muy orgullosos de mí.

A mi tutora académica, Lcda. Mary Machado, por el apoyo brindado para culminar este trabajo de investigación, contribuyendo en mi crecimiento profesional.

**Marifer Diaz**

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco, primeramente, a Dios por bendecirme y permitirme recorrer este camino dándome fuerza y sabiduría para superar cada obstáculo a lo largo de esta anhelada meta.

Seguidamente, a mis padres y familiares, por ser mis guías y el motor que me impulsa a seguir adelante, por creer en mí y brindarme su constante apoyo y sobre todo por su amor.

Asimismo, agradezco a los profesores que con su ética, conocimientos, dedicación y esfuerzo me guiaron en este gran camino que esta por culminar.

Además, quisiera agradecerle a la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., por su confianza y apoyo, y a la Universidad José Antonio Páez por ser mi casa de estudio.

A mis compañeras, por ser de esta experiencia universitaria haya sido la mejor de mi vida y de aquí en adelante les deseo el mejor de los éxitos.

Finalmente, a todas las personas que han sido participes en esta etapa de mi vida.

**Marifer Diaz**

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

	pp.
<b>LISTA DE CUADROS Y TABLAS</b> .....	viii
<b>LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS</b> .....	ix
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b> .....	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	5
1.2. Objetivos de la Investigación.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. Justificación de la Investigación.....	6
1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación.....	7
<b>II MARCO TEÓRICO</b> .....	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases Teóricas.....	11
2.3. Definición de Términos Básicos.....	17
2.4. Operacionalización de las variables.....	18
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b> .....	21
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	21
3.2. Nivel de la Investigación.....	21
3.3. Fases Metodológicas.....	22
3.3.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual.....	22
3.3.2 Fase II: Análisis de los factores claves del clima organizacional.....	22
3.3.3 Fase III: Diseño de herramientas para la mejora del clima org. ....	22
3.4. Población y Muestra.....	22
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	23
3.6. Técnicas de Análisis de Datos.....	23
<b>IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	24
4.1. Análisis de los resultados.....	24
Fase I: Diagnóstico.....	24
Fase II: Identificación.....	43

Fase III: Diseño.....	44
	Pp..
<b>V PROPUESTA .....</b>	<b>45</b>
5.1. Presentación de la propuesta.....	45
5.2. Justificación de la propuesta .....	46
5.3. Objetivos de la propuesta.....	46
5.4. Desarrollo de la propuesta.....	47
5.5. Factibilidad de la propuesta .....	64
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>

## LISTA DE CUADROS Y TABLAS

	Pág.
<b>Cuadro</b>	
1. Cuadro Técnico / Metodológico Operacionalización de las variables .....	19
2. Matriz DOFA .....	43
3. Valores de la empresa .....	57
4. Recursos Financieros.....	65
<b>Tabla</b>	
1. Estrés en el trabajo .....	25
2. Confianza y estabilidad laboral .....	26
3. Reconocimiento por supervisores .....	27
4. Independencia y libertad en el cargo.....	28
5. Responsabilidad y autonomía.....	29
6. Valoración del esfuerzo.....	30
7. Integración del personal para resolución de conflictos .....	31
8. Compromiso y vinculación a la misión y visión .....	32
9. Cobertura de expectativas salariales .....	33
10. Oportunidad de formación superior .....	34
11. Programas de actualización.....	35
12. Ascensos y promociones por desempeño.....	36
13. Ajustes y aumentos salariales por méritos .....	37
14. Beneficio económico por metas de productividad .....	38
15. Bonificación por asistencia perfecta .....	39
16. Clima organizacional acorde al desempeño laboral .....	40
17. Motivación y rendimiento laboral .....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

### Gráfico

1. Estrés en el trabajo .....	25
2. Confianza y estabilidad laboral .....	26
3. Reconocimiento por supervisores .....	27
4. Independencia y libertad en el cargo .....	28
5. Responsabilidad y autonomía.....	29
6. Valoración del esfuerzo.....	30
7. Integración del personal para resolución de conflictos .....	31
8. Compromiso y vinculación a la misión y visión .....	32
9. Cobertura de expectativas salariales .....	33
10. Oportunidad de formación superior .....	34
11. Programas de actualización.....	35
12. Ascensos y promociones por desempeño.....	36
13. Ajustes y aumentos salariales por méritos .....	37
14. Beneficio económico por metas de productividad .....	38
15. Bonificación por asistencia perfecta .....	39
16. Clima organizacional acorde al desempeño laboral .....	40
17. Motivación y rendimiento laboral .....	41

### Figura

1. Formato de Evaluación de Desempeño laboral .....	50
2. Plantilla de Evaluación de Desempeño laboral .....	51
3.- Formato de Detección de Necesidades de Capacitación.....	60
4.- Formato de Evaluación de Competencias .....	61



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

**HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL RENDIMIENTO LABORAL  
DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A**

**Autora:** Marifer Diaz  
**Tutora:** Lcda. Mary Machado  
**Fecha:** enero de 2023

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente estudio tiene como objeto proponer herramientas organizacionales para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR C.A, con la finalidad de generar un sentimiento de pertenencia a la empresa en sus empleados, ya que cuando una persona siente que su trabajo sirve para algo más que para generar dinero a la empresa su compromiso aumenta. Metodológicamente la investigación se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, a nivel descriptivo. En cuanto a la población objeto de estudio estará comprendido por 18 trabajadores que conforman la empresa, por su parte, la muestra estuvo representada por la totalidad de los miembros de la población objetivo, ya que por ser pequeña y finita fue de tipo censal. Para el desarrollo de la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta a través del instrumento el cuestionario conformado por 17 preguntas dicotómicas cerradas (si-no). Seguidamente, para analizar los factores internos y externos que inciden en el clima organizacional, fueron expuestos en una matriz DOFA cuyo cruce permitieron obtener las estrategias que permitieron diseñar la propuesta y brindarle solución al problema existente. Se concluye que, el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad, en este sentido se diseñaron herramientas organizacionales para lograr la mejora del clima organizacional en la empresa objeto de estudio y alcanzar un mejor rendimiento laboral de sus trabajadores.

**Palabras Clave:** Clima Organizacional, Ambiente Laboral, Satisfacción Laboral, Motivación Laboral y Rendimiento Laboral.

**Línea de Investigación:** Provisión, mantenimiento y desarrollo del capital humano.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas para ser competitivas deben ser efectivas para alcanzar sus objetivos organizacionales, para ello, deben contar con un talento humano que sea capaz de ejecutar sus actividades de manera eficiente y eficaz, brindando un rendimiento que permita cumplir con las metas y planes trazados en la organización, esto debido a que son los colaboradores quienes le dan valor agregado a la empresa.

Cabe resaltar, que el clima organizacional influye en el rendimiento de los trabajadores de una entidad, ya que es un factor determinante, que influye de manera positiva o negativa en la productividad de los empleados y de la empresa, cuando el clima laboral se evalúa, se conocen los problemas que existen en ambas partes, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía.

Bajo este contexto, la presente investigación se evoca en la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., dedicada a la compra, venta y distribución de pinturas, la cual cuenta con tres sucursales en el Estado Carabobo, ubicada los Municipios Guacara, Los Guayos y Valencia, la cual presenta debilidades en las relaciones de su personal, específicamente en cuanto a motivación, liderazgo, comunicación e integración del equipo de trabajo, afectando directamente en la productividad y la consecución de objetivos afectando los ingresos económicos de la misma, por lo que se requiere proponer herramientas organizacionales para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de sus trabajadores.

Bajo este contexto, el estudio se desarrollará bajo la modalidad de un proyecto factible, y estará estructurado en cinco (5) capítulos de la manera siguiente:

**Capítulo I, El Problema:** contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación y alcance.

**Capítulo II, Marco Teórico:** se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

**Capítulo III, Marco Metodológico:** se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

**Capítulo IV, Los Resultados:** se presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas utilizadas en el desarrollo de las fases metodológicas.

**Capítulo V, La Propuesta:** la cual contendrá la presentación, justificación, objetivos, desarrollo y factibilidad de la propuesta que le brindará solución al problema planteado en la investigación mediante el diseño de herramientas organizacionales para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR C.A.

**Conclusiones y Recomendaciones,** a las cuales llegó el autor en la presente investigación.

Finalmente, **Referencias:** Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo la información que sustenta el presente estudio, y los **Anexos** que surgieron en su desarrollo.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Hoy día son cada vez más las organizaciones que requieren consolidar sus objetivos a partir de estructuras funcionales que representan sus componentes, ya que es el talento humano quien las hace efectivas y por ende competitivas para poder mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, debido a que son quienes le dan valor agregado a las mismas. Por lo tanto, el capital humano es considerado como pilar primordial para las metas y planes establecidos, por lo que se debe mantener un clima organizacional óptimo, donde las relaciones humanas, los procesos internos y la comunicación entre el personal deben ser eficientes y eficaces porque inciden en el desempeño laboral.

Las empresas venezolanas no escapan de esta realidad viéndose, además, de enfrentar los cambios tecnológicos, la globalización y los efectos socio-económicos, las afectaciones de la inflación y el mercado inestable, debe considerar el clima organizacional que existe en la misma, para poder contar con un desempeño laboral de sus trabajadores eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos colectivos.

En este contexto, cabe resaltar que el clima organizacional, de acuerdo a García y Zapata (2008), es definido como “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta” (p.85), por lo tanto, es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. Por lo tanto, el comportamiento del individuo en el trabajo no solo depende de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Cuando se refiere a las características personales se basa, por nombrar algunas, tales como la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece, a los procesos y a la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa.

De acuerdo a Litwin y Stringer (2008), consideraron que el clima organizacional “atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización” (p.185). Estos autores hacen manifiesto que, el estilo de dirección al interior de una empresa es la clave en la percepción de su clima organizacional, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características percibidas de una organización y/o de sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Al formar sus percepciones del clima el individuo utiliza información que viene de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y de sus características personales.

Se hace explícita la importancia en la identificación del clima de una organización tomar como base los procesos y la estructura organizacional sumado a las características personales del individuo, componentes del clima que al ser analizados y estudiados con detalle permiten tener una perspectiva clara y definida de la situación que se presenta al interior de una empresa en cuanto a su ambiente o clima laboral se refiere.

Bajo estas implicaciones, el presente estudio se orienta en la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., que fue creada en el año 2009, por una pareja de esposos que se hicieron socios comerciales para emprender su negocio y comienza con sus operaciones, inicialmente, con una sola sucursal en el Municipio Guacara, del Estado Carabobo. Para el año 2010, se fundaron dos sucursales más una en el Municipio Los Guayos y otra en el de Valencia. Su actividad económica es la comercialización, venta y distribución de pinturas.

En la actualidad, la empresa posee en nómina 18 trabajadores, quienes laboran en un horario comprendido de 8:00 am a 5:00 pm, de lunes a viernes. Además, cuentan con una amplia gama de productos de reconocidas marcas y de alta calidad producidos por sus proveedores como lo son Venezolana de Pinturas, Solitex, Quimicolor, Sherwin Williams, por el área arquitectónico, pintura tráfico, manto asfáltico, poliuretanos por el área industrial y preparados

acrílicos y en sistema para el área automotriz entre otros artículos y accesorios para el pintor.

Durante el estudio de la empresa ABRAHAMCOLOR C.A., se ha podido observar debilidades existentes reflejadas en su personal, específicamente, en cuanto a la motivación, liderazgo, la comunicación e integración del equipo de trabajo. Por lo tanto, las consecuencias de no contar con un entorno de trabajo adecuado son significativas para la empresa, llegando a influir de manera directa en la productividad y la consecución de los objetivos afectando los ingresos económicos de la misma. Por tal motivo, se propone diseñar herramientas que contribuyan a la mejora del clima organizacional existente en la organización de manera que se logre optimizar el rendimiento laboral de sus colaboradores, en virtud de la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos organizacionales.

Siendo que el clima organizacional es actualmente un elemento importante de las estrategias de las empresas, ya que propicia la participación de los miembros, los identifica y los compromete con la misma. En este sentido, el no aplicar correctivos a tiempo podría intensificar las pérdidas económicas que se han venido presentando, así como la emigración de parte del personal en el cual se ha invertido tiempo y recursos para su capacitación y conocimiento de la operatividad de la organización, productos, proveedores, clientes, entre otros.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

Bajo estas implicaciones, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las herramientas organizacionales adecuadas para la mejora del clima organizacional que sirva como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual con relación al clima organizacional de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.

- Analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.
- Diseñar herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

El clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que, además, tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. Según Robbins y Coulter (2004), el comportamiento organizacional es “el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones” (p.96), por lo tanto, es un factor determinante, influye de manera positiva o negativa en la productividad de los empleados y de la empresa, cuando el clima laboral se evalúa, se conocen los problemas que existen para ambas partes, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía.

En este orden de ideas, el presente estudio se justifica, ya que mediante el diseño de herramientas para la mejora del clima organizacional, se busca lograr optimizar el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., de manera que el personal logre estar motivado para realizar sus actividades, dirigidos bajo un liderazgo de empuje y que el personal se integre al trabajo en equipo, además, que sienta que los objetivos organizacionales permitirán alcanzar los objetivos individuales y que el éxito de la empresa sea el impulsor de sus éxitos personales, de su estabilidad laboral y de la seguridad para percibir ingresos necesarios para brindarles bienestar a su familia, en pro de un ganar – ganar, de manera que se cambie el enfoque actual individualista a lograr metas juntos.

Socialmente, el presente estudio servirá de aporte a otras organizaciones que presenten problemática similar, pudiendo adaptar las herramientas para la mejora de su clima organizacional propuestas a sus propias necesidades, en pro de alcanzar el rendimiento laboral de sus colaboradores. Por su parte, académicamente servirá de antecedente a otras investigaciones de esta casa de estudio y otras universidades, que estén inmersas bajo las líneas de investigación Teoría, comportamiento y desarrollo organizacional, establecidas por la Facultad de Ciencias

Sociales para la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad José Antonio Páez. Finalmente, servirá a la autora para ampliar sus conocimientos académicos y profesionales en el campo laboral para la solución de conflictos en materia de clima organizacional.

#### **1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación**

Al alcance de la presente investigación se delimita a la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., en sus tres sucursales ubicada en los Municipios Guacara, Los Guayos y Valencia, del Estado Carabobo, donde intervendrán todos sus trabajadores, ya que en su compendio será la población objeto de estudio, a quienes se les aplicará la técnica de recolección de información de tipo primario que será utilizado para poder realizar el diagnóstico y alcanzar los objetivos establecidos, de manera que se logre identificar las causas de la problemática, minimizar sus debilidades y potenciar sus fortalezas, para poder brindarle una solución viable en pro de mejorar su clima organizacional como factor clave del rendimiento laboral de sus colaboradores, ya que con un clima organizacional efectivo el personal podrá brindar un mejor desempeño en el logro de las metas de la empresa, ya que el talento humano es el que hace a las empresas efectivas y por ende competitivas en el mercado en el cual se encuentran inmersas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico o referencial, de acuerdo a Balestrini (2016), consiste en “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido en su estudio” (p.85), ya que proporciona un conocimiento exhaustivo del problema y fundamentan la investigación, en este sentido, en el presente capítulo se constituye por los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básico que dan sustento a la presente investigación.

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, según Tamayo (2018), expresa que “tratan de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma” (p.98), entre las cuales se citan las fuentes consultadas que fueron más relevantes y relacionadas con el tema en estudio, clima organizacional, entre ellos se encuentran las siguientes:

Castro (2021), en la Universidad de Carabobo, campus Bárbula, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia, presentó una investigación la cual lleva por título **“Propuesta estratégica a las gerencias funcionales sobre clima organizacional mediante metodología Great Place To Work. Caso: Empresa de Moldeados del Municipio Valencia, Edo. Carabobo”**, con la finalidad de lograr obtener mejoras en el desempeño laboral y alcanzar los objetivos establecidos en la investigación. La metodología desarrollada fue mediante una perspectiva cuantitativa, a nivel descriptivo, con diseño de campo no experimental. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta con apoyo del cuestionario como instrumento.

En la investigación se concluye que, en la empresa existía un clima organizacional desfavorable, con un liderazgo e integración grupal deficiente, lo cual influye significativamente en la comunicación efectiva, el sistema de reconocimientos y la poca participación en la toma de decisiones afectando el desempeño laboral de los colaboradores. Su relación al presente estudio, se encuentra en que ambos estudios se enfocan en el clima organizacional ya que un ambiente de trabajo poco agradable puede influir negativamente en la retención del personal, la motivación, el

sentido de pertenencia y en el manejo de un único sentido de cultura organizacional, cuyas debilidades han traído como consecuencia un desempeño desfavorable para alcanzar los objetivos organizacionales.

Cacua y Sicard (2018), expusieron un trabajo investigativo en la Universidad Central de Venezuela, para optar al título de Licenciado en Psicología, el cual titularon **“El clima organizacional y la relación entre las condiciones y medio ambiente de trabajo y bienestar laboral general”**, con el objeto de determinar el efecto modelador del clima organizacional entre las condiciones y medio ambiente de trabajo y el bienestar laboral general en una muestra de trabajadores multi-ocupacionales de la Gran Caracas. La investigación tuvo un carácter no experimental, correlacional y transversal, con un diseño de rutas. La técnica seleccionada para la recolección de información de tipo primario fue la encuesta a través de un cuestionario como instrumento.

Los resultados permitieron concluir que, se presentó buenos niveles de bienestar y condiciones de trabajo, así como el efecto moderador del clima organizacional influye en las dos primeras variables. Su aporte al presente estudio son las bases teóricas sobre clima organizacional que permiten orientar la metodología de la investigación en realizar un diagnóstico de la situación actual para poder determinar los factores internos y externos que inciden en el mismo, y que han traído como consecuencia la desmotivación, una comunicación poco efectiva con el riesgo que el personal emigre de la organización.

Idrogo (2018), presentó en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en Perú, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, un estudio que tituló **“Clima organizacional y su relación con la motivación en la Unidad de Gestión Educativa Local-UGEL Provincia de Lambayeque – 2017”**, con el fin de realizar un análisis de clima organizacional sustentado en la teoría de Litwin y Stringer y su relación con la motivación. Para ello se desarrolló metodológicamente la investigación con un enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, con diseño no experimental, utilizando como técnicas de recolección de información la entrevista exploratoria y la encuesta, apoyadas del cuestionario como instrumento.

Se concluye que, existe una alta correlación entre las variables clima organizacional y conflicto, por lo tanto, se desarrolló una propuesta de mejora a partir del nivel de clima organizacional y motivación, Su relación al presente estudio, se basa en que ambas requieren de la necesidad de mejorar el clima dentro de la organización mejoran la percepción que el

trabajador tiene sobre ella, incentivando la motivación como herramienta impulsora, ya que un trabajador desmotivado no puede rendir un buen desempeño, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Perdomo (2018), presentó en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Orientales Ezequiel Zamora, para optar al título de Magíster en Administración, mención Gerencia General, el cual se tituló **“Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo en la empresa Waryna C.A.”**, con el objetivo de analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de área de administración de la empresa Waryna C.A. del Municipio Barinas del Estado Barinas. Para tal fin, la investigación se caracterizó por ser cuantitativa apoyada de un diseño de campo. La técnica seleccionada fue la encuesta con apoyo del cuestionario como instrumento.

Las conclusiones a las que llegó el autor, fue en relación al clima organizacional sufre una serie de debilidades tales como exceso de burocracia, deficiencia en implementación de tecnología, insatisfacción generalizada de los empleados con respecto a su trabajo, ausencia de cooperación entre compañeros de trabajo, no se toma en cuenta a los empleados para la toma de decisiones, asimismo, la comunicación organizacional es deficiente, las relaciones interpersonales no son fluidas, no se siente el liderazgo como algo positivo para el clima organizacional, existencia de conflictos sin resolver.

Su relación al presente estudio se encuentra en que ambos estudio el clima organizacional está lleno de debilidades que afectan el desempeño laboral, a medida que sea ausente un buen clima organizacional tendrá una influencia negativa en el desarrollo de las competencias de sus trabajadores, ya que el ser humano tiende a desempeñar mejor sus funciones si se siente cómodo y satisfecho. De allí la importancia de que la organización se ocupe de crear condiciones motivadoras que generen deseos de superación de su personal, a mayor satisfacción individual mayor rendimiento general.

Solórzano (2018), en su trabajo de grado que presentó en la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en Salud Ocupacional, el cual fue titulado **“Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la tercera edad de una empresa de procesos químicos. Valencia – Estado Carabobo. 2018”**, con el objeto de correlacionar el clima laboral con los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la tercera edad, en una empresa de procesos químicos. Para ello se realizó una investigación cuantitativa, correlacional, de campo no

experimental. La técnica de recolección de información fue la encuesta con apoyo del cuestionario.

Se concluye que, los niveles de clima laboral favorecen y más del 54,2% de los trabajadores se encuentran satisfechos con su ambiente laboral, encontrándose correlación positiva estadísticamente significativa entre el clima laboral y satisfacción laboral. Su relación al presente estudio es en la correlación del clima laboral el cual ha estado siendo utilizado como variable para explicar la satisfacción de los trabajadores en empresas comerciales. Se conceptúan ambas variables para su medición, análisis e indagación de la relación causal entre el ambiente de trabajo favorable y el desempeño satisfactorio de los empleados, ya que a medida que el clima organizacional sea positivo mejor será la satisfacción del trabajador y a su vez influirá en un mejor desempeño.

## **2.2. Bases Teóricas**

Seguidamente se presentan las bases teóricas, de las cuales Balestrini (2016), expresa que “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de investigación, se presenta ordenando los términos empleados en sus debidos detalles. Por consiguiente, su propósito es sustentar desde una perspectiva teórica el problema a investigar” (p.29), en este sentido, Las variables planteadas en el título de la investigación se deben desarrollar teóricamente haciendo mención de autores que hayan investigado al respecto a fin de sustentar el estudio y guiar el desarrollo de los objetivos específicos.

### **2.2.1. Clima Organizacional**

El clima organizacional según Chiavenato (2010), puede ser definido como “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentada por los miembros de la organización y que, además, tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (p.126), por su parte Brunet (2009), lo considera como “un fenómeno circular en el que los empleados perciben lo que ocurre en la organización de acuerdo a sus propias características personales, y los resultados vienen a confirmar dichas percepciones” (p.84). En este sentido, el clima organizacional se considera como las representaciones cognitivas que cada individuo genera respecto de eventos situacionales relativamente cercanos que ocurren en su medio laboral.

Por lo tanto, el clima organizacional establece la personalidad de una organización, en el

sentido de que está formado por una variedad de dimensiones y componentes que interactúan entre el comportamiento humano, la estructura de la organización y los procesos. Por esto, el administrador o gerente debe tener claro qué clima se vive en la organización, de lo contrario tiene que estudiarlo e identificarlo, para modificarlo si lo considera necesario. Asimismo, el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento humano, determinando la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, entre otros, de esta manera el clima se convierte en una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características que posee la organización son relativamente permanentes en el tiempo, donde se diferencian las organizaciones una de otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Al respecto, señalan Davis y Newstrom (2004), que el clima organizacional “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (producción, satisfacción, rotación, entre otros)” (p.96), de esta manera la productividad es parte del proceso organizacional, al respecto señala Chiavenato (2010), que la productividad “es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización” (p.139).

Cabe resaltar, que el clima organizacional es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. De allí, que Bennis (2006), califica al clima organizacional tanto como “una respuesta al cambio como una estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, todo ello dirigido a lograr que la entidad sea capaz de responder a las exigencias cambiantes del ambiente” (p.56).

### **2.2.2. Importancia del Clima Organizacional**

En el clima de una organización se puede ver reflejada las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la misma, dado a esto es importante analizar y evaluar el clima laboral, con el fin de tomar los correctivos necesarios y controlar administrativamente lo más eficiente dentro de la organización. Al respecto Brunet (2009), plantea que los gerentes deben poseer tres factores para analizar y diagnosticar el clima de su organización:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Indicar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre las cuales deben dirigir su investigación.

Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir. (p.20)

Bajo este contexto, el clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, hará extremadamente difícil la conducta de la organización, la participación en las labores y la coordinación de las tareas. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que, el cambio en el clima laboral siempre es posible.

Para ello, se requiere de cambios en más de una variable para que este sea duradero, es decir, conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. Aunque es sencillo lograr cambios positivos en el clima organizacional producto de políticas efectivistas, estas son pasajeras y producen efectos nefastos como frustraciones, desconfianza, y una actitud altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional. Su aporte al presente estudio, es que se busca mejorar el clima organizacional en la empresa objeto de estudio para lograr un mejor rendimiento laboral de sus trabajadores.

### **2.2.3. Ambiente Laboral**

De acuerdo a Villegas (2010), expresa que el ambiente laboral “está constituido, principalmente, por los métodos utilizados por los gerentes y supervisores para dirigir y controlar a los subordinados” (p.282), es decir, está constituido tanto por los elementos de tipo físico y normativo, que definen los parámetros para actuar en la organización, como por aquellos mecanismos que contribuyen a definir su carácter. Anteriormente, se creía que los trabajadores necesitaban una supervisión continua y rigurosa, siendo necesario los controles y demás mecanismos para asegurar la permanencia y continuidad de las personas en el trabajo. Este sitio de supervisión sólo trajo como consecuencia un ambiente de trabajo agresivo y el mantenimiento de fronteras inaccesibles para lograr la interacción y el sentido de equipo en las organizaciones.

En la actualidad, ha cambiado las relaciones de trabajo, estas son concebidas de manera

completamente diferente, basadas en el análisis del comportamiento y orientadas en el esfuerzo de integración. Hoy día, se ha logrado superar los esquemas reactivos y de trabajo bajo presión, sustituyéndolos por ambientes más humanos y convenientes para alcanzar las metas de la organización. Se puede concluir, que la liberación potencial de las personas en los ambientes de trabajo, solo se puede lograr mediante la aplicación de estrategias motivacionales, motivados a modificar tanto la conducta de las personas como los ambientes físicos generales, dentro de los cuales se desenvuelven.

#### **2.2.4 Satisfacción Laboral**

En cuanto a la satisfacción, según Robbins y Coulter (2014), expresan que “es la actitud general del individuo hacia su trabajo” (p.106), tomando en cuenta los trabajos que requieren interactuar con compañeros y jefes, acatar reglas de la empresa, cumplir con los niveles de rendimiento y vivir en condiciones de trabajo que muchas no son las ideales. Lógicamente, es conveniente contar con una fuerza de trabajo satisfecha, por esta razón las empresas deben estar alerta ante los factores centrales que favorecen la satisfacción.

Según Robbins y Coulter (2014), exponen que estos factores son:

Premios equitativos, que sean justos y acordes a sus expectativas, desde luego que no a todos les interesa el dinero, pero la clave para vincular la remuneración con la satisfacción no es la cantidad absoluta que se paga sino la percepción de la equidad.

Los buenos compañeros son fuente de satisfacción, puesto que este cubre su necesidad de interacción social. Es por ello que tener compañeros de trabajo amistosos, aumenta la satisfacción del empleado.

El comportamiento del jefe constituye un determinante en la satisfacción del personal, sobre todo cuando el supervisor inmediato es una persona comprensiva, amistosa, elogia el buen desempeño, y escucha las opiniones que les dan sus subordinados.

Otro factor estudiado es la relación entre la Satisfacción y la Productividad, en este aspecto Robbins señala que suele deberse a que un empleado feliz es un empleado productivo, aunque existen según el autor estudios que explican que la productividad origina satisfacción y no viceversa. (p.107)

Entonces, es válido inferir que, la satisfacción en el trabajo es importante para la gerencia, ya que una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en mayor productividad y menos alteraciones atribuibles al ausentismo o a la renuncia de buenos empleados. En este sentido, la satisfacción en

el trabajo por parte de los empleados resulta fundamental para las organizaciones. La satisfacción puede estimular la energía positiva, la creatividad y una mayor motivación para el triunfo. De esta manera, se encontró que hay 3 factores que son los más importantes para determinar la satisfacción laboral de los profesionales: La cultura y valores de la empresa. La calidad del liderazgo de los directivos. El acceso a oportunidades de carrera dentro de la organización.

### **2.2.5 Motivación Laboral**

De acuerdo a Rodríguez (2012), expresa que “la motivación laboral es el grado en que los miembros de una organización sienten que la empresa establece y comunica metas que incentivan una mayor calidad en el desempeño y la producción” (p.61). En este aspecto, está estrechamente vinculado a las necesidades tanto organizacionales como individuales, los esfuerzos realizados por los miembros para mejorar su desempeño y habilidades, y por último con el esfuerzo que perciben por parte de la empresa.

Un motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada o determina un comportamiento específico, de allí que la motivación es un factor importante que requiere de mucha atención de la organización, ya que la motivación de las personas es diferente debido a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Al respecto, Gibson (2007), señala que “la motivación es el concepto que utilizamos cuando describimos las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento” (p.132). La motivación laboral es fundamental para que las organizaciones logren sus objetivos. Entre los aspectos que influyen en el grado de motivación se encuentran los siguientes:

- Grado en que los individuos visualizan los fines de la organización y se identifican con los mismos.
- Agrado o desagrado con respecto a las condiciones físicas de trabajo.
- Agrado o desagrado por la remuneración recibida por el trabajo realizado.
- Agrado o desagrado con las condiciones sociales y psicosociales del trabajo.
- Satisfacción-insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto a sus miembros.

Básicamente, la motivación se refiere al impulso que induce al individuo a adoptar una conducta determinada para satisfacer una necesidad. Cuando esta necesidad es satisfecha surgirá

otra que provocará de nuevo una conducta determinada en el individuo. Por lo tanto, como vemos, la motivación es un ciclo en el cual el sujeto siempre tendrá alguna necesidad que satisfacer. Si se traslada este concepto a la empresa, la motivación sería aquel impulso que induce al individuo a trabajar. Las personas cuando realizan un trabajo están dispuestas a cooperar siempre que las actividades efectuadas dentro de la organización contribuyan de forma directa al logro de sus objetivos personales.

De allí que, cabe destacar lo señalado por Chiavenato (2010), quien define los incentivos como “son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros) (p.117)”. Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro, es decir lo que es útil para puede ser inútil para el otro.

En el mundo de hoy la ventaja competitiva de las empresas ya no reside en el producto que fabrican, sino más bien en el potencial humano que las integra, que presta sus servicios a la medida de las necesidades del cliente y que constituye la fuerza impulsora del desarrollo organizacional. Donde la diferencia entre un empleado motivado y uno desmotivado, es que un empleado motivado, que se siente a gusto trabajando, aumenta su rendimiento, atiende bien al público; además no se limita a realizar sólo las labores correspondientes a su cargo, sino también, promueve otras en busca del mejoramiento de ésta, es decir, participa más en la búsqueda de los objetivos de la empresa y hasta puede aportar ideas nuevas. Un empleado motivado se siente auto realizado y ello redundará, obviamente, en un mejor clima organizacional.

En cambio, con un empleado desmotivado ocurre todo lo contrario: cumple con sus tareas mecánicamente, le da lo mismo si el trabajo fue bien hecho, realiza sus actividades pensando en la hora de la salida y, en algunos casos, puede llegar a asociar su labor con una especie de castigo. Aprovechará las debilidades de la empresa para quejarse y en la primera oportunidad se irá de la organización. Trabajar a disgusto es tan malo para el trabajador como para la empresa.

Asimismo, siempre se deben reservar incentivos motivadores para cuando se requieren esfuerzos especiales para lograr objetivos exigentes. De allí, se derivan varios tipos de incentivo, los cuales suelen dividirse entre financieros (aumentos de sueldo, primas por mérito al desempeño, entre otros) y no financieros (una placa o botón de reconocimiento, clasificación de cargo o un puesto privilegiado de estacionamiento, entre otros), siendo los incentivos una manera de mantener satisfechos a los integrantes de una organización, al respecto Marchant (2005),

refleja que “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización” (p.8).

Partiendo de lo anterior, esa percepción que tengan las personas genera actitudes positivas que desarrollen un clima organizacional favorable que permita lograr eficientemente los objetivos, en concordancia con Davis y Newstrom (2004), la satisfacción laboral “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en el cual los empleados consideran su trabajo, siendo una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo” (p.276). Asimismo, se puede considerar las recompensas como incentivos motivacionales. Al respecto señala Chiavenato (2010), que “el valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio” (p.356).

#### **2.2.6. Rendimiento Laboral**

Es importante señalar que el trabajo constituye un rasgo específico de la actividad del hombre, el cual consiste en el proceso de transformación que hace el hombre de la naturaleza, esta a su vez reacciona sobre el hombre modificándolo, consistiendo sí en el proceso de producción, en el que se emplea un determinado esfuerzo, físico o psíquico. En este sentido, el rendimiento laboral según Chiavenato (2010), expresa que” Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359). Por otra parte, puede señalarse al rendimiento laboral como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su labor o cargo en correspondencia, así como la calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones o a las habilidades utilizadas por éste para ejercer una función, un oficio o una profesión según las exigencias definidas y reconocidas por el mercado de trabajo.

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

**Cambio organizacional:** es la transformación característica de aspectos más o menos significativos, los cuales establecidos y se rigen dentro de una empresa.

**Competitividad:** capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones

que buscan los mismos recursos y mercados; donde los consumidores son cada vez más demandantes en calidad, precio, tiempo de respuesta y con respecto a la ecología.

**Conducta:** conjunto de reacciones de un individuo ante determinada situación.

**Cultura:** es la conducta convencional de una sociedad que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

**Gerencia:** es la parte de una organización o empresa, encargada de dirigirla de acuerdo a lineamientos y a establecidos. Es la parte encargada de la toma de decisiones.

**Liderazgo:** es el proceso de influir en otros y apoyarlos de manera que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes, donde el líder tiene la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

**Organización:** manera en que un estado, una administración o servicio están constituidas.

**Recursos Humanos:** es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con el personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa.

#### **2.4. Operacionalización de las Variables (Teórico/Metodológico)**

La operacionalización de las variables consiste en definir claramente la manera cómo se observará y medirá cada característica del estudio, donde se establecerá cómo se alcanzarán los objetivos propuestos sustentado por las teorías estudiadas y desarrolladas en este capítulo, para lograr desarrollar las fases metodológicas que conlleven a la consecución de tales objetivos. (ver cuadro 1).

## 2.4.1. Cuadro Técnico -Metodológico

**Cuadro 1.- Cuadro Técnico/Metodológico**

<b>Objetivo General: Proponer herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A</b>						
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de la Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>
Diagnosticar la situación actual con relación al clima organizacional de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.	Clima Organizacional	Chiavenato (2010) “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentada por los miembros de la organización y que, además, tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (p.126).	Percepciones Compartidas	- Estrés	1	Encuesta: cuestionario
				- Confianza Laboral	2	
				- Reconocimiento	3	
				- Independencia y libertad	4	
				- Responsabilidad y autonomía	5	
				- Valoración al trabajador.	6	
	Personal	-Integración	7			
		- Compromiso	8			
		- Expectativas salariales	9			
	Rendimiento	- Ascenso y Promoción.	12			
		- Ajustes salariales	13			
		-				
	Motivación	Rodríguez (2012), expresa que “la motivación laboral es el grado en que los miembros de una organización sienten que la empresa establece y comunica metas que incentivan una mayor calidad en el desempeño y la producción” (p.61)	Recompensas e incentivos: Programas de capacitación y desarrollo	- Formación superior o profesional.	10	
				-Actualización.	11	
				Ajuste o aumentos salariales. Aumentos por:		
				- Méritos	15	
- Productividad.	14					
- Motivación	17					
- Bono por asistencia.	16					

**Fuente:** Diaz (2022).

Continuación cuadro de Operacionalización de las Variables

<p>Analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.</p>	<p>Clima Organizacional</p>	<p>Chiavenato (2010) “El clima laboral puede afectar directamente al rendimiento y motivación de manera inmediata” (p.127)</p>	<p>Incidencia en el Rendimiento laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura.</li> <li>- Conflicto.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Desafío.</li> <li>- Relaciones interpersonales.</li> <li>- Cooperación y trabajo en equipo.</li> <li>- Estándares de identidad.</li> </ul>		<p>DOFA</p>
<p>Diseñar herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.</p>	<p>Propuesta</p>	<p>Arias (2016), señala que una propuesta es “una acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad” (p.46)</p>	<p>Diseño de Herramientas  Mejora del clima organizacional  Optimizar el rendimiento laboral</p>	<p>Factibilidad Técnica, operativa y económica</p>		<p>Encuesta</p>

**Fuente:** Diaz (2022).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detalla el marco metodológico con el cual se llevó a cabo el presente trabajo de investigación, Sabino (2012), señala que “se requiere establecer un marco metodológico que incluya procedimientos lógicos, técnicos y operacionales implícitos en todo proceso investigativo, de manera que le dé sustento científico aportándole confiabilidad y validez al enmarcarlo en el rigor del método” (p.125), a tales efectos estuvo contenido el tipo, diseño y nivel de la investigación, presentados a continuación:

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

De acuerdo al tipo de estudio, se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, La metodología que se implementó para la presente investigación fue bajo la modalidad de un proyecto factible, que de acuerdo a Palella y Martins (2012), señalan que “consiste en la elaboración de un modelo operativo, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de un grupo social” (p.7), debido a que permitió proponer herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., con el fin de lograr que una mejor comunicación, integración, participación y productividad por parte del personal, dirigidos a alcanzar los objetivos organizacionales.

El diseño de la investigación, fue un estudio de campo que según Palella y Martins (2012), este estudio “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables” (p.83), es por ello, que se aplicó este diseño de investigación, ya que la recopilación de la información se realizó directamente en la empresa objeto, donde se presenta la problemática de estudio de manera que sus resultados permitieron realizar el diagnóstico sobre el clima organizacional y como ha incidido en el rendimiento laboral.

#### **3.2. Nivel de la Investigación**

En cuanto al nivel de la investigación fue descriptivo, en este particular Palella y Martins (2012), aseveran que “el propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye

descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual” (p.86), por lo tanto, permitió realizar un detalle de la información actual referente al clima organizacional, que se ha generado en la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., mediante el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados, obtener un análisis e interpretación de los mismos, así como obtener las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegó la autora.

### **3.3. Fases Metodológicas**

Se establecen tres fases metodológicas con la finalidad de alcanzar cada uno de los objetivos establecidos en la investigación, para lograr darle una solución a la problemática planteada.

Fase I. Diagnóstico de la situación actual con relación al clima organizacional de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., a través de la aplicación de las técnicas de recolección de información seleccionadas.

Fase II. Análisis de los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., mediante una matriz DOFA.

Fase III. Diseño de herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., donde se desarrolló la propuesta.

### **3.4. Población y Muestra**

Para desarrollar la fase del diagnóstico se requirió definir la población objeto de estudio; según Palella y Martins (2012), expresan que “es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información sobre las que van a generar conclusiones (...) es el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación” (p.93), en tal sentido, en la presente investigación, la población estuvo constituida por dieciocho (18) trabajadores que conforman la empresa. En cuanto a la muestra, expresan Palella y Martins (2012), son definidos como “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características se reproducen de la manera más exacta posible” (p.93),

Por lo tanto, por ser una población pequeña y finita la muestra estuvo representada por la totalidad de la población, es decir, dieciocho (18) personas, considerándose este tipo de muestreo

censal, a quienes se les aplicó los instrumentos seleccionados para recolectar información de tipo primario sobre el diagnóstico del clima organizacional, y su incidencia en el rendimiento laboral en la empresa objeto de estudio.

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

Para la recolección de datos se requirió determinar las técnicas e instrumentos que fueron utilizados, al respecto, Tamayo (2018), define técnicas de investigación como "la expresión operativa del diseño de investigación y que específica concretamente como se hizo la investigación." (p.126), por su parte, para Palella y Martins, (2012), el instrumento "es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p.125).

Bajo este contexto, para la presente investigación se aplicó como técnica de recolección de información la encuesta, que de acuerdo a Palella y Martins (2012), se refieren a que "es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador" (p.135), la misma estuvo apoyada por el instrumento el cuestionario que de acuerdo a Bisquerra (2014), plantea que "los cuestionarios consisten en un conjunto más o menos amplio, de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variable que son objeto de estudio en la investigación" (p.88), el mismo estuvo contenido de 17 preguntas dicotómicas de respuestas cerradas con únicas alternativas si-no.

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

Después de aplicada la técnica de la encuesta, se aplicó la técnica de análisis de contenido el cual según Balestrini (2016), consiste en "el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogaciones de la investigación" (p.156). Por lo tanto, los resultados obtenidos del cuestionario fueron tabulados en tabla de distribución, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados para desarrollar las siguientes fases, así como, llegar a las conclusiones de la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados**

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, los cuales permitieron desarrollar las fases metodológicas que fueron planteadas de acuerdo a los objetivos trazados en la investigación, con el fin de lograr proponer herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., que le brinde una solución viable a la problemática planteada.

#### **Fase I. Diagnóstico de la situación actual con relación al clima organizacional de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.,**

En esta fase se expusieron los resultados obtenidos de la utilización de la técnica la encuesta con apoyo de un cuestionario comprendido de 17 preguntas dicotómicas de únicas alternativas de respuestas si-no, aplicadas a la muestra que representó la totalidad de la población comprendida por 18 trabajadores, los cuales fueron resumidos, presentados en tablas de frecuencia, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual con relación al clima organizacional de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., a través de la aplicación de las técnicas de recolección de información seleccionadas, los cuales se presentan a continuación.

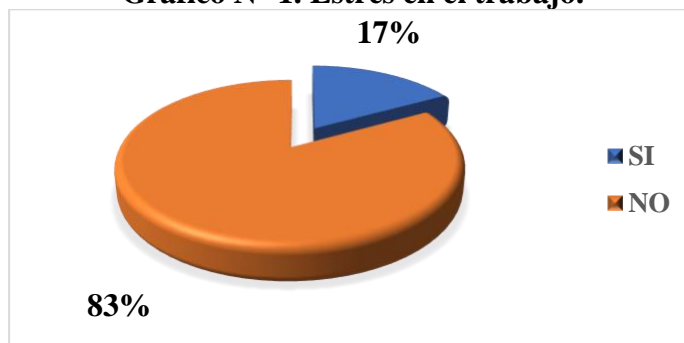
1.- ¿Se siente usted a menudo estresado en el trabajo que desempeña?

**Tabla 1.- Estrés en el trabajo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	17%
NO	15	83%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 1. Estrés en el trabajo.**



Fuente: Diaz (2023).

### **Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados expresó que, no se siente a menudo estresado en el trabajo que desempeña, por su parte, el diecisiete por ciento (17%) restante, señala que si lo está. De acuerdo a Marchant (2005), expresa que “el estrés laboral es identificado como un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales ante exigencias profesionales que sobrepasan los conocimientos y habilidades del trabajador para desempeñarse de forma óptima” (p.8). Agrega Chiavenato (2010), que:

El estrés laboral este se viene relacionado con el clima organizacional, dado que si los colaboradores de una institución perciben un buen clima por consiguiente existirá menos estrés laboral, ya que lo principal de una empresa es la calidad del trabajo ya que de esta forma se obtendría una alta realización laboral y la percepción de los colaboradores también cambiaría. (p.359)

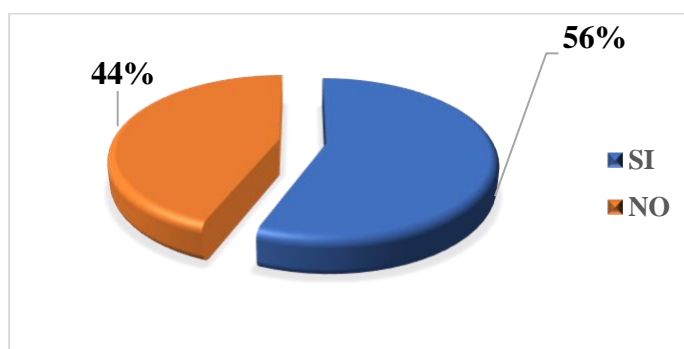
2.- ¿La empresa le brinda confianza y estabilidad laboral actualmente?

**Tabla 2.- Confianza y estabilidad laboral.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	10	56%
NO	8	44%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 2.- Confianza y estabilidad laboral.**



Fuente: Diaz (2023).

### **Análisis:**

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que, el cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados expresan que, la empresa le brinda confianza y estabilidad laboral actualmente, por su parte, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) respondió negativamente. Al respecto, indican Robbins y Coulter (2014), que “Si no los trabajadores no sienten que están en un ambiente seguro, no pueden confiar. En un equipo donde existe confianza, los miembros se sienten seguros para actuar y colaborar.” (p.107).

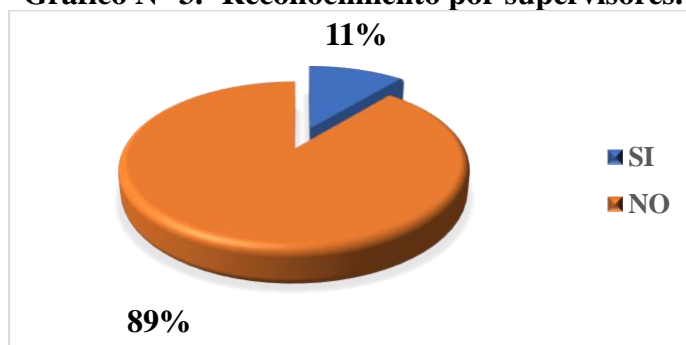
3.- ¿Considera usted que en la empresa sus supervisores le brindan reconocimiento cuando ejecuta un buen desempeño de su trabajo?

**Tabla 3.- Reconocimiento por supervisores.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	11%
NO	16	89%
TOTAL	18	100%

Fuente: Díaz (2023).

**Gráfico N° 3.- Reconocimiento por supervisores.**



Fuente: Díaz (2023).

#### **Análisis:**

En el presente gráfico se puede observar que, el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte el once por ciento (11%) restante expresa que, en la empresa sus supervisores le brindan reconocimiento cuando ejecuta un buen desempeño de su trabajo. Señala Chiavenato (2010), que el reconocimiento “Hoy en día el reconocimiento es contemplado como uno de los componentes esenciales de otros conceptos como el clima organizacional, la motivación, la cultura organizacional o la Responsabilidad social empresarial” (p.359), agrega que:

El reconocimiento son estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica, y por tanto es hoy una acción fundamental que deben desarrollar las empresas si quieren estar a la vanguardia de las técnicas de gestión empresarial, y sobre todo, de los departamentos de Gestión del Recurso Humano. (p.360)

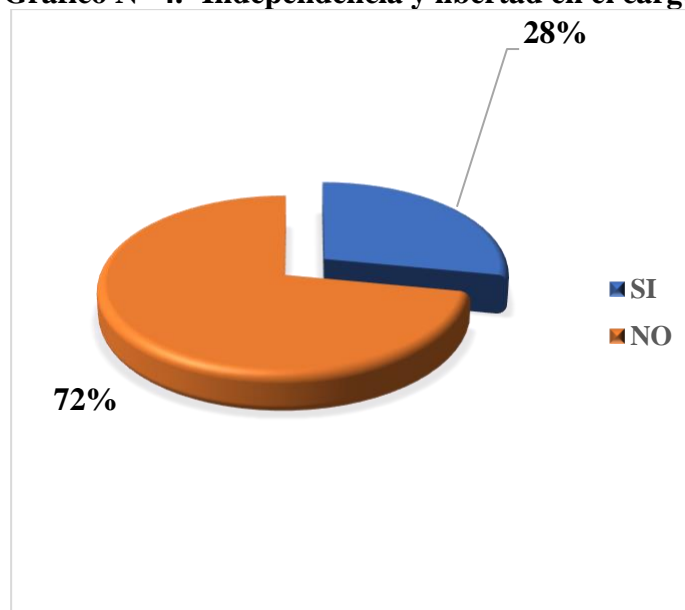
4.- ¿El cargo que usted desempeña le permite tener independencia y libertad para desarrollar su función?

**Tabla 4.- Independencia y libertad en el cargo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	28%
NO	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 4.- Independencia y libertad en el cargo.**



Fuente: Diaz (2023).

**Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, el setenta y dos por ciento (72%) de los encuestados expresó que, el cargo que desempeña no le permite tener independencia y libertad para desarrollar su función, en cuanto al veintiocho por ciento (28%) restante, respondió afirmativamente. Según Chiavenato (2010), expresa que “Si un empleado tiene mayor autonomía para trabajar, sentirá una menor presión, se percibirá más útil para la empresa, tomará mayor confianza tanto para generar propuestas de mejora como para aceptar nuevas responsabilidades y verá disminuir el estrés laboral.” (p.361).

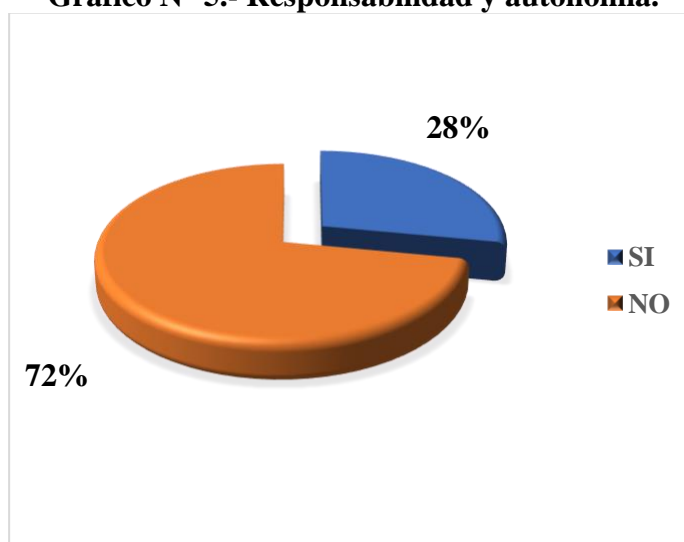
5.- ¿Considera usted que el grado de responsabilidad y autonomía que tiene en su trabajo está acorde?

**Tabla 5.- Responsabilidad y autonomía.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	28%
NO	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 5.- Responsabilidad y autonomía.**



Fuente: Diaz (2023).

### **Análisis:**

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que, el sesenta y dos por ciento (72%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte, el veintiocho por ciento (28%) restante expresan que, considera que el grado de responsabilidad y autonomía que tiene en su trabajo está acorde. Señala Chiavenato (2010), que:

A mayor autonomía para trabajar, menor estrés percibe en el desempeño de su trabajo. Incremento de la productividad. Finalmente, si el trabajador está más cómodo y contento con su trabajo, rendirá mucho más y será más productivo, minimizando además al máximo las ausencias de la empresa. (p.363)

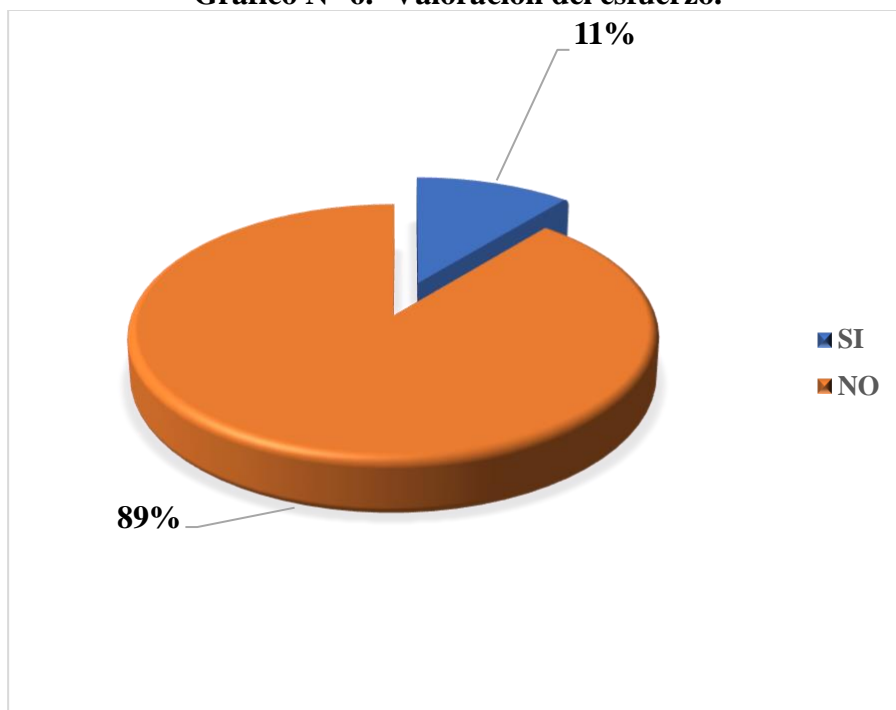
6.- ¿Cree usted que su esfuerzo por realizar su trabajo es valorado?

**Tabla 6.- Valoración del esfuerzo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	11%
NO	16	89%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 6.- Valoración del esfuerzo.**



Fuente: Diaz (2023).

### **Análisis:**

En el presente gráfico se puede observar que, el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados respondieron que no cree usted que su esfuerzo por realizar su trabajo es valorado, por su parte, el once por ciento (11%) restante si lo cree. Señala al respecto Chiavenato (2010), que el reconocer su esfuerzo mejora “la satisfacción y la felicidad de los trabajadores, así como la autoestima y la autoconfianza del equipo. Proporciona un feedback positivo, que reafirma que se está trabajando bien. Optimiza la habilidad para gestionar el estrés y las situaciones profesionalmente complicadas” (p.362).

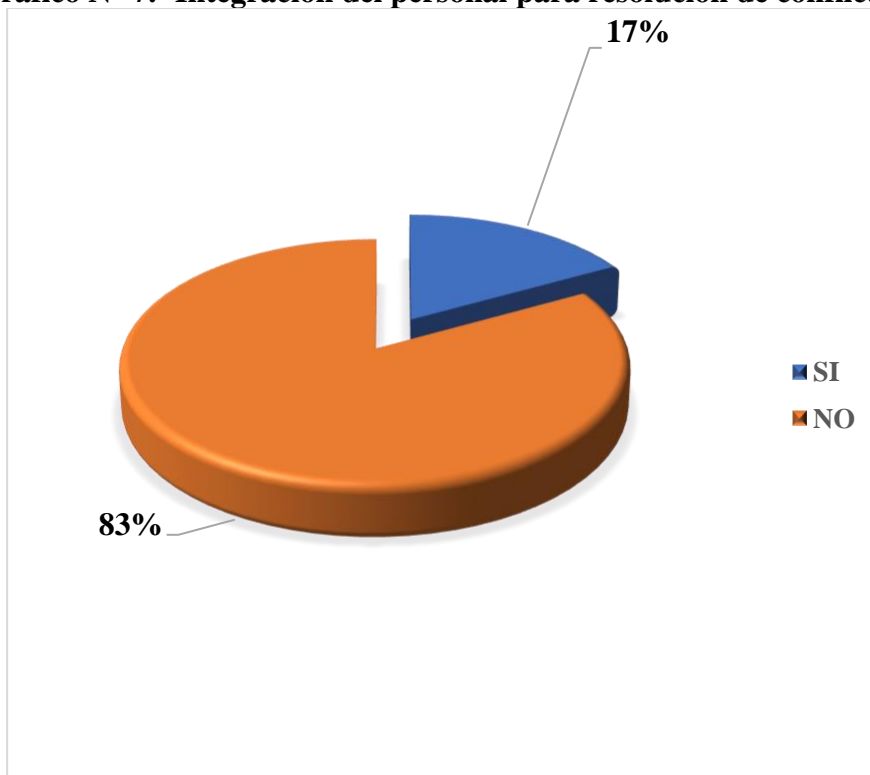
7.- ¿Considera usted que en la empresa se integra al personal para la resolución conflictos?

**Tabla 7.- Integración del personal para resolución de conflictos.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	17%
NO	15	83%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 7.- Integración del personal para resolución de conflictos.**



Fuente: Diaz (2023).

#### **Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados expresan ante esta interrogante que, no considera que en la empresa se integra al personal para la resolución conflictos, por su parte, el diecisiete por ciento (17%) restante respondió afirmativamente. Al respecto, señala Villegas (2010), que el manejo de conflictos “dentro de una empresa trae grandes beneficios tanto a sus directivos como a los empleados, puesto que, su resolución implica mejorar el trato interpersonal, aumentar la productividad y lograr cambios positivos en todo el entorno laboral” (p.283).

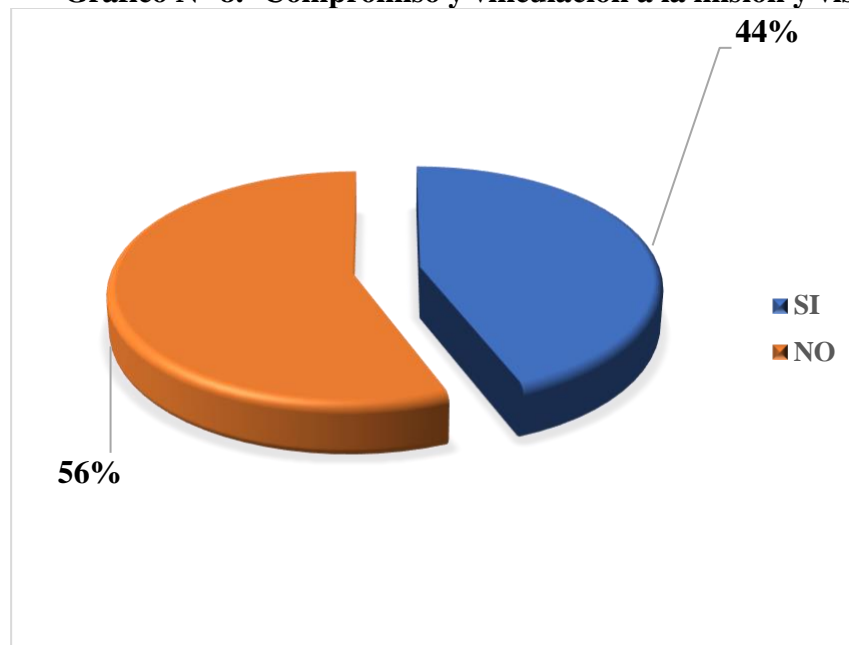
8.- ¿Considera que el personal está comprometido y vinculado a la misión y visión de la empresa?

**Tabla 8.- Compromiso y vinculación a la misión y visión.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	44%
NO	10	56%
TOTAL	3	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 8.- Compromiso y vinculación a la misión y visión.**



Fuente: Diaz (2023).

#### **Análisis:**

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados expresaron que, consideran que el personal no está comprometido y vinculado a la misión y visión de la empresa, por su parte, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) restante expresa si estarlo. Robbins y Coulter (2014), indican que es “Un trabajador comprometido con su empresa será en primer lugar alguien muy implicado con su profesión y con él mismo. El compromiso de los empleados y colaboradores contribuye positivamente a la eficiencia, productividad, satisfacción y éxito de la organización” (p.110).

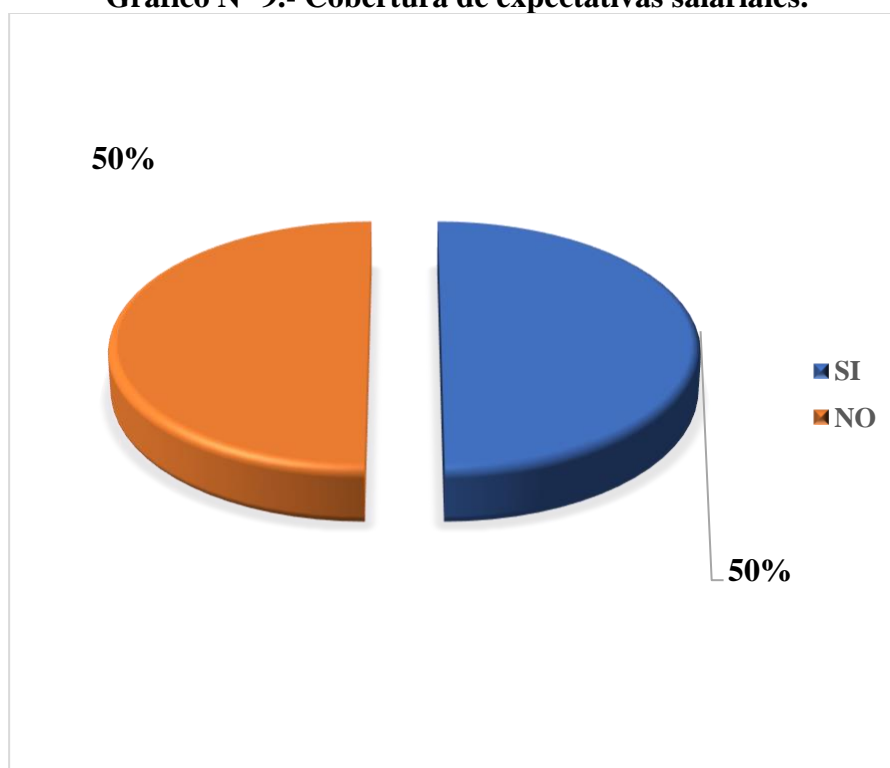
9.- ¿El trabajo que usted realiza cubre sus expectativas salariales?

**Tabla 9.- Cobertura de expectativas salariales.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	9	50%
NO	9	50%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 9.- Cobertura de expectativas salariales.**



Fuente: Diaz (2023).

**Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados expresó que, el trabajo que realiza cubre sus expectativas salariales, por su parte, el cincuenta por ciento (50%) restante, respondió negativamente. Señala al respecto Robbins y Coulter (2014), que “Primero, el salario es exógeno en la ecuación de satisfacción laboral y tiene un efecto significativamente positivo sobre la satisfacción laboral y, segundo, existe un trade-off entre el salario y las facetas (positivas o negativas) del empleo” (p.108).

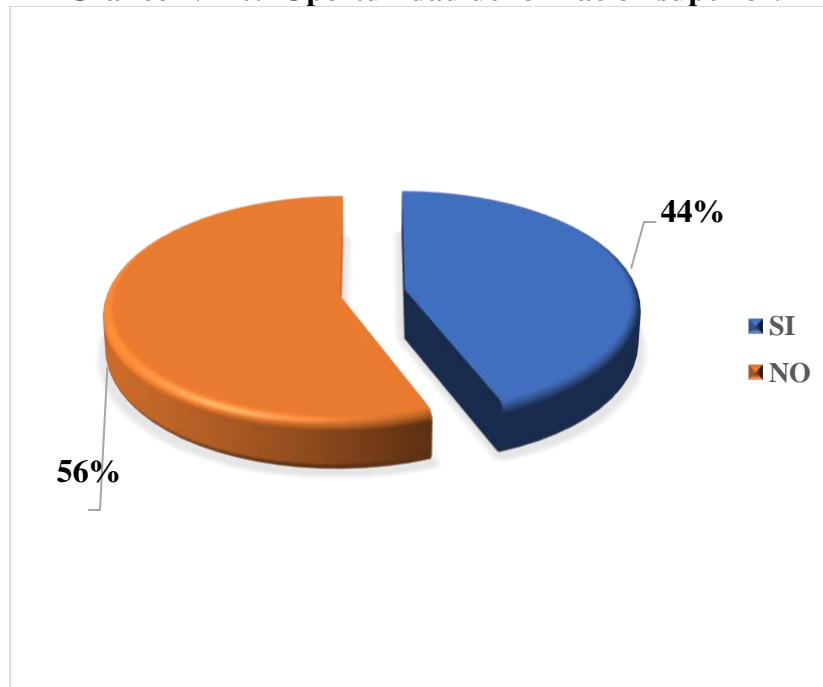
10.- ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa se le brinda oportunidades de formación superior o profesional al personal que en ella labora?

**Tabla 10.- Oportunidad de formación superior.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	44%
NO	10	56%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 10.- Oportunidad de formación superior.**



Fuente: Diaz (2023).

#### **Análisis:**

El cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados, respondieron ante esta interrogante, de acuerdo al presente gráfico que, la empresa no le brinda oportunidades de formación superior o profesional al personal que en ella labora, por su parte, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) respondió afirmativamente. Señalan Davis y Newstrom (2004), que “La formación de personal tiene como objetivo la mejora o la adquisición de habilidades o conocimientos que el profesional precisa para ser más eficiente en su puesto de trabajo o para optar a otros de más categoría. Es decir, potencia el aprendizaje y el desarrollo” (p.98).

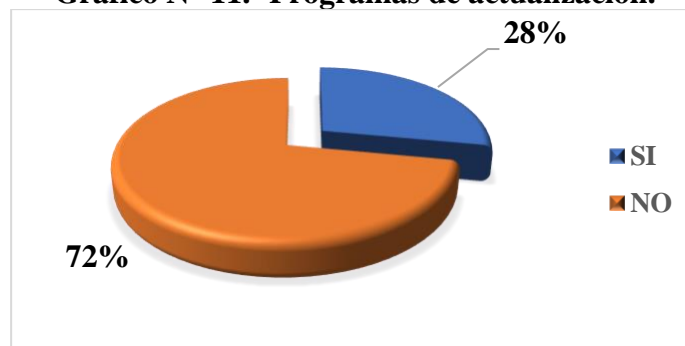
11.- ¿Sabe usted si en la empresa desarrolla programas de actualización para optimizar el desempeño del personal?

**Tabla 11.- Programas de actualización.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	28%
NO	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 11.- Programas de actualización.**



Fuente: Diaz (2023).

### **Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, el setenta y dos por ciento (72%) de los encuestados expresa que, la empresa no desarrolla programas de actualización para optimizar el desempeño del personal, por su parte, el veintiocho por ciento respondió lo contrario. Davis y Newstrom (2004), agrega que:

Para la empresa, la formación incrementa la productividad de los trabajadores, aumenta su motivación, genera mayor confianza en la propia organización, suscita un sentimiento de adhesión y pertenencia a la empresa, disminuye la sensación de estancamiento profesional y aumenta los periodos de permanencia en la empresa. (p.99)

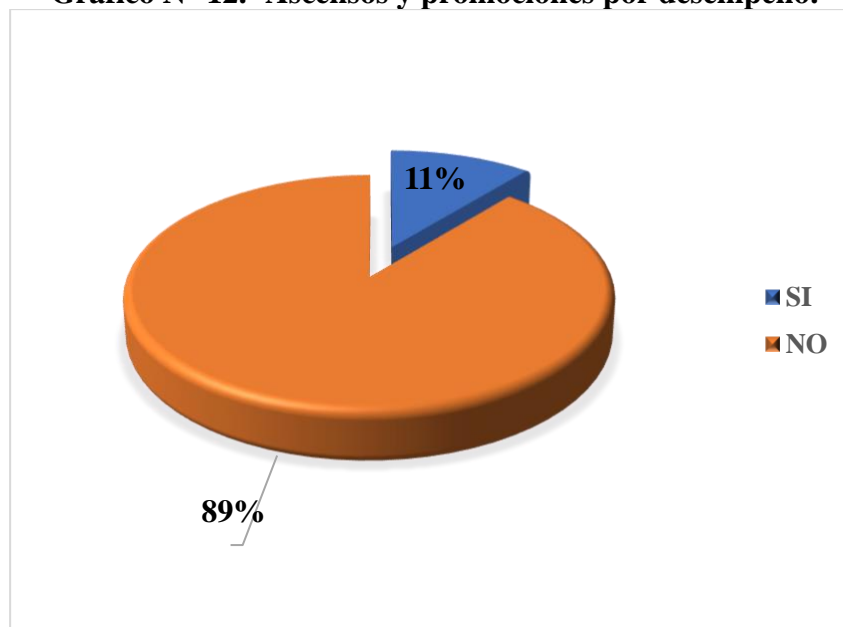
12.- ¿Sabe usted si en la empresa se promueve ascensos y promociones de acuerdo a su desempeño?

**Tabla 12. Ascensos y promociones por desempeño.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	11%
NO	16	89%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 12.- Ascensos y promociones por desempeño.**



Fuente: Diaz (2023).

**Análisis:**

En el presente gráfico, se puede observar que, el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados expresaron que, en la empresa no se promueve ascensos y promociones de acuerdo a su desempeño, por su parte el once por ciento (11%) restante expresó lo contrario. Señala Chiavenato (2010), que “Un ascenso o promoción laboral es un proceso a través del cual un empleador mueve a una persona hacia la parte superior de la estructura jerárquica de una organización. Por lo general, permite que el profesional avance en su carrera, obtenga mayor carga de responsabilidad e incluso un salario más alto.” (p.118).

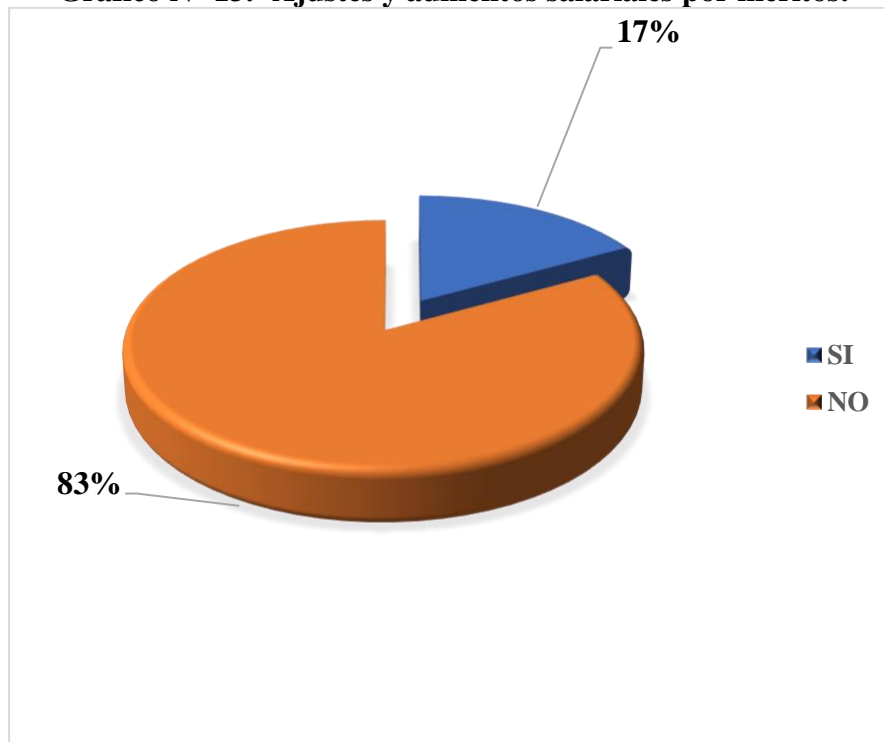
13.- ¿Sabe usted si se le otorgan ajustes o aumentos salariales por méritos alcanzados?

**Tabla 13.- Ajustes y aumentos salariales por méritos.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	17%
NO	15	83%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 13.- Ajustes y aumentos salariales por méritos.**



Fuente: Diaz (2023).

#### **Análisis:**

El ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados, expresó ante esta interrogante, de acuerdo al presente gráfico que, no se le otorgan ajustes o aumentos salariales por méritos alcanzados, por su parte el diecisiete por ciento (17%) restante respondió afirmativamente. Comenta Chiavenato (2010), que el comprobante de cobranza “El Pago por méritos permite que el trabajador reciba una compensación económica que represente su contribución a su empresa y que sus esfuerzos personales destacados sean reconocidos explícitamente a través de su nivel salarial” (p.120).

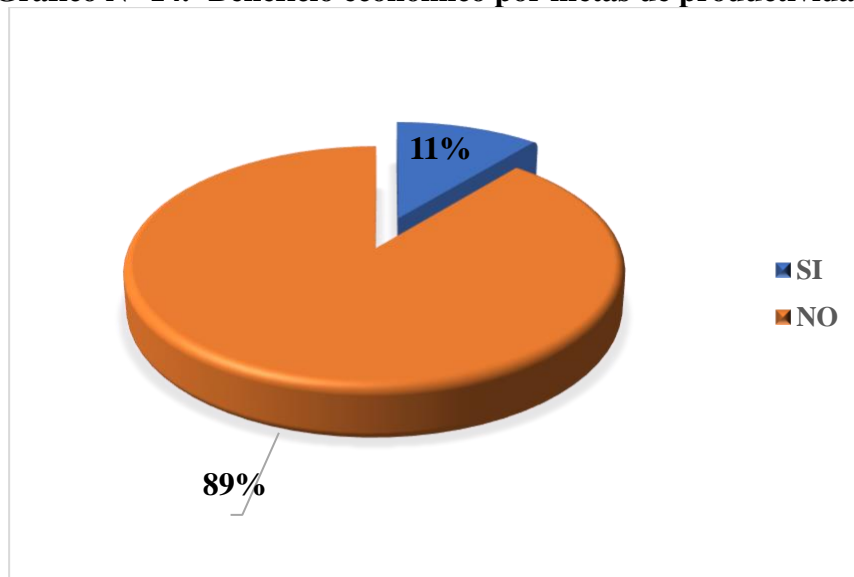
14.- ¿Tiene usted conocimiento si se le brinda al personal un beneficio económico por alcanzar metas de productividad?

**Tabla 14.- Beneficio económico por metas de productividad.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	11%
NO	16	89%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 14.- Beneficio económico por metas de productividad.**



Fuente: Diaz (2023).

**Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados expresó, que no se le brinda al personal un beneficio económico por alcanzar metas de productividad, por su parte el once por ciento (11%) restante respondió afirmativamente. Chiavenato (2010), comenta que los beneficios económicos por cumplimiento de metas por productividad

Generalmente, ayudan a las organizaciones a atraer nuevos y mejores talentos y retenerlos. Los programas de incentivos están diseñados para atraer, comprometer y retener el talento. Los incentivos en sí mismos son recompensas y beneficios utilizados para motivar comportamientos positivos en tu plantilla laboral. (p.92).

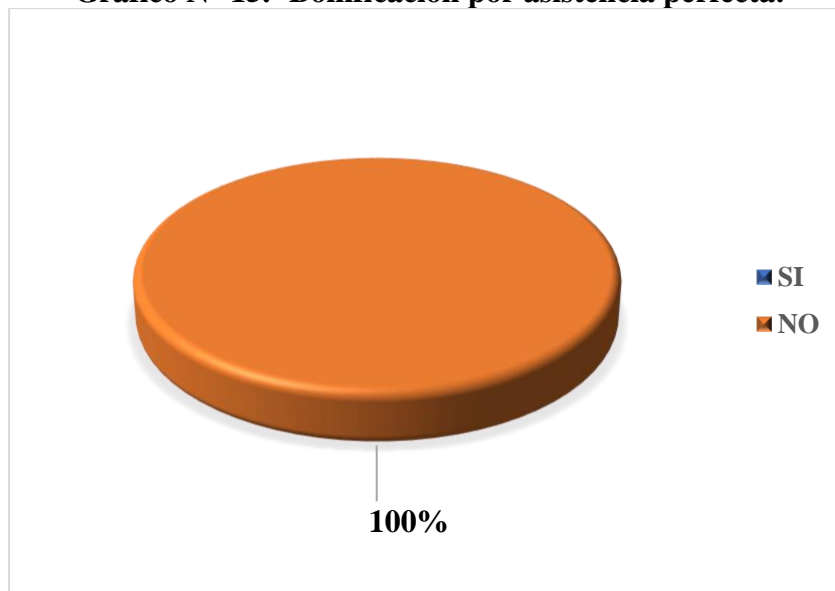
15.- ¿Sabe usted si en la empresa se otorga un bono a los trabajadores como compensación de asistencia perfecta en cada periodo?

**Tabla 15.- Bonificación por asistencia perfecta.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	18	100%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 15.- Bonificación por asistencia perfecta.**



Fuente: Diaz (2023).

**Análisis:**

Ante esta interrogante, se puede observar en el presenta gráfico que, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que la empresa no otorga un bono a los trabajadores como compensación de asistencia perfecta en cada periodo. Chiavenato (2010), señala que:

Una empresa que ofrezca mejores compensaciones y beneficios a sus colaboradores se posicionará como una excelente alternativa laboral, de manera que el personal mejorará su disposición hacia el trabajo y realizará mayores esfuerzos para asegurar su permanencia y crecimiento dentro de la organización” (p.125).

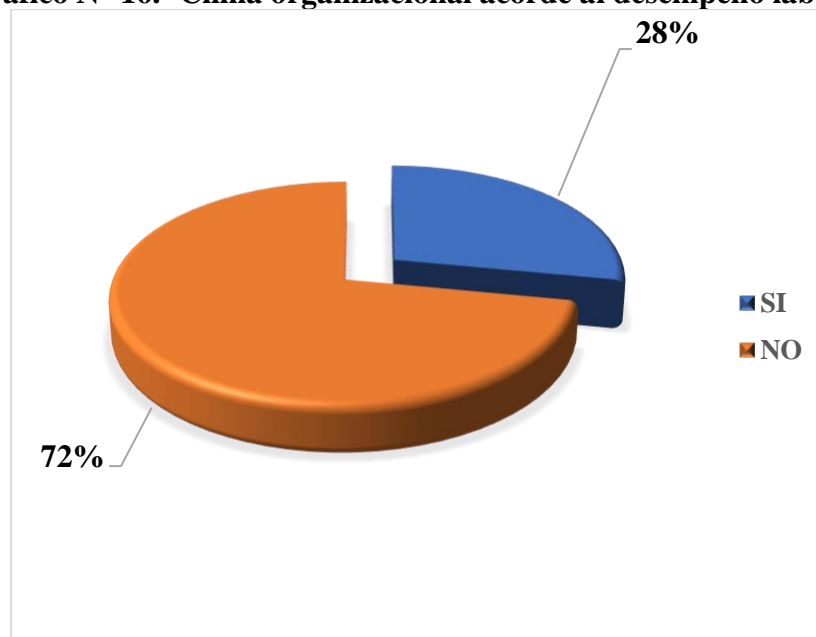
16.- ¿Considera que existe un clima organizacional óptimo para el desempeño laboral de los trabajadores?

**Tabla 16.- Clima organizacional acorde al desempeño laboral.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	28%
NO	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 16.- Clima organizacional acorde al desempeño laboral.**



Fuente: Diaz (2023).

#### **Análisis:**

En el presente gráfico se puede observar que, ante esta interrogante, el setenta y dos por ciento (72%) de los encuestados expresa que no considera que existe un clima organizacional óptimo para el desempeño laboral de los trabajadores, el veintiocho por ciento (28%) restante respondió afirmativamente. Davis y Newstrom (2004), indican que

Crear climas laborales saludables aporta en el desarrollo profesional individual y grupal. Ayuda a potenciar la innovación y la creatividad. Disminuye el estrés, lo cual es bueno para la salud de los trabajadores de la organización. Por último, reduce los niveles de rotación de trabajadores. (p.96)

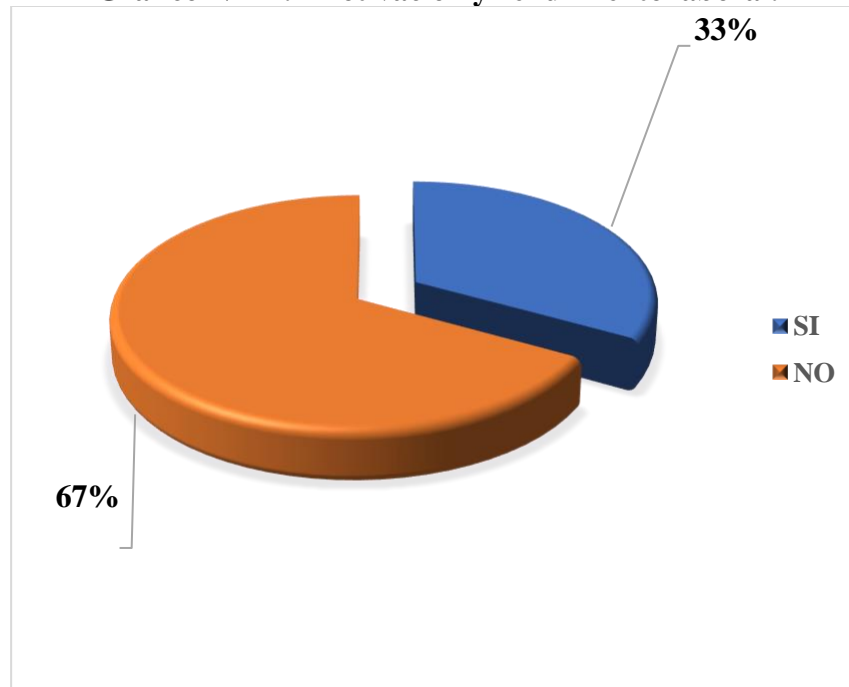
17.- ¿Considera usted que la empresa tiene suficiente motivación para obtener un rendimiento laboral optimo?

**Tabla 17.- Motivación y rendimiento laboral.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	6	33%
NO	12	67%
TOTAL	18	100%

Fuente: Diaz (2023).

**Gráfico N° 17.- Motivación y rendimiento laboral.**



Fuente: Diaz (2023).

#### **Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados considera que, la empresa no tiene suficiente motivación para obtener un rendimiento laboral optimo, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante, respondió afirmativamente. Argumentan Davis y Newstrom (2004), al respecto que la motivación laboral “influye directamente sobre el rendimiento de los trabajadores. Algo que, en cierto modo, resulta muy lógico. Es decir, cuando un trabajador siente que su organización se preocupa por su bienestar, mejora su compromiso con ella y su implicación” (p.98).

#### **4.1.2. Análisis General de los Resultados de la Encuesta**

Se pudo obtener del análisis de los resultados obtenidos por parte de la muestra seleccionada, durante la aplicación de la encuesta a través del cuestionario, que la ABRAHAMCOLOR C.A., no presenta un clima organizacional adecuado que permita rendimiento laboral efectivo sus colaboradores. Al respecto se pudo obtener ciertas observaciones, que son detalladas seguidamente:

El personal, manifiesta que se siente estresado en el trabajo que desempeña (Ítem #1), por su parte, no todos perciben confianza y estabilidad laboral actualmente (Ítem #2), en cuanto al reconocimiento expresan no recibirlo por parte de sus supervisores (Ítem #3), además de no tener permitido independencia, libertad, para desarrollar su función (Ítem #4), haciéndolos dependientes de una supervisión continua, por su parte, consideran que el grado de responsabilidad y autonomía no está acorde a su cargo (Ítem #5).

Asimismo, manifiestan que su esfuerzo por realizar su trabajo no es valorado (Ítem #6), no son integrados para la solución de conflictos (Ítem #7). Reflejan no estar integrados con la misión y visión de la empresa. Agrega Chiavenato (2010), que: Cuando los empleados no conocen la visión de la empresa, todo su potencial laboral se centra únicamente en la realización personal, es decir, en el logro de sus propios ideales; trabajando para su propio beneficio y viviendo el día a día, probablemente porque sus esfuerzos están arraigados sólo en las recompensas económicas y no como parte del beneficio que la empresa puede obtener. (p.117) (Ítem #8), por lo tanto, su desempeño está orientado a su propio bienestar y no al de la empresa, además se observa que consideran que el trabajo que realizan no cubre sus expectativas salariales (Ítem #9), lo que evidencia descontento con la organización.

Por su parte, la empresa no brinda incentivos a los trabajadores, ya que realiza esfuerzos por brindar oportunidades de formación (Ítem #10), ni cuenta con programas de actualización para la optimización del desempeño del personal (Ítem #11), tampoco brindan promociones y ascensos de acuerdo al desempeño de los trabajadores. Chiavenato (2010), agrega que: Las promociones y ascensos, incentivan y motivan al empleado dentro de la organización. Los incentivos laborales marcan la pauta.


La motivación constante permite una garantía de éxito empresarial. Un empleado motivado puede lograr los objetivos planteados por la organización. (p.119) (Ítem #12), no brindan aumentos salariales por méritos alcanzados (Ítem #13) ni beneficios económicos por

alcanzar metas de productividad (Ítem #14), así como la ausencia de bonos por compensación de asistencia perfecta (Ítem #15).

En cuanto al clima organizacional, una gran parte de los empleados consideran que no es acorde al desempeño laboral (Ítem #16), por lo que no se considera muy saludable, lo que afecta significativamente en la motivación para obtener un rendimiento laboral óptimo (Ítem #17). Es por ello, que se evidencia en el preste diagnóstico, que la empresa requiere de mejoras en su clima organizacional para lograr un mejor rendimiento laboral por parte de sus trabajadores, que manifiestan poca motivación por la falta de reconocimiento, participación, incentivos y beneficios que impulsen a los mismos.

**Fase II. Análisis de los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., mediante una matriz DOFA.**

**Cuadro 2.- Análisis Matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<p>F1. Solidez en el mercado.</p> <p>F2. Amplia gama de clientes y proveedores.</p> <p>F3 Estabilidad financiera</p> <p>F4 Deseos de mejora organizacional.</p> <p>F5 Tiene misión, visión y valores definidos.</p> <p>F6 Planes de crecimiento y expansión a nivel estatal.</p>	<p>D1. Clima organizacional poco efectivo.</p> <p>D2 Falta de confianza y estabilidad organizacional.</p> <p>D3 Estado de estrés.</p> <p>D4 Falta de reconocimiento por parte de supervisores.</p> <p>D5 No está permitido independencia y libertad para desarrollar sus funciones.</p> <p>D6 Grado de responsabilidad no está acorde a su cargo.</p> <p>D7 Trabajo no valorado.</p> <p>D8 No integrados con la misión y visión de la empresa, no están integrados a solucionar conflictos.</p> <p>D9 Desempeño orientado a su propio bienestar.</p> <p>D10 El trabajo realizado no cubre expectativas salariales.</p> <p>D11 No brinda incentivos salariales, ni bonificaciones por logro de metas de productividad, ni asistencia perfecta.</p> <p>D12 No se brinda capacitación profesional o de actualización a todos los trabajadores.</p>

		D13 Afectación a la motivación y rendimiento laboral.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>
O1. Teorías de clima organizacional y rendimiento laboral. O2. Centros de capacitación.	F4O1 Diseño de herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.,	D2D3D7D10D11O1 Reconocer logros a los trabajadores a través de ascensos, promociones y mejoras salariales.  D12O2 Crear programas de aprendizaje y desarrollo a través de la formación a los trabajadores.
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
A1. Inestabilidad económica. A2. Contracción de la demanda y niveles bajos de ventas. A3 Incertidumbre social-política y económica. A4 Hiperinflación. A5 Control Cambiario. A6 Apertura de frontera genera aumento de competencia. A7 Protestas sociales por ajustes salariales genera incertidumbre en salarios actuales. A8 Riesgo de emigración de los trabajadores.	FA8 Acondicionar las instalaciones y equipos, así como mejorar las áreas de trabajo.  F4A8 Evaluar los cargos y brindar oportunidades de independencia y libertad de autonomía para dar aportes a mejoras en la ejecución de sus funciones.	D8D9D13A Realizar charlas sobre la misión, visión, valores de la empresa y desempeño laboral que incentive al trabajador a comprometerse e integrarse para la mejora del clima organizacional.  DA Revisar y asignar responsabilidades equitativamente en los cargos.

**Fuente:** Diaz (2023).

### **Fase III. Diseño de herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.**

En esta fase se procederá a desarrollar la propuesta propiamente, que consiste en el diseño de herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., que permita optimizar el

clima actual de la empresa, para una mejor integración de los trabajadores que les genere una mayor motivación para ser parte integral de la empresa, minimice las debilidades encontradas y se logre potenciar el rendimiento laboral. Para ello, la propuesta se estructurará en presentación, justificación, objetivos, desarrollo y su factibilidad.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1. Presentación de la propuesta**

Para las empresas el clima organizacional es un factor fundamental, debido a que influye de manera positiva y negativa en la productividad de sus trabajadores, ya que cuando el clima laboral se evalúa, se conocen los problemas que existen que afecta a ambas partes, por lo tanto, la administración debe ser diligente en detectar si este se encuentra debilitado para poder aplicar medidas correctivas y optimizar su clima logrando una armonía que disminuya el estrés, impulse la motivación y potencie el rendimiento de los trabajadores.

Bajo esta premisas el presente estudio se orienta en la empresa ABRAHAMCOLOR C.A., la cual presenta falencias en el clima organizacional de la empresa, razón por la cual se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual a través de la técnica de recolección de datos seleccionada aplicada a sus trabajadores, donde se pudieron extraer ciertas debilidades que afectan negativamente la percepción de los trabajadores con respecto a la organización, entre las cuales se encuentra el estrés, desmotivación, inconformidad de las retribuciones salariales en relación a sus funciones y responsabilidades, además que la empresa, no pone sus esfuerzos en realizar reconocimiento al trabajo, brindar equitativamente beneficios de mejora profesional, actualizaciones y capacitación de sus trabajadores, tampoco aplica incentivos de productividad, asistencia perfecta u otro que pueda motivar al trabajador a ser parte integral de la empresa.

Tampoco, difunden ni interactúan con los trabajadores, que más allá de realizar sus funciones puedan integrarse a la misión y visión de la empresa, tampoco son tomados en cuenta para solucionar conflictos, o poder ser autónomos en sus cargos, lo que refleja una confianza y estabilidad, impulsándolos a realizar sus actividades no por alcanzar los objetivos propios sino de manera individual, percibiéndose un clima organizacional poco eficiente. En este sentido, se propone diseñar herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., de manera que se logre potenciar el clima organizacional y optimizar el desempeño de los trabajadores, impulsar la motivación y deseos de ser parte integral de la empresa, y que los objetos personales estén alineados con los organizacionales, en pro de alcanzar su misión y visión.

## **5.2. Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta se justifica debido a que busca lograr un buen clima organizacional en la empresa ABRAHAMCOLOR C.A., debido a que este influye de manera significativa en el desempeño laboral de sus trabajadores, teniendo un impacto profundo en la motivación, las actitudes y la satisfacción de los mismos a nivel individual, orientados a generar un ambiente cómodo sin tensiones, facilitando la comunicación e interacción entre sus miembros, en pro de alcanzar los objetivos organizacionales, y para ello, cuando se da a conocer la misión y visión de la empresa y se motiva suficiente al trabajador, este podrá alinear sus objetivos personales y organizacionales, teniendo mayor satisfacción de ser parte de la empresa, y optimizando su desempeño cuando entiende que para la empresa se traduce todo que es un ganar – ganar.

En este sentido, la propuesta le brindará a la empresa ABRAHAMCOLOR C.A., herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores, de forma tal que se logre optimizar su productividad, incentivar la motivación, seguridad y confianza en la empresa que le brindará bienestar y estabilidad laboral, y a su vez que éste realice sus funciones con mayor compromiso y deseo de ser más efectivo. Para ello, se requiere aumentar la seguridad en los equipos de trabajo, participar en las acciones y decisiones de la empresa, incrementar el interés en los objetivos de la empresa, aumentar la satisfacción laboral a través del sentimiento de grupo y el reconocimiento, evitando el ausentismo laboral.

Por su parte, la propuesta brinda un aporte a otras investigaciones relacionadas a la misma problemática que requiera de una solución viable a implementar mejoras y solucionar conflictos, que estén enmarcadas bajo las mismas líneas de investigación pudiendo implementar la propuesta de acuerdo a las necesidades y características propias de la organización. Finalmente, sirvió a la autora para aumentar sus conocimientos académicos y profesionales en pro de la mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores en el campo laboral, así como cumplir los requisitos para aspirar al título de Licenciada en Relaciones Industriales.

## **5.3. Objetivos de la Propuesta**

### **5.3.1. Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar de herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.

### **5.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Revisar y asignar responsabilidades equitativamente en los cargos.
- Reconocer logros a los trabajadores a través de ascensos, promociones y mejoras salariales.
- Evaluar los cargos y brindar oportunidades de independencia y libertad de autonomía para dar aportes a mejoras en la ejecución de sus funciones.
- Acondicionar las instalaciones y equipos, así como mejorar las áreas de trabajo.
- Realizar charlas sobre la misión, visión, valores de la empresa y desempeño laboral que incentive al trabajador a comprometerse e integrarse para la mejora del clima organizacional.
- Crear programas de aprendizaje y desarrollo a través de la formación a los trabajadores.

### **5.4. Desarrollo de la Propuesta**

La presente propuesta está orientada al diseño de herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., de manera que se logre minimizar las debilidades encontradas en la investigación que se presentan en la empresa, que afecta negativamente al rendimiento de los trabajadores reflejando estrés, desmotivación, y una percepción negativa sobre la empresa, que hace que los trabajadores realicen su desempeño en busca de sus propios beneficios, y no en orientación a la misión y visión de la empresa, donde se observa que los trabajadores perciben que la empresa no les brinda confianza y estabilidad laboral, por la falta de reconocimiento de sus actividades y logros, falta de incentivos y beneficios de mejora de actualización y profesional. Es por ello, que se propone las herramientas siguientes para lograr disminuir estas debilidades y potenciar sus fortalezas internas ya que un clima organizacional saludable impulsa la productividad, motivación y satisfacción de los trabajadores.

#### **Objetivo 1.- Perfiles y Descripciones de cargo. Revisión y asignación de responsabilidades equitativamente en los cargos.**

Esta propuesta consiste en efectuar la revisión y asignación de responsabilidades equitativamente en los cargos, de manera que, aquellos trabajadores que puedan tener sobrecarga de trabajos, para tal fin se deberá realizar un levantamiento de información sobre los cargos,

definición de funciones y responsabilidades de cada trabajador para poder reasignar y equilibrarlas de acuerdo a los requerimientos del cargo, y no por la capacidad efectiva del trabajador, ya que esto genera que se sobrecarguen unos y queden más libres otros, generando descontento, estrés y desmotivación.

Por lo tanto, al establecer funciones de acuerdo al requerimiento del cargo le brindará al trabajador la oportunidad de poder concentrarse en tareas específicas y poder brindar un mejor rendimiento en la ejecución del mismo. Estas descripciones de cargo, se deben realizar en cada una de las sucursales y en la tienda principal, de manera que se unifiquen criterios en toda la organización. Además, la definición de cargos permitirá poder evaluar mejor el desempeño del personal, poder hacer ascensos, promociones, y rotación del personal para ubicarlo donde se pueda desarrollar profesionalmente y aumentando sus habilidades, de acuerdo a sus capacidades y mejora profesional.

### **Objetivo 2.- Reconocimiento de logros a los trabajadores a través de ascensos, promociones y mejoras salariales.**

Este objetivo consiste en el reconocimiento de logros a los trabajadores a través de ascensos, promociones y mejoras salariales, ya que, una vez definidas sus funciones y responsabilidades se le podrá hacer seguimiento a su desempeño laboral, y poder evaluar cómo va siendo su desenvolvimiento, para ello, se realizará un registro de asignaciones de tareas y metas a alcanzar dependiendo del área en el cual se desenvuelve, indicando el alcance del mismo, tiempo de ejecución, retardos de entrega o alcance de las metas, el mismo será con registros mensuales, revisiones trimestrales, para poder identificar los factores que generan desviaciones en cada periodo de asignación, evaluación semestral para implementar cambios de técnica que orienten a la consecución de los objetivos, planes y metas, y la obtención de un resultado anual, donde se realice el reconocimiento del alcance de logros, y se divulgue de manera personal con el resto de los trabajadores aquellos que requieran reconocimiento público.

- **Evaluación de tareas Asignadas y Metas Cumplidas**

En el caso de no lograr los objetivos, metas y tareas asignadas, al ir las evaluando de manera mensual, con seguimiento y comparación trimestral y el resultado semestral, se debe ir implementando herramientas que permitan detectar el por qué el trabajador no está cumpliendo

con lo establecido, y tratar de minimizar las desviaciones, bien sea, que la persona no tenga las herramientas, conocimientos y habilidades para realizarlas, problemas personal que le puedan estar generando estrés, desmotivación y desconcentración, para brindarle la atención requerida. En el caso de conflictos laborales poder hacer mesas de trabajo para poder solventar problemas y mejorar la comunicación entre supervisores, compañeros, e integrar al trabajador a la organización, minimizando la resistencia al cambio.

- **Reconocimientos**

En cuanto al reconocimiento, se evaluará si requiere de ascensos, promociones o mejora salariales, de acuerdo a las necesidades de crecimiento y expansión de la empresa, para minimizar la emigración de los trabajadores, y no tener que adquirir nuevos ingresos, si se cuenta con talento humano que pueda ocupar el cargo vacante, así como brindarle una capacitación necesaria, ya que es mejor invertir en conocimientos de un trabajador que tiene antigüedad en la empresa que uno de nuevo ingreso.

- **Bonificaciones**

Las bonificaciones salariales serán establecidas de acuerdo a el tipo de meta alcanzada, bien sea de administración, ventas, marketing, entre otras, de manera que sean asignadas de forma justa a su desempeño, así como realizar los reconocimientos en la fecha de aniversario de empresa, que al compartir con los trabajadores dicha actividad reciban la premiación de sus reconocimientos y bonificaciones salariales de acuerdo a su rendimiento.


**Objetivo 3.- Evaluación de los cargos y brindar oportunidades de independencia y libertad de autonomía para dar aportes a mejoras en la ejecución de sus funciones.**

Este objetivo consiste en realizar una evaluación de los cargos y brindar oportunidades de independencia y libertad de autonomía para dar aportes a mejoras en la ejecución de sus funciones. Para ello, se debe establecer la estructura organizativa de la empresa, así como se indicó en el objetivo #1 la descripción de cargos para poder evaluar, de acuerdo a las funciones que realiza cada trabajador aquellas que puedan obtener mayor independencia y libertad de autonomía, que les motive a brindar soluciones a conflictos, creatividad, liderazgo, en pro de alcanzar los objetivos organizacionales.

Cabe resaltar que el delegar funciones, no le quita la responsabilidad al supervisor, por lo tanto, a este personal se le debe hacer seguimiento, pero sin limitar sus capacidades, que sienta libertad pero que reporte y comente sobre lo que piensa hacer antes de hacerlo. Para ello, debe

haber una comunicación efectiva, y delimitarle claramente hasta donde debe llegar y que toda acción que ejecute trae consecuencia, por lo tanto, es mejor compartir las decisiones antes de tomarlas, asimismo, se puede realizar mesas de trabajo para poder evaluar aquellas actividades donde el trabajador puede participar y brindar aportes que optimicen su desempeño, se puedan realizar mejor las tareas y potencie la creatividad, a favor de ambos. Para la evaluación de cargos, se propone la siguiente herramienta, que permitirá obtener información importante del trabajador, que servirá además para evaluar si el trabajador tiene capacidades y habilidades en un cargo para ascensos y promociones.

**Figura 1.- Formato de Evaluación de Desempeño laboral**

	
<p><b>FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A.</b></p>	
<b>UNIDAD/DPTO.</b> -----	<b>ÁREA/SERVICIO</b> -----
<b>EVALUADO</b> -----	
<b>PUESTO</b> -----	<b>FECHA DE INGRESO</b> -----
<b>EVALUADOR</b> -----	
<b>FECHA DE LA EVALUACIÓN</b> -----	
<p>En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. - Marque con una X el número que refleja su opinión:</p>	
<b>INSTRUCCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.</li> <li>2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.</li> <li>3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.</li> <li>4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.</li> <li>5.</li> </ol>	
Muy bajo	: 1 ---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo	: 2 ---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.
Moderado	: 3 ---Promedio. - Rendimiento laboral bueno.
Alto	: 4 ---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto	: 5 ---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

6. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
7. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
8. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
9. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de deprecionado el formato.

Fuente: Diaz (2023).

**Figura 2. Plantilla de Evaluación de Desempeño**

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente				X		
Cumple con las tareas que se le encomienda				X		
Realiza un volumen adecuado de trabajo				X		12
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo				X		
Hace uso racional de los recursos				X		
No Requiere de supervisión frecuente					X	
Se muestra profesional en el trabajo					X	
Se muestra respetuoso y amable en el trato					X	
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						23
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros				X		
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.				X		
Evita los conflictos dentro del trabajo		X				10
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos					X	
Se muestra asequible al cambio					X	
Se anticipa a las dificultades					X	
Tiene gran capacidad para resolver problemas					X	20
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo				X		
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					X	9
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades					X	
Hace uso de indicadores					X	
Se preocupa por alcanzar las metas					X	15
<b>PUNTAJE TOTAL:89</b>						

Fuente: Diaz (2023).

#### **Objetivo 4.- Acondicionamiento de las instalaciones y equipos, así como mejorar las áreas de trabajo.**

La finalidad de este objetivo es brindar el acondicionamiento de las instalaciones y equipos,

así como mejorar las áreas de trabajo, donde el personal cuente con el mobiliario necesario, equipos y herramientas, que faciliten su desempeño, ambientación adecuada, con aire acondicionado en las oficinas, buena iluminación, lugar de comedor, baños bien limpios, y todos los recursos necesarios para garantizar una adecuada motivación en el trabajador para realizar sus funciones en armonía.

Crear un lugar de trabajo donde los empleados se sientan cómodos, se relacionen y consigan identificarse e integrarse con la empresa para la que trabajan o con la que colaboran, es la única forma de implantar la ergonomía y es una labor de imaginación y creatividad de cada organización, que ya no responde ni a los convencionales cubículos, ni el tan de moda espacio abierto, ni al uso exclusivo de mesas y sillas ergonómicas. Las tendencias actuales requieren espacios de trabajo personalizados que además de ser cómodos potencien la creatividad y aseguren el bienestar en función de la dedicación, de los valores y de la filosofía de cada empresa. Ya no vale la oficina estandarizada.

Por lo tanto, el mejorar sus instalaciones y equipos permiten actuar positivamente en la salud física y mental del empleado evitando situaciones de stress y suavizando la ansiedad. Pero, también contribuye a su movilidad y a la ergonomía que adapta el espacio a las personas, evitando posiciones estáticas que repercuten en una mejora de la salud y bienestar físico y mental del empleado. Contribuye a la felicidad laboral del empleado y ayuda a mejorar las relaciones entre compañeros. Sentirse a gusto en el trabajo es un gran aporte motivacional y estar más relajados influye en nuestra capacidad resolutive. Un entorno que fomenta la creatividad de los empleados los ayuda a sentirse motivados, consiguiendo que desempeñen sus funciones con mayor facilidad. Contribuye a mejorar el ambiente de trabajo y las ganas de ir a trabajar.

La ventaja para la empresa será de manera económica: la creación de nuevos espacios de trabajos cómodos y confortables, implica una inversión económica. Pero no necesariamente requiere de más metros, ya que los puestos de trabajo tienden a ocupar menos espacio y a ser compartidos, ahorrando el espacio de los antiguos despachos que ocupaban una superficie que quedaba infrautilizada, para dar paso a zonas compartidas, Esto puede suponer incluso un ahorro de espacio y una nueva visión de su uso con un espacio más racionalizado y utilizable. El diseño de los espacios y la elección de mobiliario toman protagonismo frente a la cantidad de m<sup>2</sup> necesarios.

**Empleados más eficaces:** esta inversión se verá recompensada con una mayor eficiencia

por parte de los empleados bajando significativamente el absentismo laboral. A mayor comodidad, mejor estado de ánimo y mayor rendimiento. Los trabajadores son más resolutivos, mejoran su forma de pensar y a menudo obtienen ideas más innovadoras, que permitan el crecimiento de la empresa.

**Atracción de Talento:** tener la capacidad de ofrecer áreas cómodas y confortables es una ventaja competitiva. Este recurso es cada vez más utilizado por los empleadores, sobre todo para captar y mantener a las nuevas generaciones. Es una manera de atraer nuevos talentos en un mercado laboral en el que los empleados son los que eligen las empresas donde quieren trabajar, de esta manera se hará más atractiva para captar el nuevo talento, y conservar el que tiene.

**Mejora de las Relaciones:** el espacio de trabajo tiene la capacidad de repercutir en el estado de ánimo de los trabajadores y ello repercute en el modo de relacionarse con sus compañeros. Los nuevos espacios suelen fomentar una forma de trabajo en equipo, donde se intercambian y comparten problemas y soluciones. La luz artificial, la falta de orden o el ruido, entre otros, afectan a la comodidad, percepción y ambiente laboral. Mejorar el espacio es, sin duda, beneficioso para las relaciones personales dentro del trabajo.

**Seguridad en el área Laboral:** la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas, orientadas en reducir las incidencias de los accidentes y enfermedades ocupacionales en los trabajadores.

Cabe resaltar que las empresas hoy en día, deben estar atentas a la actualización y ajustarse a los avances tecnológicos, sobre todo en programas y sistemas operativos y administrativos, por la seguridad de la información, así como herramienta fundamental para obtenerla con mayor exactitud, fiabilidad y oportunidad, que permitan apoyar el proceso de toma de decisiones. Ya las hojas electrónicas, se han vuelto muy rudimentarias, para los trabajadores, cuando existe una cantidad de sistemas administrativos que brindan el procesamiento de datos con mayor celeridad, y veracidad, de manera que el trabajador dedique su tiempo en realizar los registros, y el sistema administrativo, procese la información para su obtención de manera rápida, minimizando el tiempo de trabajo empleado por cada colaborador, y tener, además toda la información en un solo lugar.

Los sistemas administrativos actuales, no solo mejoran la funcionalidad de un programa

con una nueva versión, sino que permite mantener la salvaguarda de la información a medida que se van descubriendo vulnerabilidades. En ocasiones, o se instalan las actualizaciones por desconocimiento o falta de tiempo por parte de los trabajadores, lo que conlleva, que se pueda perder información de gran importancia, por defectos de los equipos, o por falta de inyectar recursos en la mejora y actualización de los equipos y el software indicado, así como lo necesario que se hace el implementar antivirus, que evite que pueda perderse, también, de esa forma la información financiera y operativa de la empresa.

Por lo tanto, aplicar mejoras de actualización brinda un mayor rendimiento del trabajador, así como el tener equipos con reservas de energía, como lo son los UPS, ya que en la actualidad la situación energética del país no está en las mejores condiciones, ocasionando bajas de energía que apagan los equipos y conllevan a que se pierda la información si no ha sido guardada previamente, ocasionando tener que empezar de nuevo.

En este sentido, se requiere de mejoras en los equipos de computación, ya que requiere de una actualización de sus programas, así como la aplicación de antivirus, asignación de UPS, a las áreas donde se encuentran las computadoras, impresoras, y modem para el wi-fi, de esta manera se evita que sufran daños los equipos, se logre almacenar la información a tiempo, minimice el doble trabajo en los registros, y disminuya el estrés de los trabajadores, en pro de optimizar su rendimiento.

**Objetivo 5.- Desarrollo de inducción, charlas y capacitación sobre la misión, visión, valores de la empresa y desempeño laboral que incentive al trabajador a comprometerse e integrarse para la mejora del clima organizacional.**

Este objetivo consiste en implementar la realización de charlas sobre la misión, visión, valores de la empresa y desempeño laboral que incentive al trabajador a comprometerse e integrarse para la mejora del clima organizacional. El que definir la misión, visión y valores de una empresa resulta fundamental para establecer el camino que se debe seguir si se quiere alcanzar el éxito, es decir, estos conceptos permiten definir los pilares sobre los que se sustentará una estrategia de mercado, pero no solo basta con su definición, es necesario e imprescindible que se divulgue a los trabajadores para que estos sepan hacia dónde va la empresa, además resaltarles la importancia que tiene su participación en la consecución de los objetivos, de manera que se sienta parte integral de la empresa, y que él es importante para ella, de manera que se le

fomente el sentido de pertenencia, y que sea capaz de reflexionar que si la empresa está bien, el estará bien, si la empresa emprende y crece el crecerá con ella.

Por lo tanto, esto contribuye a aumentar el rendimiento de la empresa, así como disminuir la rotación de trabajadores, fomentar el liderazgo positivo y la igualdad de oportunidades, impulsando a que los colaboradores desarrollen la autonomía, autonomía, reforzando el objetivo anterior. En este sentido, la misión le dice lo que la compañía desea lograr, en qué medios se va a apoyar para conseguirlo y a quiénes está dirigido ese esfuerzo. La visión cuenta cómo va a ser en el futuro y los cambios positivos que van a ocurrir si la empresa cumple su misión. De esta manera que el trabajador pueda orientar sus objetivos personales alineados a los objetivos organizacionales.

Para este fin, la empresa deberá exponer la misión y visión de la empresa, junto con sus valores, dando a conocer mediante una charla grupal, en la oficina principal, así como en las sucursales, fomentando en este nuevo año que comienza, informándole, además, cuáles son las expectativas que tiene para el año 2023 y los años venideros, así cuál es la participación de ellos para lograr tales objetivos.

Asimismo, se deberá exponer la misión, visión y valores de la empresa en un lugar visible tanto para recordar a los trabajadores, como para conocimiento de sus clientes y proveedores, ya que esto reforzará el clima organizacional, en pro de la mejora del rendimiento laboral de sus trabajadores, brindándoles una mayor confianza de que la empresa tiene planes de crecimiento y le brindará, a su vez, la oportunidad de crecer con ella. Finalmente, se procederá a difundir a todo nuevo ingreso al momento de su ingreso para facilitar su integración al cargo y a la empresa en sí. Seguidamente, se expone la misión, visión y valores establecidos para la empresa Abraham color, ya que en la actualidad no cuentan con los mismos:

### **Misión**

Ser una empresa líder en la comercialización y ventas al detal de pinturas de las mejores marcas y para todo tipo de uso (Automotriz, industrial, arquitectónica, madera, entre otros) enfocados en la mejor atención y asesoría técnica para garantizar la satisfacción de sus clientes.

### **Visión**

Consolidarse y expandirse en el mercado regional y nacional como la empresa multimarca en pinturas y artículos para el pintor, enfocados en la búsqueda continua de mercados

potenciales y mejoras en la calidad de atención, asegurando así la sostenibilidad y fiabilidad de sus productos.

**Cuadro 3.- Valor de la Empresa**

<b>Valores: entre sus principales valores se encuentran:</b>	
Trabajo en equipo	Compromiso Respeto.
Honestidad.	Liderazgo.
Eficacia Eficiencia	Calidad.
Espíritu de servicio	Integridad.

Fuente: Díaz (2023).

**Objetivo 6.- Creación de programas de aprendizaje y desarrollo a través de la formación a los trabajadores.**

El presente objetivo consiste en la creación de programas de aprendizaje y desarrollo a través de la formación a los trabajadores, ya que es importante que la alta gerencia esté convencida de los resultados que puede generar la formación y desarrollo por competencias en los colaboradores y por consiguiente en los resultados de la organización, puesto que no es una tarea fácil, por el contrario, es un proceso que lleva tiempo, organización, recursos económicos, implicará ocupar tiempo del trabajo de los colaboradores para el desarrollo del programa, nivelación y mejores escalas salariales, plan de carrera, pro finalmente, se verán reflejados los resultados, no solo en el nivel económico de la organización, sino también en lo que tiene que ver con el ambiente laboral y rotación.

Al mantener un equipo de trabajo eficiente, interesado y feliz por los beneficios brindados por la compañía, se vivirá un mejor clima laboral y los colaboradores no buscarán nuevas oportunidades de trabajo en otras compañías. Para ello, se debe considerar un programa de aprendizaje y desarrollo, a formación por competencias, ya que estas herramienta permitirá tener un camino seguro a la obtención de los objetivos propuestos por la empresa, es por ello, que se debe contemplar todo lo necesario para fortalecer las destrezas, conocimientos, habilidades que los colaboradores necesitan para un desempeño más eficiente y eficaz, no debe ser un proceso improvisado, simple o sin importancia, al contrario, debe contar con una planeación, organización, enfoque, presupuesto, cronograma, diagnóstico, seguimiento y evaluación, además

debe contemplar la participación de todos los colaboradores de la organización para que se sientan integrados a la misma.

Su fundamento, se basa principalmente en las necesidades de actualización del personal que labora en las áreas administrativas, ya que la empresa cuenta con un sistema administrativo SAINT, y no son utilizados todos los módulos por el personal por falta de capacitación y actualización sobre las funciones del sistema, utilizando hojas electrónicas de Excel para la elaboración de cálculos como lo son nómina, impuestos, entre otros, y se lleva en la actualidad solo la facturación, compras e inventarios, pudiendo incluir a sus registros, cuentas por pagar, nómina, conciliaciones bancarias, entre otras. Por lo tanto, es de prioridad la capacitación del personal para el uso del sistema antes citado de manera que se traduzca en obtener la información rapidez, con mayor exactitud, así como poder integrar las demás actividades al sistema administrativo y obtener información oportuna, con menos esfuerzo, y maximizando los beneficios que brinda el sistema Saint.

Asimismo, evaluar las capacidades del talento humano para lograr un desarrollo profesional, apoyándolo con becas o pago de un porcentaje de las cuotas de universitarias, bien sea en institutos o universidades, de acuerdo a los requerimientos y oportunidades. En el caso de los vendedores, brindarles oportunidades de poder lograr una carrera de mercadeo o áreas afines para optimizar su desempeño laboral en el área de ventas y marketing. Cabe resaltar que, cuando las empresas invierten en conocimientos del talento humano, obtienen pérdidas significativas debido a que el personal se va con el conocimiento. Por lo tanto, para garantizar que la empresa pueda obtener beneficios de su inversión, se debería establecer un contrato de mutuo acuerdo donde la empresa se comprometerá en brindarle mejora profesional y a cambio el trabajador deberá permanecer en la empresa durante el tiempo en que le es proporcionado el beneficio y un período mínimo de dos (2) años una vez adquirida la titularidad.

El programa de formación llevará la siguiente estructura para su desarrollo:

**6.1. La Formación:** debe estar enfocada a una mayor rentabilidad de la organización que conlleve a la eficacia y eficiencia de los colaboradores, es por esto que la formación debe ser útil, práctica, rentable, debe responder a los intereses de la organización y debe estar enmarcada en una visión de mejora continua de los procesos. Impulsar la igualdad y justicia en los procesos de

promoción interna y escalamiento dentro de la organización, al tener en cuenta no solo la formación académica de los colaboradores, sino también la formación interna, el buen desempeño, resultados y habilidades.

**6.2. La Forma del Enfoque:** la formación y desarrollo por competencias debe estar enfocado en formar en conocimientos, recursos, saber utilizar, liderar, complementar, saber actuar, analizar, comprender, trabajo en equipo, crear una cultura de aprendizaje continuo, proporcionar herramientas y oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, toma de decisiones, resolución de conflictos

**6.3. Metodología:** La metodología es una parte fundamental, toda vez que es el instrumento o plan que se tendrá para el correcto funcionamiento del programa, es por esto que se debe tener en cuenta muchos aspectos, se debe tener una excelente planeación para definir como se llevará a cabo el programa de formación, definir objetivos, criterios, aplicabilidad, focos, grupos o sectores focales, tiempo, materiales, para esto se puede definir las siguientes fases o etapas:

6.3.1. Levantamiento de matriz de perfiles existentes, en donde se debe especificar la definición del cargo, funciones a desarrollar, formación académica, habilidades, experiencia, competencias; con esta información se debe establecer que hace falta para cubrir las necesidades reales de cada cargo y/o puesto de trabajo y así mismo que enfoque se debe dar para la formación de los colaboradores para que sean personas idóneas para desempeñar su función.

6.3.2. Diagnóstico de conocimientos y habilidades de los colaboradores, para identificar y detectar las necesidades de formación y desarrollo para los colaboradores.

6.3.3. Selección de competencias a desarrollar para cada área y cargo, para realizar la planeación y los grupos de formación.

6.3.4. Rediseñar la matriz de perfiles basados en responsabilidades, conocimientos, habilidades, profundización, nivel de comunicación, toma de decisiones, resultado esperado, para garantizar un desempeño óptimo.

6.3.5. Formación y/o capacitación del personal, en esta etapa se debe tener en cuenta la formación en temas y competencias genéricas y de igual manera un programa de formación

específica dependiendo del nivel del cargo y/u ocupación, para que todos los colaboradores tengan un excelente nivel de desarrollo que se ajuste a su cargo o puesto de trabajo. Esta formación se puede realizar de manera presencial o virtual (E-learning), o si se prefiere se pueden utilizar los dos medios para un mejor seguimiento y acompañamiento a los participantes, debe impulsarse la participación de todo el grupo, la oratoria, el análisis, la comprensión, el trabajo en equipo, redacción, utilización de medios audiovisuales y muchas más herramientas que servirán en el desarrollo laboral.

**6.4. Seguimiento / Coaching:** El coaching se utiliza para ayudar a cumplir las metas propuestas en el programa de formación y desarrollo de competencias y adoptar un estilo de liderazgo ya en el desarrollo de las funciones de los diferentes colaboradores. El coaching debe ser estructurado, fácil de entender y debe estar enfocado en los temas y competencias vistas en durante el programa de formación; debe estar diseñado para cada cargo o para diferentes grupos objetivo que tengas las mismas condiciones o competencias similares, toda vez que, al evaluar no de una manera global, si no por el contrario con enfoques en las competencias a desarrollar.

**6.5. Criterios de Desempeño.** Una vez culminado el proceso de formación y capacitación para los colaboradores, debe crearse un modelo de seguimiento que permita validar la aplicación y práctica de lo aprendido, desarrollo de sus competencias y habilidades, así mismo que permita identificar posibles falencias o desviaciones para reforzar y/o ampliar el acompañamiento. El coaching trata de trabajar conjuntamente con los colaboradores para ayudarles a transformar los conocimientos adquiridos en resultados positivos para la organización, adicional a los conocimientos también debe tratarse o trabajar relaciones personales, manejo de conflictos y liderazgo.

## **6.6. Evaluación**

**6.6.1. Evaluación de Desarrollo.** En todo proceso de formación y/o capacitación es indispensable medir los conocimientos adquiridos y la aplicación de los mismos; es por esto que es importante tener una medición objetiva del desempeño y de los resultados de los colaboradores, por lo cual se debe diseñar una evaluación de desarrollo basada en competencias enfocadas en las funciones de cada colaborador y del área en donde se desempeña; ésta

evaluación servirá de base para la promoción y reubicación de los colaboradores, nivelación salarial y reconocimientos de acuerdo a sus resultados.

Seguidamente, se presenta el instrumento diseñado para la detección de las necesidades de capacitación (ver figura 3) y de evaluación de competencias (ver figura 4), propuesto para la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., de manera que se pueda evaluar correctamente, el personal que requiere dichos capacitaciones u otorgamiento de beneficios de culminación de carrera profesional para los trabajadores.

**Figura 3.- Formato de Detección de Necesidades de Capacitación**

	
<b>FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
Fecha de aplicación: _____	
Nombre: _____	Numero de Empleado: _____
Puesto: _____	Nivel de Puesto: _____
e-mail: _____	Telf.: _____
Área a la que pertenece: _____	Departamento: _____
Jefe Directo: _____	Puesto del Jefe Directo: _____
<b>Instrucciones:</b>	
Este formato es para uso del jefe inmediato y le permitirá determinar los requerimientos de capacitación del personal a su cargo. Se utilizará un formato por cada colaborador. Se recomienda llenarlo en forma conjunta Jefe Inmediato – Colaborador	
En caso de que tenga claros los requerimientos de capacitación del trabajador, puede omitir la sección 2 del formato y utilizar sólo las partes 1y 3, donde podrá especificar los cursos que solicita para esta persona.	
Parte I: Enumere las principales tareas o funciones que desempeña el empleado:	
1.-	_____
2.-	_____
3.-	_____
4.-	_____
5.-	_____

6.- \_\_\_\_\_

7.- \_\_\_\_\_

8.- \_\_\_\_\_

9.- \_\_\_\_\_

10.- \_\_\_\_\_

Fuente: Díaz (2023)

**Figura 4.- Formato de Evaluación de Competencias**

<b>PARTE II: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>						
<b>Analice la descripción de cada competencia y marque con una X el nivel de desempeño que tiene el colaborador; sea objetivo en sus apreciaciones, ya que el desempeño bueno, regular o deficiente del trabajador en alguna(s) de las competencias se convierte en un área de oportunidad para la capacitación.</b>						
	<b>Competencias</b>	<b>Nivel de desempeño</b>				
		<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>	<b>No aplica</b>
1	<b>Conocimiento:</b> Capacidad para aplicar y utilizar de manera efectiva el conocimiento de técnicas, herramientas, metodologías e instrumentos adquiridos a través del estudio experiencia.					
2	<b>Calidad:</b> Capacidad para realizar su trabajo sin errores en tiempo y forma.					
3	<b>Motivación para el logro:</b> Capacidad para trabajar bien buscando alcanzar un estándar de excelencia; vencer obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por el área.					
4	<b>Orientación al servicio del cliente:</b> Capacidad para prestar servicio a sus clientes internos y externos en forma amable, diligente, oportuna y eficiente.					
5	<b>Establecimiento de Relaciones:</b> Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contacto cordial con las personas con las que trabaja.					
6	<b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios, ser capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que					

	conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.					
7	<b>Pensamiento Analítico:</b> Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas separando sus partes y meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática					

Fuente: Diaz (2023).

Continuación formato de Evaluación de competencias.

	Competencias	Nivel de desempeño				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No aplica
8	<b>Dirección de personas:</b> Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que se realice, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas del área de trabajo.					
9	<b>Toma de Decisiones:</b> Capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o solución de problemas de su área de trabajo.					
10	<b>Delegar responsabilidades:</b> Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los colaboradores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.					

### PARTE III. CURSOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

Al momento de solicitar cursos, considere lo siguiente:

- Los cursos deben permitirle al trabajador fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio del área laboral
- Deben ser acordes a las actividades que desarrolla.
- Deben estimular su desarrollo personal.
- Deben ser prioritarios y el trabajador debe poder asistir, independientemente del horario en que se programen.

	Curso Requerido	Prioridad			Justificación
		Baja	Media	Alta	
1					

2					
3					
4					
5					
<p><b>Al momento de solicitar cursos, considere lo siguiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cursos deben permitirle al trabajador fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio del área laboral</li> <li>• Deben ser acordes a las actividades que desarrolla.</li> <li>• Deben estimular su desarrollo personal.</li> <li>• Deben ser prioritarios y el trabajador debe poder asistir, independientemente del horario en que se programen.</li> </ul>					
<p><b>Comentarios adicionales:</b></p>					

Fuente: Díaz (2023)

## 5.5. Factibilidad de la Propuesta

Todo proyecto requiere de un estudio de factibilidad para evaluar su capacidad de poder ser puesto en marcha, por lo tanto, a continuación, se presenta el estudio de factibilidad aplicado a la propuesta que consiste en diseñar herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., desde el punto de vista técnico, operativo y económico.

### 5.5.1. Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico la presente propuesta presenta una factibilidad positiva, ya que cuenta con los recursos de sistema administrativo, mobiliario y equipo, para la mejora del desempeño del personal administrativo, sin embargo, requiere de software antivirus, UPS y en la medida de lo posible, actualizar el hardware por equipos más rápidos con mayor capacidad de almacenaje, por lo tanto, hay que hacerle seguimiento a su actualización.

### 5.5.2. Factibilidad Operativa

Operativamente la propuesta es factible, debido a que no requiere de cambios en su estructura organizativa, ni de contratar nuevo personal para su implementación. Ya que cuenta con el talento humano que se desenvuelve en cada una de las áreas que conforman la empresa. Los cuales necesitan de la implementación de las herramientas propuestas para optimizar su desempeño laboral mediante la mejora del clima organizacional.

### 5.5.3. Factibilidad Económica

Desde ese punto de vista, se puede decir que la propuesta es económicamente factible, debido a que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para invertir en cambios de mejora y tiene la mejor disposición de hacerlo, ya que la mejora del clima organizacional se traducirá en un mejor desempeño del personal, mayor productividad en función del logro de los objetivos organizacionales, lo cual justifica la función costo-beneficio. Sobre todo, que en la actualidad la empresa está en pleno crecimiento y expansión.

**Cuadro 4. Recursos Económicos**

<b>Actividad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total \$ a la tasa de cambio del BCV</b>
3 UPC para computadora	72,00	216,00\$
Licencia de antivirus por 1 año		84,00\$
Capacitación de los usuarios del sistema Saint: Módulos 1 Nómina 2 Banco 3 Cuentas por pagar, compras e inventario Total 3 módulo de 4 horas cada uno	30\$	120,00\$
3 avisos para la difusión de la misión, visión y valores en material acrílico	10\$	30,00\$
	<b>Total</b>	<b>450,00\$</b>

Fuente: Díaz (2023)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Un clima organizacional es necesario porque permite que los miembros de la empresa cumplan con los objetivos de la empresa, ya que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar su productividad, y de esta manera ayudar a conseguir los objetivos y metas organizacionales, por lo tanto, cuando el clima es favorable proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

A tales implicaciones, el presente estudio estuvo dirigido a la empresa ABRAHAMCOLOR C.A., la cual presenta debilidades en el clima organizacional de la empresa, lo que ha venido afectando a la motivación, liderazgo, la comunicación e integración del equipo de trabajo. En este sentido, se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de los trabajadores de la empresa, a través de la técnica de recolección de datos seleccionada, lográndose el primer objetivo de la presente investigación, cuyos resultados permitieron identificar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales se encuentran que existe situación de estrés, desmotivación, falta de confianza y estabilidad laboral, donde el personal no está integrado a la misión y visión de la empresa, y su desempeño está orientado a su propio bienestar, considerando que la empresa no les brinda una remuneración acorde a sus funciones.

Esto debido a que, la empresa no les brinda reconocimiento por parte de supervisores, no sienten que su trabajo es valorado, no se les brinda la posibilidad de independencia y libertad para desarrollar sus funciones, así como consideran que el grado de responsabilidad no está acorde a sus funciones. Por otro lado, no se les brinda incentivos salariales ni bonificaciones por productividad o asistencias perfectas, así como la falta de capacitación profesional o de actualización que les contribuya a la optimización de sus actividades. Todo ello se ve reflejado en la desmotivación y rendimiento laboral.

Se concluye que, la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral marca situaciones en los rendimientos de las funciones de los trabajadores, desde la motivación y el deseo de superarse, por lo tanto, determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el

que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y, por lo tanto, en la productividad. Por lo tanto, el clima organizacional se ve afectado por un mal liderazgo, mala comunicación, no recompensas debidamente al trabajo, ausencia de trabajo en equipo, falta de preocupación por el bienestar laboral y la desmotivación.

A tales implicaciones, se puede señalar que se logró el tercer objetivo de la presente investigación debido a que se pudo diseñar herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., que permita optimizar el clima actual de la empresa, para una mejor integración de los trabajadores, que les genere una mayor motivación para ser parte integral de la empresa, minimice las debilidades encontradas y se logre potenciar el rendimiento laboral.

### **Recomendaciones**

Para implementar efectivamente, las herramientas propuestas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR C.A., se brindan las siguientes recomendaciones:

- Dar a conocer a la directiva los resultados obtenidos de la presente investigación para que estén conscientes de la necesidad de mejora del clima organizacional que presenta la empresa que podría generar mayores efectos en el logro de sus objetivos.
- Implementar las herramientas propuestas para lograr mejorar el clima de trabajo en todos los niveles de la organización tanto en la oficina principal como en las sucursales, de manera que toda la empresa unifique criterios en cuanto a la mejora del rendimiento del personal, de esta manera busque aumentar la productividad, la satisfacción de sus trabajadores y orienten sus objetivos personales con los de la entidad.
- Efectuar una definición de cargos para cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Definir la estructura organizacional y difundir a todos los trabajadores junto con sus definiciones de cargo, y establecimiento de responsabilidades para que conozca la misión y visión de la empresa, sus obligaciones y cómo contribuirá en alcanzarlos. De forma tal que pueda dirigir sus objetivos personales con los de la empresa. Para proyectar un crecer juntos y un ganar-ganar.
- Mantener actualizados los equipos para poder aprovechar al máximo los conocimientos del personal y brindarles la capacitación adecuada para su productividad.

## REFERENCIA

- Arias, F. (2016). El proyecto de investigación. 5ª ed. Caracas. Venezuela. Editorial Episteme.
- Balestrini, M (2016). Como se elabora el proyecto de investigación. 6ª. ed. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Bennis, W. (2006). Líderes. Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz. 6ª ed. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Bisquerra, R. (2014). Modelos de Investigación Educativa. 2ª ed. Barcelona. España: Ediciones CEAC.
- Brunet, L. (2009). El clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y consecuencias. 4ª ed. México: Editorial Trillas.
- Cacua, A. y Sicard, A. (2018). El clima organizacional y la relación entre las condiciones y medio ambiente de trabajo y bienestar laboral general. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Castro, M. (2021). Propuesta estratégica a las gerencias funcionales sobre clima organizacional mediante metodología Great Place To Work. Caso: Empresa de Moldeados del Municipio Valencia, Edo. Carabobo. Universidad de Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Chiavenato, I. (2010). Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana SA.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2004). Comportamiento Humano en el trabajo. 10ª ed. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- García, M. y Zapata, D. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Santiago de Cali. Colombia. Documento Inédito.
- Gibson, I. (2007). Las Organizaciones. 11ª ed. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A
- Idrogo, (2018). Clima organizacional y su relación con la motivación en la Unidad de Gestión Educativa Local- UGEL Provincia de Lambayeque – 2017. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Litwin, Ch. y Stringer, R. (2008). Motivación y clima organizacional. 10ª ed. Estados Unidos: Editorial de la Universidad de Harvard.
- Marchant, L. (2005). Estudio descriptivo de la Influencia del Clima Organizacional sobre las

personas y el trabajo. Universidad de Valparaíso. Chile: Trabajo de grado no publicado.

Parella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. 2ª ed. Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.

Perdomo, J. (2018). Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo en la empresa Waryna C.A Universidad Nacional Experimental de los Llanos Orientales Ezequiel Zamora. Barinas. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.

Robbins, S y Coulter, M. (2014). Administración. 12ª ed. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de V.C.

Rodríguez, I. (2012). Diagnóstico Organizacional. 6ª ed. Chile: Editorial Alfa Omega Grupo Editor S.A.

Sabino, C. (2012). El proceso de investigación. 3ª Reimpresión. Venezuela: Ediciones Lumen/Humanitas.

Solórzano, I. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la tercera edad de una empresa de procesos químicos. Valencia – Estado Carabobo. 2018. Universidad de Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.

Tamayo y Tamayo, M. (2018). El proceso de la investigación Científica. 4ª ed. Ciudad de México. Colombia: Ediciones Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores.

Villegas, R. (2010). Ambiente laboral en las Organizaciones. 1ª ed. Bogotá. Colombia: Editorial Panamericana.

## **ANEXOS**



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



**San Diego, Carabobo, Diciembre 2022**

**INSTRUCTIVO**

El presente cuestionario tiene como propósito recoger información valiosa sobre el trabajo de investigación cuyo título es la **“HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TABAJADORES DE LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A.”**, el cual se realiza como requisito parcial para obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales.

Con tal propósito se le agradece la colaboración que pueda prestar al contestar con la mayor objetividad posible la información solicitada, la cual será tratada en forma confidencial y para uso exclusivo de la investigación que se está efectuando.

Se sabrá agradecer la veracidad de sus respuestas y su interés al hacerlo. A continuación, se le presenta una serie de instrucciones para el desarrollo del mismo.

- Lea detenidamente los planteamientos que se le presentan.
- Responda marcando una x en la opción que considere más apropiada a su criterio, según la siguiente escala:

Si	No
----	----

**De antemano, gracias por su colaboración.**

**Atentamente**

## Marifer Diaz

### Anexo A

#### CUESTIONARIO

Encuesta para diagnosticar la situación actual con relación al clima organizacional de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A.		
Preguntas	Opciones	
	Si	No
1. ¿Se siente usted a menudo estresado en el trabajo que desempeña?		
2. ¿La empresa le brinda confianza y estabilidad laboral actualmente?		
3. ¿Considera usted que en la empresa sus supervisores le brindan reconocimiento cuando ejecuta un buen desempeño de su trabajo?		
4. ¿El cargo que usted desempeña le permite tener independencia y libertad para desarrollar su función?		
5. ¿Considera usted que el grado de responsabilidad y autonomía que tiene en su trabajo está acorde?		
6. ¿Cree usted que su esfuerzo por realizar su trabajo es valorado?		
7. ¿Considera usted que en la empresa se integra al personal para la resolución conflictos?		
8. ¿Considera que el personal está comprometido y vinculado a la misión y visión de la empresa?		
9. ¿El trabajo que usted realiza cubre sus expectativas salariales?		
10. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa se le brinda oportunidades de formación superior o profesional al personal que en ella labora?		
11. ¿Sabe usted si en la empresa desarrolla programas de actualización para optimizar el desempeño del personal?		
12. ¿Sabe usted si en la empresa se promueve ascensos y promociones de acuerdo a su desempeño?		
13. ¿Sabe usted si se le otorgan ajustes o aumentos salariales por méritos alcanzados?		
14. ¿Tiene usted conocimiento si se le brinda al personal un beneficio económico por alcanzar metas de productividad?		
15. ¿Sabe usted si en la empresa se otorga un bono a los trabajadores como compensación de asistencia perfecta en cada periodo?		
16. ¿Considera que existe un clima organizacional óptimo para el desempeño laboral de los trabajadores?		
17. ¿Considera usted que la empresa tiene suficiente motivación para obtener un rendimiento laboral óptimo?		

Fuente: Diaz (2023).

## Anexo B

### Tabla de Frecuencia de la Encuesta

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS		ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS	
	SI	NO	SI	NO
1	3	15	17%	83%
2	10	8	56%	44%
3	2	16	11%	89%
4	5	13	28%	72%
5	5	13	28%	72%
6	2	16	11%	89%
7	3	15	17%	83%
8	8	10	44%	56%
9	9	9	50%	50%
10	8	10	44%	56%
11	5	13	28%	72%
12	2	16	11%	89%
13	3	15	17%	83%
14	2	16	11%	89%
15	0	18	0%	100%
16	5	13	28%	72%
17	6	12	33%	67%

Fuente: Díaz (2023)

## Anexo C

### Validación de los Instrumentos por Expertos



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



San Diego, Carabobo, Diciembre 2022

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTO

A continuación, se le presentan una serie de criterios para que usted marque con una (x) las alternativas que considere para validar los ítems de los instrumentos, cabe destacar que, la calificación sería adecuada (a) e inadecuado (i).

#### DATOS PERSONALES DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos:

MARUJA MOLINA.

Cédula de identidad:

10610324

Título Profesional:

LICENCIADA RELACIONES INDUSTRIALES.

Lugar de Trabajo:

UJAP

Cargo que desempeña:

COORD. SERVICIO COMUNITARIO

Firma:

*[Firma manuscrita]*

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

<b>Título</b>	HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TABAJADORES DE LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A.					
<b>Investigadora</b>	Marifer Díaz					
<b>Tutor</b>	Leda. Mary Machado					
<b>Evaluador</b>	<i>María Melina</i>					
<b>Profesión</b>	<i>Licenciada Relaciones Industriales</i>					
<b>Firma</b>	<i>Marifer Díaz</i>					
<b>Instrumento</b>	Encuesta de preguntas dicotómicas dirigida a los 18 trabajadores de la empresa Abrahamcolor C.A., ubicada en el municipio Guacara, Estado Carabobo.					
<b>Ítems</b>	<b>Criterios</b>					
	<b>ADECUACIÓN</b>		<b>PERTINENCIA</b>		<b>REDACCIÓN</b>	
	A	I	A	I	A	I
1.	✓		✓		✓	
2.	✓		✓		✓	
3.	✓		✓		✓	
4.	✓		✓		✓	
5.	✓		✓		✓	
6.	✓		✓		✓	
7.	✓		✓		✓	
8.	✓		✓		✓	
9.	✓		✓		✓	
10.	✓		✓		✓	
11.	✓		✓		✓	
12.	✓		✓		✓	
13.	✓		✓		✓	
14.	✓		✓		✓	
15.	✓		✓		✓	
16.	✓		✓		✓	
17.	✓		✓		✓	

**Observación:**



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



San Diego, Carabobo, Diciembre 2022

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe: MARUJA YOUNA DÍAZ titular de la cédula de identidad N° 10610324, mediante la presente hago constar que los instrumentos de investigación, para el desarrollo del trabajo especial de grado titulado: **"HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TABAJADORES DE LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A."**, cuya autora es: **Marifer Díaz** quien aspira al título de **Licenciada en Relaciones Industriales**, reúne los requisitos suficientes para ser considerados válidos y confiables, por lo tanto, aptos para ser aplicados y lograr los objetivos que persigue la investigación.

Atentamente



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



San Diego, Carabobo, Diciembre 2022

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTO

A continuación, se le presentan una serie de criterios para que usted marque con una (x) las alternativas que considere para validar los ítems de los instrumentos, cabe destacar que, la calificación sería adecuada (a) e inadecuado (i).

#### DATOS PERSONALES DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos:

Aylin España

Cédula de identidad:

13596626

Título Profesional:

Licda. en C. Sociales. Especialidad: Psicología

Lugar de Trabajo:

UJAP

Cargo que desempeña:

Docente. coord. de Área Curricular de la FCS

Firma:

*Aylin España*

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>Título</b>	HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TABAJADORES DE LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A.					
<b>Investigadora</b>	Marifer Diaz					
<b>Tutor</b>	Lcda. Mary Machado					
<b>Evaluador</b>						
<b>Profesión</b>						
<b>Firma</b>						
<b>Instrumento</b>	Encuesta de preguntas dicotómicas dirigida a los 18 trabajadores de la empresa Abrahamcolor C.A., ubicada en el municipio Guacara, Estado Carabobo.					
<b>Ítems</b>	<b>Criterios</b>					
	<b>ADECUACIÓN</b>		<b>PERTINENCIA</b>		<b>REDACCIÓN</b>	
	A	I	A	I	A	I
1.	/		/		/	
2.	/		/		/	
3.	/		/		/	
4.	/		/		/	
5.	/		/		/	
6.	/		/		/	
7.	/		/		/	
8.	/		/		/	
9.	/		/		/	
10.	/		/		/	
11.	/		/		/	
12.	/		/		/	
13.	/		/		/	
14.	/		/		/	
15.	/		/		/	
16.	/		/		/	
17.	/		/		/	

**Observación:**



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



San Diego, Carabobo, Diciembre 2022

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe: Arliu España titular de la cédula de identidad N° J3596626, mediante la presente hago constar que los instrumentos de investigación, para el desarrollo del trabajo especial de grado titulado: **“HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TABAJADORES DE LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A.”**, cuya autora es: **Marifer Díaz** quien aspira al título de **Licenciada en Relaciones Industriales**, reúne los requisitos suficientes para ser considerados válidos y confiables, por lo tanto, aptos para ser aplicados y lograr los objetivos que persigue la investigación.

Atentamente



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



San Diego, Carabobo, Diciembre 2022

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTO

A continuación, se le presentan una serie de criterios para que usted marque con una (x) las alternativas que considere para validar los ítems de los instrumentos, cabe destacar que, la calificación sería adecuada (a) e inadecuado (i).

#### DATOS PERSONALES DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos:

*Ineida Jiménez*

Cédula de identidad:

*10227464*

Título Profesional:

*Maestría en Gerencia y Tecnología de la Información*

Lugar de Trabajo:

*San Diego, UJAP*

Cargo que desempeña:

*Directora de la Escuela de Relaciones Industriales*

Firma:

*Ineida Jiménez*

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>Título</b>	HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TABAJADORES DE LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A.					
<b>Investigadora</b>	Marifer Díaz					
<b>Tutor</b>	Lcda. Mary Machado					
<b>Evaluador</b>						
<b>Profesión</b>						
<b>Firma</b>						
<b>Instrumento</b>	Encuesta de preguntas dicotómicas dirigida a los 18 trabajadores de la empresa Abrahamcolor C.A., ubicada en el municipio Guacara, Estado Carabobo.					
<b>Ítems</b>	<b>Criterios</b>					
	<b>ADECUACIÓN</b>		<b>PERTINENCIA</b>		<b>REDACCIÓN</b>	
	A	I	A	I	A	I
1.	/		/		/	
2.	/		/		/	
3.	/		/		/	
4.	/		/		/	
5.	/		/		/	
6.	/		/		/	
7.	/		/		/	
8.	/		/		/	
9.	/		/		/	
10.	/		/		/	
11.	/		/		/	
12.	/		/		/	
13.	/		/		/	
14.	/		/		/	
15.	/		/		/	
16.	/		/		/	
17.	/		/		/	

**Observación:**



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



San Diego, Carabobo, Diciembre 2022

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe: *Orsinda Jimenez* titular de la cédula de identidad N° CI.10227464, mediante la presente hago constar que los instrumentos de investigación, para el desarrollo del trabajo especial de grado titulado: **"HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TABAJADORES DE LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A."**, cuya autora es: **Marifer Díaz** quien aspira al título de **Licenciada en Relaciones Industriales**, reúne los requisitos suficientes para ser considerados válidos y confiables, por lo tanto, aptos para ser aplicados y lograr los objetivos que persigue la investigación.

Atentamente

## Anexo D

### Formatos propuestos Figura 1.- Formato de Evaluación de Desempeño laboral



#### FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ABRAHAMCOLOR C.A.

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERVICIO-----

EVALUADO-----

PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----

EVALUADOR-----

FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. - Marque con una X el número que refleja su opinión:

#### INSTRUCCIONES

10. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
11. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
12. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
13. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo	: 1	---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo	: 2	---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.
Moderado	: 3	---Promedio. - Rendimiento laboral bueno.
Alto	: 4	---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto	: 5	---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

14. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
15. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
16. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
17. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de deprecionado el formato.

Fuente: Díaz (2023).

**Figura 2. Plantilla de Evaluación de Desempeño**

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						

Fuente: Díaz (2023).

**Figura 3.- Formato de Detección de Necesidades de Capacitación**

	
<b>FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
Fecha de aplicación: _____	
Nombre: _____	Numero de Empleado: _____
Puesto: _____	Nivel de Puesto: _____
e-mail: _____	Telf.: _____
Área a la que pertenece: _____	Departamento: _____
Jefe Directo: _____	Puesto del Jefe Directo: _____
<b>Instrucciones:</b>	
Este formato es para uso del jefe inmediato y le permitirá determinar los requerimientos de capacitación del personal a su cargo. Se utilizará un formato por cada colaborador. Se recomienda llenarlo en forma conjunta Jefe Inmediato – Colaborador	
En caso de que tenga claros los requerimientos de capacitación del trabajador, puede omitir la sección 2 del formato y utilizar sólo las partes 1 y 3, donde podrá especificar los cursos que solicita para esta persona.	
Parte I: Enumere las principales tareas o funciones que desempeña el empleado:	
1.- _____	
2.- _____	
3.- _____	
4.- _____	
5.- _____	
6.- _____	
7.- _____	
8.- _____	
9.- _____	
10.- _____	

**Fuente:** Diaz (2023)

**Figura 4.- Formato de Evaluación de Competencias**

<b>PARTE II: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>						
<p><b>Analice la descripción de cada competencia y marque con una X el nivel de desempeño que tiene el colaborador; sea objetivo en sus apreciaciones, ya que el desempeño bueno, regular o deficiente del trabajador en alguna(s) de las competencias se convierte en un área de oportunidad para la capacitación.</b></p>						
	Competencias	Nivel de desempeño				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No aplica
1	<b>Conocimiento:</b> Capacidad para aplicar y utilizar de manera efectiva el conocimiento de técnicas, herramientas, metodologías e instrumentos adquiridos a través del estudio experiencia.					
2	<b>Calidad:</b> Capacidad para realizar su trabajo sin errores en tiempo y forma.					
3	<b>Motivación para el logro:</b> Capacidad para trabajar bien buscando alcanzar un estándar de excelencia; vencer obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por el área.					
4	<b>Orientación al servicio del cliente:</b> Capacidad para prestar servicio a sus clientes internos y externos en forma amable, diligente, oportuna y eficiente.					
5	<b>Establecimiento de Relaciones:</b> Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contacto cordial con las personas con las que trabaja.					
6	<b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios, ser capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.					
7	<b>Pensamiento Analítico:</b> Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas separando sus partes y meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática					

Fuente: Diaz (2023).

Continuación formato de Evaluación de competencias.

	Competencias	Nivel de desempeño				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No aplica
8	<b>Dirección de personas:</b> Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que se realice, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas del área de trabajo.					
9	<b>Toma de Decisiones:</b> Capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o solución de problemas de su área de trabajo.					
10	<b>Delegar responsabilidades:</b> Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los colaboradores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.					

**PARTE III. CURSOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS**

Al momento de solicitar cursos, considere lo siguiente:

- Los cursos deben permitirle al trabajador fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio del área laboral
- Deben ser acordes a las actividades que desarrolla.
- Deben estimular su desarrollo personal.
- Deben ser prioritarios y el trabajador debe poder asistir, independientemente del horario en que se programen.

	Curso Requerido	Prioridad			Justificación
		Baja	Media	Alta	
1					
2					
3					
4					
5					

**Al momento de solicitar cursos, considere lo siguiente:**

- Los cursos deben permitirle al trabajador fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio del área laboral
- Deben ser acordes a las actividades que desarrolla.
- Deben estimular su desarrollo personal.
- Deben ser prioritarios y el trabajador debe poder asistir, independientemente del horario en que se programen.

**Comentarios adicionales:**

Fuente: Diaz (2023)