

**ESTRATEGIAS GERENCIALES
PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA EMPRESA INVERSIONES LPG 300 C.A.
EN EL ESTADO CARABOBO**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INVERSIONES LPG 300
C.A. EN EL ESTADO CARABOBO**

Autora:

Autor(es):

Michelle Andreina Herrera Gutiérrez
José Carlos Pérez Morles

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 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INVERSIONES LPG 300
C.A. EN EL ESTADO CARABOBO**

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

Autor(es):

Michelle Andreina Herrera Gutiérrez

C.I.: 25.939.899

José Carlos Pérez Morles

C.I.: 25.093.172

Tutor(a):

Lic. Oneida Jiménez

San Diego, febrero de 2020

DEDICTORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que hoy soy. Ha sido un orgullo y privilegio ser su hija, son los mejores padres.

A mi pareja que ha sido uno de los pilares más importantes en esta hermosa etapa, gracias por tu ayuda en todo momento.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me apoyaron y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Michelle Herrera

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres, Luis Herrera y Jacqueline Gutiérrez, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Gracias a mi pareja, José Pérez, quien ha compartido conmigo toda esta maravillosa etapa, brindándome su apoyo incondicional en todo momento.

Agradezco a los profesores de la Escuela de Administración de la Universidad José Antonio Páez, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial a la profesora Oneida Jiménez tutora de mi proyecto de investigación quien me ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

Michelle Herrera

DEDICTORIA

A Dios, porque sin el nada es posible, por guiarme en los caminos que emprendo, y darme fortaleza y sabiduría en todo momento.

A mis padres, que siempre estuvieron conmigo en todo momento a lo largo de esta etapa, por ser pilares importantes en mi vida.

A mi novia, que es uno de los pilares fundamentales de mi vida porque sin su apoyo no hubiese logrado nada

A toda mi familia por estar siempre conmigo apoyándome y acompañándome en esta etapa tan importante de mi vida.

José C. Pérez

AGRADECIMIENTO

Primeramente, a Dios por llenarme de tantas bendiciones, a mi familia por siempre estar presente, por entenderme y acompañarme.

A mis padres, por ayudarme y sobre todo a completar este sueño, por estar siempre conmigo, por apoyarme en todas mis decisiones, por ser participe en cada paso que doy y estar conmigo en todo momento.

A mi novia por compartir esta experiencia y estar siempre conmigo.

José C. Pérez

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULOS	
 I EL PROBLEMA	 3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	6
1.2 Objetivos de la Investigación.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 Justificación de la Investigación.....	7
 II MARCO TEÓRICO	 9
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.2.1 Estrategias Gerenciales.....	14
2.2.2 Clima Organizacional.....	19
2.3 Definición de Términos Básicos.....	27
 III MARCO METODOLÓGICO	 29
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	29
3.3 Nivel y Modalidad de Investigación.....	31
3.3 Fases de la Investigación.....	32
3.3.1. Fase I: Diagnóstico de la situación del clima organizacional de la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el estado Carabobo.....	32
3.3.2 Fase II: Identificación de las estrategias gerenciales que utiliza la gerencia para lograr un clima organización adecuado.....	34
3.3.3 Fase III: Diseño de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el estado Carabobo.....	35

ÍNDICE GENERAL

	Página
IV RECURSOS	36
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	37
4.1 Fase I: Diagnostico de la situación del clima organizacional de la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el estado Carabobo.....	38
4.1.1 Resultados del Diagnóstico.....	65
4.2. Fase II: Identificación de las estrategias gerenciales que utiliza la gerencia para lograr un clima organización adecuado.....	69
4.2.1 Análisis de los Resultados de la Entrevista.....	83
V LA PROPUESTA	85
5.1 Descripción de la Propuesta.....	85
5.2 Objetivo de la Propuesta.....	86
5.2.1 Objetivo General.....	86
5.2.2 Objetivo Específicos.....	86
5.3 Justificación de la Propuesta.....	86
5.4 Estudio de Factibilidad.....	87
5.5 Desarrollo de la Propuesta.....	88
5.5.1 Estrategias que permitan crear una ventaja competitiva e incrementar la rentabilidad.....	88
5.5.2 Describir técnicas de estrategias gerenciales, para determinar su importancia en el clima organizacional.....	92
Conclusiones y Recomendaciones.....	99
REFERENCIAS.....	102
Anexos.....	104

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
N°		
1	Conocimiento e Identificación con los Objetivos Corporativos.....	39
2	Participación en el Programa de Inducción.....	40
3	Conocimiento de las Obligaciones y Labores del Cargo....	41
4	Compromisos entre la Empresa y Empleados Comunicados y Cumplidos.....	42
5	Parte Integral de la Empresa.....	43
6	Apoyo del Grupo en la Solución de Problemas.....	44
7	Participación Activa en Actividades de la Empresa.....	45
8	Colaboración para Resolver Problemas del Área.....	46
9	Autonomía en el Trabajo.....	47
10	Conocimiento de las Metas y Objetivos.....	48
11	Percepción Sobre Quién Debe Resolverlo.....	49
12	Cambios Estructurales sin Evaluar Impacto en el Personal.	50
13	Participación en la Toma de Decisiones.....	51
14	Herramientas para el Cumplimiento de las Labores.....	52
15	Responsabilidades.....	53
16	Toma de Decisiones según Normas y Conductos Establecidos.....	54
17	Relaciones Interpersonales Basadas en Respeto y Cordialidad.....	55
18	Fomento de la Integración mediante Actividades Recreativas o de Esparcimiento.....	56
19	Conocimiento de los Problemas del Área en la que se Trabaja.....	57
20	Vínculo de Confianza entre Trabajadores y Jefes.....	58
21	Satisfacción de Expectativas Personales y Profesionales....	59
22	Satisfacción por el Salario Justo Percibido.....	60
23	Satisfacción con las Actividades Inherentes al Cargo.....	61
24	Distinción y Premio a Trabajadores por Buen Desempeño.	62
25	Respuesta Positiva Bajo Presión y Control.....	63
26	Indicadores de Evaluación.....	64
27	Retroalimentación de resultados en Forma de Evaluación...	65
28	Cumplimiento Estricto del Horario de Trabajo.....	66

Cuadro

N°		Página
29	Información de la Situación de la Empresa y Libertad de Expresión.....	67
30	Conocimiento de Información e Indicaciones.....	68
31	Información de los Problemas y Situaciones del Grupo de Trabajo.....	69
32	Publicación y Oficialización del Reglamento.....	70
33	Gestión y Cambios de la Administración Eficientes.....	71
34	Capacitaciones que Incentivan el Conocimiento y Aprendizaje.....	72
35	Existencia de Programas y Plan de Carrera y Ascenso....	73
36	Condiciones Laborales que Afectan al Trabajador.....	74
37	Matriz de Resultados Entrevista	84
38	Matriz de Estrategias Gerenciales / Sentido de Pertenencia.	92
39	Matriz de Estrategias Gerenciales / Cooperación	93
40	Matriz de Estrategias Gerenciales / Liderazgo y Toma de Decisiones.....	93
41	Matriz de Estrategias Gerenciales / Toma de decisiones y Relaciones Interpersonales.....	94
42	Matriz de Estrategias Gerenciales / Motivación.....	95
43	Matriz de Estrategias Gerenciales / Comunicación.....	96
44	Matriz de Estrategias Gerenciales / Control y Proceso de Cambio.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°		Página
1	Conozco y me identifico con los objetivos corporativos de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.....	39
2	Cuando ingrese a la empresa Inversiones LPG 300 C.A., participe en el programa de inducción.....	40
3	Desde el momento de ingreso a la empresa Inversiones LPG 300 C.A., conozco claramente las obligaciones y labores que debo desempeñar en mi cargo.....	41
4	Considero que los compromisos adquiridos entre la empresa y los empleados siempre se comunican y cumplen.	42
5	Considero que soy parte integral de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.....	43
6	Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas.....	44
7	Participo activamente en diferentes actividades que desarrolla la empresa Inversiones LPG 300 C.A.....	45
8	Colaboro con soluciones para resolver problemas que se presenten en mi área.....	46
9	9.- Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo....	47
10	Conozco las metas y objetivos de trabajo establecidas periódicamente por mi jefe.....	48
11	Percibo que con frecuencia se presenta un problema y no sabemos quién debe resolverlo.....	49
12	Siento que las directivas de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., realizan cambios estructurales significativos sin evaluar el impacto que estas tendrán en el personal.....	50
13	Creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte.....	51
14	La empresa Inversiones LPG 300 C.A., me brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis labores.....	52
15	Siento que puedo hacerme cargo de nuevas responsabilidades en mi trabajo además de las que tengo actualmente.....	53
16	Conozco las situaciones en las que puedo tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos.....	54
17	Las relaciones interpersonales con mi jefe inmediato se basan en el respeto y la cordialidad.....	55
18	La empresa Inversiones LPG 300 C.A., fomenta la integración mediante actividades recreativas o de	

esparcimiento con sus empleados..... 56

Gráfico

N°		Página
19	Siento que las directivas de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., conocen los problemas del área en la que trabajo.....	57
20	Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los trabajadores y los jefes.....	58
21	Considero que al trabajar en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., satisfago mis expectativas personales y profesionales.....	59
22	Estoy satisfecho porque el salario que percibo es justo frente al trabajo que realizo.....	60
23	Estoy satisfecho con las actividades inherentes a mi cargo dentro de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.....	61
24	La empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo.....	62
25	Respondo positivamente al trabajo bajo presión y control..	63
26	Estoy de acuerdo con la forma e indicadores con que se evalúa mi trabajo.....	64
27	Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo como forma de evaluación.....	65
28	Observo que la empresa se preocupa porque se cumpla estrictamente con el horario de trabajo.....	66
29	La Gerencia de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., se preocupa por mantenernos informados acerca de la situación actual de la empresa y permite que como empleados expresemos libremente nuestros puntos de vista.	67
30	Conozco la información e indicaciones necesarias para realizar mi trabajo satisfactoriamente.....	68
31	Percibo que mi jefe se mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan al grupo de trabajo.....	69
32	El reglamento de trabajo se encuentra publicado y oficializado a todo el personal.....	70
33	Considero que la gestión que realiza actualmente la administración de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., y los cambios que generan contribuyen a nuestro bienestar y el de la empresa.....	71
34	La empresa Inversiones LPG 300 C.A., cuenta con capacitaciones que incentivan el conocimiento y aprendizaje en los temas diferentes a mi trabajo.....	72
35	En la empresa Inversiones LPG 300 C.A., existen	

	programas plan de carrera con posibilidades de ascenso....	73
36	Las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realizo afectan negativamente mi vida. Personal.....	74



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

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INVERSIONES LPG 300 C.A. EN EL ESTADO CARABOBO

Autores: Michelle Andreina Herrera Gutiérrez

José Carlos Pérez Morles

Tutor: Oneida Jiménez

Año: Febrero, 2020

RESUMEN INFORMATIVO

La investigación desarrollada tuvo como objetivo general, proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el estado Carabobo. La investigación se fundamentó teóricamente en conceptos relacionados con Estrategias, Estrategias Gerenciales, Clima Organizacional. En su carácter metodológico el estudio se trató en una investigación de campo con un diseño no experimental, ubicada en el nivel descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible y a través de fases metodológicas, donde se seleccionó dos poblaciones, la primera estuvo conformada por los trabajadores de la empresa y la segunda por los gerentes de la misma, bajo el criterio del muestreo no probabilístico. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario y la técnica de la entrevista con los cuales se obtuvo información para dar respuesta a los objetivos definidos previamente. Des pues de aplicados los instrumentos de recolección de datos a muestra seleccionada y analizados los datos se diseñó la propuesta de estrategias gerenciales y se concluyó que existen condiciones en la empresa que producen desmotivación, estrés, afectación del nivel de satisfacción, fallas en la infraestructura física y no se promueve, como debería ser, la utilización de incentivos laborales. Estos elementos inciden directamente sobre el clima organizacional. Por otra parte, se debe tener presente que la tarea más importante de todo Gerente es monitorear y corregir las situaciones que pueden afectar negativamente el clima organizacional

Descriptor: Estrategias, Estrategias Gerenciales, Clima Organizacional.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el proceso de la globalización acentúa los procesos económicos, sociales, políticos y culturales de los países del mundo, promovido por la introducción de múltiples productos en los mercados, en el cual el mercado empresarial se vuelve cada vez más exigente, motivado a los cambios que a diario se generan.

Por consiguiente, las empresas buscan nuevas alternativas para mejorar su competitividad, niveles de calidad y la conjunción de una serie de variables que involucra recursos económicos, tecnológicos, financieros y humanos, siendo este último el más importante ya que es el responsable de una correcta y eficiente gestión en el manejo de los otros recursos mencionados, en el cual es necesario una serie de herramientas estratégicas que permitan el uso óptimo del potencial que tal recurso representa.

Es por ello, que las empresas deben adoptar estrategias que les permitan ser cada vez más competitivo y flexibles para lograr mantenerse en el tiempo. De esta manera el clima organizacional es una de las bases más importantes ya que permite, que todos los empleados se comprometan a llevar a cabo acciones de creencias y valores con sentido de pertenencia, el cual se convierta en un proceso dinámico de retroalimentación permanente.

En función de la importancia que reviste el clima organizacional para las organizaciones, surgió la presente investigación que tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el Estado Carabobo. El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: EL PROBLEMA, este contiene el planteamiento y formulación del problema, los objetivos de la investigación, así como la justificación.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO, en el mismo se expone los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que la sustentan y la definición de términos.

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO, aquí se desarrollan los siguientes aspectos: el diseño y tipo de investigación, nivel de investigación y fases metodológicas, donde se incorpora la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación, por último, análisis y presentación de la información.

Capítulo IV: RECURSOS, este se conforma los recursos utilizados: humanos, institucionales y tecnológicos para llevar a cabo la investigación.

Capítulo V: LA PROPUESTA, este contiene la descripción de la propuesta, los objetivos de la propuesta, así como la justificación y los estudios.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Hoy en día, en el mundo la sociedad ha crecido aceleradamente en cuanto a la necesidad de obtener productos y servicios que cumplan a cabalidad cada una de las expectativas que se requieren, es decir que los satisfaga. Desde entonces las organizaciones han tenido que evolucionar, cambiando su modelo de administración tradicional destacado por la imposición de ideas y ordenes autoritarias por un modelo de procesos organizativo orientado al trabajo en equipo y al mejoramiento continuo, buscando como fin mancomunado el cumplimiento de sus objetivos y retos, los cuales se encuentran enmarcados dentro de sus políticas y metas estratégicas.

En este sentido, Olaizola, (2012: 53), plantean que cada día son más las organizaciones que persiguen establecer sus procedimientos y acciones dentro de diseños organizacionales apoyados en equipos de trabajo. En relación a esta premisa, una organización independientemente de su naturaleza, conserva un grupo de personas con funciones particulares, que unen sus esfuerzos para lograr que dicha institución logre los objetivos necesarios que refuercen su misión y visión.

Al considerar el clima organizacional, como enfoque para el estudio de la estructura laboral de las organizaciones, (Davis y Newstrom, 2002: 73- 74) y (Robbins, 2004: 29) resaltan la presencia de características únicas que cada una de ellas posee, en cuanto a la forma en que se da la motivación, el liderazgo, el comportamiento individual y grupal. Igualmente, la comunicación, los valores, la cultura organizacional y el manejo del estrés laboral.

En este mismo orden de ideas, Chiavenato, (2009: 454) enfatiza que las estrategias gerenciales, se refieren “al comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se

asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa”; es decir, es una postura que adoptan las organizaciones, para administrar las relaciones institucionales y su entorno, las cuales se organizan de manera estratégica en función de lograr los objetivos y metas establecidas. Por lo tanto, se requiere de un gerente competente que maneje adecuadamente las estrategias gerenciales inherentes a su cargo, definidas para este mismo autor, como el proceso mediante el cual se toman las decisiones que necesitan manejarse de manera coordinada, con los debidos conocimientos para poder cumplir una determinada demanda u objetivo, dependiendo de las características de la situación en que se produce la acción.

En lo que respecta al contexto latinoamericano, se suscitaron una serie de cambios en las diferentes áreas de desarrollo del ser humano y en las diversas transformaciones en materia científica, social, económica y cultural, las cuales han creado la necesidad de tener gerentes eficaces, que sean capaces de realizar su trabajo de manera eficiente para poder responder ante los retos de la nueva realidad empresarial, donde requiere una organización de excelente calidad, como respuesta a una visión de futuro en la construcción de un mejor sistema a través de un modelo gerencial competente, de convivencia humanista, al igual que productivo, competitivo, e innovador.

En este sentido, expone Olaizola, ob. cit. que en Venezuela, son muchas las investigaciones orientadas en la búsqueda de soluciones a los problemas gerenciales que se presentan a nivel organizacional; debido a los avances tecnológicos, innovaciones científicas y sociales que vive la humanidad. De acuerdo a la autora citada, se percibe que la mayoría de los individuos que cohabitan en empresas, no logran descifrar cuáles son los objetivos por alcanzar; es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario, se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

En complementariedad, Chiavenato, ob. cit. manifiesta que los esfuerzos para mejorar el contexto laboral, el ambiente de trabajo, constituyen labores sistemáticas,

permanentes, que deben llevar a cabo los líderes de las organizaciones, para suministrar a los trabajadores y empleados oportunidad para optimizar sus condiciones de vida y trabajo, para formarse permanentemente y actualizarse profesionalmente y estar al día en cuanto al conocimiento y manejo de las innovaciones tecnológicas, en un ambiente de mayor confianza y respeto y sobre todo tener una buena y oportuna seguridad social para ellos y su familia.

Es necesario acotar, que las relaciones interpersonales aunadas a una estructura física agradable son factores determinantes que influyen en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones, propiciando por ende un mejor desempeño elevando el compromiso de cooperación entre ellos mismos.

Es por ello, que conservar un clima organizacional favorable es algo primordial para las personas que laboran en una determinada organización, empresa o institución, y es un tema que ha ganado la atención de muchos gerentes, ya que diagnosticarlo a tiempo y apropiadamente permite solucionar y evitar problemas a corto y largo plazo.

Considerando los argumentos previamente descritos, se puede destacar que de esta realidad, no escapan algunas empresas, tal es el caso de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., ubicada en Caracas, Distrito Capital, con una Sucursal en la Avenida Bolívar Valencia Estado Carabobo, dedicada a la construcción de obras civiles, a pesar de que existe interés por mantener un espíritu de equipo, unidad y cooperación, se ha evidenciado en el personal, a medida que sus roles se van tornando más funcionales que comienzan a surgir problemas de comunicación debido a los problemas personales, no existe compañerismo, se evidencia una falta de respeto entre los trabajadores, existe una gran competitividad negativa debido a las diferentes maneras de asumir una situación y a sus diferentes prioridades; las cuales constituyen barreras frecuentes que obstaculizan la comunicación dentro de la estructura organizacional de la empresa afectando directamente el rendimiento de la misma.

Esta situación, se señala en virtud de que los gerentes son los encargados de liderar todos los procesos administrativos y de realizar a la vez acciones supervisoras,

por lo que no cumplen eficazmente dichas funciones, pues carecen de conocimiento de estrategias gerenciales efectivas que le permitan mejorar el clima laboral presente. Aunado a ello, existen diversos factores que afectan el desempeño del trabajador, propiciando una situación de descontento, lo cual a su vez incide en la motivación y satisfacción laboral.

Ante este escenario, pudiera pensarse que existe deficiencia por parte de los directivos en el manejo de estrategias gerenciales, conducentes al trabajo en equipo, logro de las relaciones interpersonales, y la participación. Igualmente, en la efectividad de la comunicación y motivación. De este modo, la aplicación y buen uso de estrategias gerenciales representan un fortalecimiento para las organizaciones, dado que a través de ellas se le confiere poder a la gerencia para poder decidir y actuar con responsabilidad, e igualmente compromiso para el logro de objetivos y metas planteadas.

Considerando los señalamientos anteriores, en el caso particular del presente trabajo investigativo, se planteó proponer estrategias gerenciales con el propósito de mejorar el clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el Estado Carabobo

1.1.1 Formulación del Problema

En base a lo antes expuesto se formula la siguiente interrogante:

¿Qué estrategias gerenciales deberán diseñarse para lograr el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el Estado Carabobo?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el Estado Carabobo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación del clima organizacional de la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el Estado Carabobo.
- Identificar las estrategias gerenciales que utiliza la gerencia para lograr un clima organizacional adecuado en la empresa Inversiones LPG 300 C.A en el Estado Carabobo.
- Diseñar Estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el Estado Carabobo.

1.3 Justificación de la Investigación

Actualmente, en las organizaciones se debate una gran cantidad de retos donde no se refiere únicamente a los indicadores financieros, el propósito va más allá de las razones financieras, se refiere a la calidad de servicio sin importar lo que cueste; lo que se ofrece es reflejo del entorno interno de la organización. Por esta razón, en las organizaciones deberían estar conscientes de la importancia de la toma de decisiones y la adopción de estrategias gerenciales como ventaja para el fortalecimiento del clima organizacional.

Con esta investigación se pudiera beneficiar en forma eficiente y eficaz las decisiones gerenciales en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., debido a que necesitan saber el cambio que se proyectará en cuanto a la satisfacción del cliente, optimización de procesos y clima organizacional.

Por otra parte, la propuesta de estructurar estratégicas gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., podrá ser aplicable a diferentes empresas a nivel nacional, así como, también con la investigación se dejará un buen soporte para próximos estudios y se podrá colaborar en la importancia del crecimiento personal y profesional en el área administrativa para otros investigadores, pretendiendo servir de apoyo para otros estudios con alcances similares.

Adicionalmente, la presente investigación servirá de antecedente para próximas investigaciones que se realicen en esta área y es un aporte para la Universidad José Antonio Páez específicamente para el área de las Ciencias Sociales y la Administración

de Empresas, debido a que permite incorporar a su diversidad de trabajos de grado un estudio que contribuirá a solventar las debilidades gerenciales de una empresa, originando así un incremento en la disponibilidad de trabajos de grado dentro de la línea de investigación de estrategias gerenciales y clima organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Bacca, (2010: 45), “el marco teórico sustentará el problema y en algunos casos ofrecerá una síntesis del contexto general en el cual se ubica el tema o problema propuesto”. Dentro de este orden de ideas, en esta sección se abordaran un conjunto de estudios precedentes relacionados con el temático objeto de estudio, así como, las respectivas bases teóricas y definición de términos básicos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Antecedentes Internacionales

Serrato, (2017), llevo a cabo un Trabajo especial de Grado titulado **“Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia LTDA”** en la Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia para optar al título profesional de Administrador de Empresas. Se considera a la empresa “Grupo Latino De Publicidad Colombia LTDA” como objeto de estudio, y al problema que hoy le afecta como lo es el clima organizacional, el malestar laboral que hoy se vive y que de no ser trabajado oportunamente traerá consecuencias negativas al desarrollo y productividad de la organización.

Desde el punto de vista metodológico se trata de una investigación de campo no experimental, a través de técnicas como la encuesta que generará los resultados para su análisis estadístico, como herramienta importante para obtención de información primaria en el proceso de investigación y construcción de conocimientos frente al tema. A través de ella se busca conocer el grado de pertenencia de la fuerza de ventas y personal en general con los objetivos de la organización.

El trabajo realizado por Serrat permitirá identificar las estrategias adecuadas para que la organización y los individuos se integren y reconozcan dentro de una sola estructura, que todos encaminen sus esfuerzos al logro de un solo objetivo. De igual manera contribuirá para que las relaciones entre personas resalten a la vista de

la competencia y se considere esta organización como el mejor lugar para trabajar y desarrollarse profesionalmente.

Por otra parte, Contreras (2016), desarrollo una investigación en la Universidad Rafael Landívar, en Guatemala de la Asunción, para optar al título de Licenciado en Psicología de Recursos Humanos denominado **“Propuesta de mejora de clima laboral en una Institución de Educación Superior”**. La autora plantea que el clima organizacional día con día cobra importancia, ya que a través de diversos estudios se ha determinado que el mismo influye de forma positiva o negativa en la productividad y/o en el servicio que presta una empresa, es por ello que las instituciones de educación superior no pueden dejar de lado el impacto del ambiente laboral en el servicio que prestan los colaboradores a sus usuarios.

Para el presente estudio, se tuvo como objetivo medir el clima organizacional de una institución de educación superior y proponer un plan de mejora que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la misma. La población estuvo constituida por 649 colaboradores de la nómina administrativa, de los cuales 335 son mujeres y 314 son hombres, con rango de edad de 18 a 50 años, estado civil 286 casados y 363 solteros, con permanencia en la institución entre 1 a más de 5 años, con nivel de escolaridad de diversificado a maestría. Para obtener la información se aplicó el cuestionario Clima – E, basado en la teoría de Blake y Mouton, el cual consta de cuarenta elementos, consistente en frases cortas que describen comportamientos.

Se concluyó que el clima organizacional en general es saludable sin embargo, es necesario emprender acciones tal como implementar un plan de carrera y contar con un sistema de reconocimiento, que conlleven a que el grado de satisfacción se eleve. Por lo que se recomendó a las autoridades realizar un proceso de comunicación de resultados escalonado, implementar un plan de carrera que brinde la oportunidad de crecer dentro de la organización e implementar un programa de formación en liderazgo que brinde herramientas a los jefes para gestionar de manera adecuada el talento humano.

Esta investigación proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de sus miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la conforman. Asimismo, permite generar programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, de procesos productivos y en los sistemas de retribución.

Antecedentes Nacionales

Páez (2017), desarrollo un Trabajo de Grado denominado **“Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de Auditores Contables del Municipio Valencia en el Estado Carabobo”**, para optar al grado de magister en Administración de Empresas en la Universidad de Carabobo. Este estudio tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el Estado Carabobo. La investigación es de tipo propuesta. Se determinó que la misma corresponde a un diseño no experimental de corte transaccional en la que se utilizó la modalidad de campo; se estudió un universo de 231 personas que laboran en las firmas de auditores contables del cual se tomó una muestra de 72 personas.

Para la obtención de los resultados se utilizó como técnica la encuesta, y como instrumentos tres cuestionarios: el primero, representado por un conjunto de 16 preguntas, fue aplicado a los auditores que laboran en las firmas seleccionadas de forma directa e individual. El segundo conformado por 12 preguntas, fue aplicado a los administradores de las organizaciones y finalmente un tercer cuestionario conformado por 28 preguntas dirigidas a los directores, siendo estas las mismas aplicadas a los auditores y administradores de las firmas, con cuyos resultados se realizó una comparación de opiniones respecto a la cultura organizacional actual como ventaja competitiva. Los resultados permitieron concluir la necesidad de

estructurar estrategias gerenciales, que fortalezcan la cultura organizacional, para convertirse en ventaja competitiva.

Este trabajo permitirá conocer las diferentes estrategias gerenciales que se pueden implantar y establecer la importancia de la cultura y el clima organizacional como un factor determinante en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del capital humano está condicionado con la percepción que tenga éste de la organización.

Mujica, (2016) **“Estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en instituciones de educación universitaria”**, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador- Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Extensión Académica San Felipe, para optar al grado de Especialista en Educación Superior En las instituciones educativas parte de la fuerza laboral la constituyen los docentes, quienes tienen necesidades que esperan satisfacer a través de su trabajo.

Por ello, se realizó este estudio cuyo objetivo general fue proponer un programa de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador- Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Extensión Académica San Felipe. Metodológicamente fue una investigación cuantitativa, bajo la modalidad de proyecto factible, desarrollando tres fases: Fase I: estudio diagnóstico. Fase II: estudio de factibilidad y Fase III: diseño de la propuesta. La muestra estuvo conformada por catorce (14) docentes. Para recabar la información se aplicó un cuestionario de opinión contentivo de 20 ítems, validado por juicio de expertos. Se concluyó en la necesidad de proponer el programa. La propuesta se estableció en un programa de cinco estrategias.

El trabajo realizado por Mujica permitió identificar aspectos teóricos y conceptuales relacionados con la temática estudiada, a su vez conocer algunas características de la motivación y el clima laboral, las cuales serán importantes para el diseño de las estrategias gerenciales propuestas y así lograr promover la participación de los miembros de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.

Ahora bien, Antúnez (2015) en su trabajo denominado **“El Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”**, trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo Campus La Morita. En esta investigación para la autora fue necesario diagnosticar los factores determinantes del clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que obstruyen en el rendimiento de los empleados. Se orientó en el clima organizacional, factores, rendimiento laboral y evaluación del desempeño.

Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del Estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa.

La autora concluyó los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. La recomendación fue la aplicación del modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

La relación de este caso con el objeto de estudio radica en el análisis de las necesidades individuales y organizacionales que pueden fomentar un aporte en el empleo de métodos y estrategias para obtener lineamientos en el fortalecimiento de un clima organizacional fuerte y un recurso humano desarrollado y competitivo.

2.2 Bases Teóricas

En este apartado se hará referencia a las bases teóricas que comprenden la variable del tema de estudio, es decir, se realizará una detallada exposición desarrollando el tema del clima organizacional, estrategias para fortalecerla, logrando obtener un conjunto de ideas y definiciones básicas acordes con la investigación.

2.2.1 Estrategias Gerenciales

La gerencia moderna en las instituciones exige asumir nuevos retos, los grandes cambios que se suceden en el entorno, hacen que se asuman nuevas estrategias y modelos de gerencia. Actualmente existe lo que se puede llamar la globalización la cual abre los avances tecnológicos, la innovación se puede conocer y adquirir en breve tiempo, gracias a las telecomunicaciones y sistemas de información, cada día las distancias se acortan y se forma una red de naciones interconectadas globalmente, los recursos que facilitan la globalización son: la Internet, la telefonía, el fax, la televisión entre otros, de esta manera las barreras de la distancia se vencen.

Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Según Henderson (2008: 86): “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

A. Determinar donde se encuentra la empresa: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz **FODA**.

B. Determinar adonde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

C. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que

demandas del mercado satisfacer, a que segmentos de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

Es en esta fase donde se establece la ruta a seguir por la organización, una vez obtenida la orientación de todas las acciones a desarrollar, con altas posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos.

Por otra parte Serna Gómez (2010: 45), denomina el plan de acción como resultado de una planificación estratégica, que es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución o la empresa hacia el futuro.

En opinión de este autor, la planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.

Estrategias Gerenciales de Fortalecimiento

En los últimos años el clima organizacional se ha visto afectada por los despidos y el deterioro de las condiciones de los empleados, enfocándose sólo en los recortes de personal y de gastos para controlar el presupuesto, olvidándose del ambiente laboral y del bienestar dentro de sus organizaciones. Cuando lo que debe hacerse es, precisamente fortalecer las relaciones e interacciones humanas para mejorar el rendimiento y alcanzar la competitividad.

Por otra parte, las estrategias gerenciales se enfocan como una oportunidad que puede ser efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de una organización, para lo cual, se pueden hacer los cambios que se consideren necesarios a transformar y otros necesarios a potenciar para alcanzar la visión de la organización.

Entre las estrategias necesarias se pueden mencionar el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, los sistemas de recompensa e incentivos, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera, etc., estas garantizan el fortalecimiento del clima organizacional aumentando la congruencia del comportamiento y relaciones con los empleados como con los clientes, la productividad e incluso la rentabilidad.

Todas estas razones, que influyen en el clima organizacional y las estrategias para el fortalecimiento de la misma serán descritas a continuación desde su raíz:

a. Los fundadores: Incorporan a la organización sus iniciativas, principios prioridades y la composición de la organización. Según Robbins (1996: 628) “Suelen tener un impacto central en la cultura primitiva organizacional. Son dueños de la idea de lo que debe ser la organización y no están limitados por costumbres o ideologías anteriores”. En efecto, las organizaciones inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales desde sus inicios.

Sin embargo de aquí parte la primera estrategia de cambio desde un sistema o una manera de pensar cerrada a un sistema abierto, directivos dispuestos al cambio de políticas y normas organizacionales en función del mejoramiento continuo que estarán describiendo en esta investigación.

b. El estilo de dirección: Uno de los factores críticos de la puesta en marcha gerencial es el estilo de dirección, especialmente de los altos niveles. Robbins (1996): señala sobre la alta dirección lo siguiente:

Los actos de la alta dirección también tienen muchas repercusiones en la cultura organizacional. Los altos mandos con sus palabras y su conducta, establecen normas que llegan a toda la organización en cuanto a la idoneidad de enfrentar riesgos, el grado de libertad que los administradores puedan dar a sus subordinados, la forma adecuada de vestir, los actos que incidirán en aumentos de sueldo, ascensos, otras recompensas y demás. (p. 629).

En tal sentido, se evidencia como la alta gerencia influye entre los miembros de la organización, el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total por lo que se requiere de habilidades gerenciales para formar gerentes democráticos o integradores que fomenten: climas participativos o grupos descentralizados, creando una cultura integradora entre los miembros para el logro de los objetivos organizacionales.

c. La claridad de los principios organizacionales: Las organizaciones tienen que establecer el comportamiento de los miembros desde la selección y socialización. Parafraseando a Robbins (1996: 629): El proceso de selección de personal va más allá de contratar personas con la habilidad y conocimientos para el cargo sino también identificar en qué medida concordará el candidato en la organización para garantizar una integración adecuada. Así mismo Robbins (1996: 630) señala define el proceso de socialización “Contribuir a que los empleados nuevos se adaptan a la organización”; moldearlo para convertirlo en un empleado de buen nivel y evitar así inconformidades o rebeldías.

d. Autonomía individual: Serna (2010: 136) define el empowerment o lo que es lo mismo la autonomía individual como: “El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización”. Esta estrategia también fortalece el clima organizacional ya que permite aplicar la iniciativa, el autocontrol de ideas propias al nivel incluso de ejecutarlas.

Lo importante en esta estrategia es no equivocarse actuar con cautela conocimientos y ser apropiados para el presente y el futuro de la organización.

e. Estructura: existen diferentes tipos de estructuras desde altas que requieren abundantes normas y procedimientos hasta estructuras organizacionales planas. Por lo que cabe señalar Serna (2010: 136) comenta: “En las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización y requieren menos reglas y procedimientos”.

Es por ello, que las estructuras planas que custodian las estrategias sin perder la visión de logro de los objetivos organizacionales fomentan la interacción entre sus miembros y están más atentos del cliente.

f. Sistema de apoyo: En una era como la de hoy debemos dejar las informaciones manualizadas y automatizarlas. Al respecto (Serna: 2010: 119) opina: “Salir de una cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran transcendencia. La tecnología informática y de comunicaciones están revolucionando las organizaciones de hoy”.

En esta perspectiva tecnológica organizacional se incentiva el uso de los sistemas para manejos de información y no solo eso es también apuntar a mejoras en la infraestructura de producción, la tecnología y las telecomunicaciones que se utilizan; todos estos puntos merecen atención dentro de la organización.

g. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones: La cualidad como una organización incentiva, reconoce, evalúa a sus miembros. En apoyo de esta definición (Serna: 2010: 127) señala: “Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elemento que contribuyen a la formación de una cultura organizacional”:

Crear sistemas de incentivos y reconocimientos no monetarios, como club de líderes, planes de estudios, el empleado del mes, clubes deportivos, sociales y artísticos pueden ser factores de motivación y planes de incentivos que fortalezcan el clima organizacional.

h. El estímulo al riesgo: Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor al enfrentar riesgos, mientras que otras a través del empowerment desenvuelven a los ejecutivos a ser arriesgados y certeros en las decisiones tomadas. Serna (2010: 138) señala que existen organizaciones que “estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado”.

Manejar los riesgos sin miedos y con conocimientos profesionales permite con el pasar del tiempo formar parte de un elemento determinante en la conducta de los

miembros de la organización; una vez más se presencia una estrategia que fortalece la cultura.

i. El talento humano: Serna (2010) indica:

La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura empresarial. (p. 139).

Un óptimo sistema de gestión de talento humano mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Finalmente todas estas estrategias se deben implementar bajo la ideología Arie de Geus (1997) lo que ha llamado empresas vivientes: tienen personalidad propia que permite su desenvolvimiento armoniosamente, saben quiénes son, su posición en el mercado, valoran las nuevas ideas de las personas, y mantienen su dinero de manera que les permita gobernar su futuro. Por tales razones las empresas vivientes son muy buenas en cuanto a las estrategias de cambio, innovación y ventajas competitivas. El objetivo de todo esto va más allá de divulgar el conocimiento y los empleados comprenden que a cambio de su esfuerzo y compromiso, la empresa puede ayudarlos a desarrollar su potencial.

2.2.2 Clima Organizacional

Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. Soria (2009: 56) menciona que el clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o

indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Por otra parte, Dessler (1993: 182), plantea que “no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho del comportamiento de un trabajador que no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima” (Brunet, 1999: 18).

En este mismo orden de ideas, el Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización. Se refiere a un

sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

Características y Funciones del Clima Organizacional

Según Martínez (2007: 39), el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes

a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, se puede señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En este mismo orden de ideas, Litwin y Stringer citado por Robbins (1999: 142), postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

1. **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
4. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Las bases teóricas han señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones

reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Determinantes del Clima Organizacional

1. Satisfacción laboral:

Davis & Newstrom, (1999: 276) definen a la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario:

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad (p.42).

Factores determinantes en la satisfacción

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral según Likert citado por Robbins (1999: 121) son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

El Estrés: o tensión es definido por Robbins (1999: 129) como "una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante".

Topología: comenta sobre el padre del concepto estrés, Hans Selve, este llama eustres al provocado por situaciones positivas o motivantes y el distres, el producido ante situaciones negativas, desgastantes y frustrantes. Robbins & Ramos (1999: 43) agrupan a los agentes del estrés de la siguiente manera:

Ambientales: luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación, de la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.

Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.

Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto internacional o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.

Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.

Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico

"El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida de que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés

adicional no tiende a producir nuevas mejoras, por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. Un empleado bajo estas condiciones pierde la capacidad de manejo del estrés y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufriría una descompensación, se enfermará a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal".

2.3 Definición de Términos Básicos

Administración del trabajo: está orientada a implementar procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.

Beneficios extra salariales: son beneficios que no constituyen salario bajo la legislación y que buscan retribuir en calidad de beneficios la contraprestación que el trabajador tiene en la compañía.

Clima organizacional: se refiere a la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa y está estrechamente relacionado con sus comportamientos.

Competitividad: cuando la organización está orientada a retribuir de una competencia de acuerdo con el mercado laboral.

Comportamiento organizacional: es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Condiciones del trabajo: procura brindar las condiciones y recursos para que los empleados puedan realizar completamente su trabajo.

Estrategia: en un proceso regulable, es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Motivación: son las cosas que mueven al trabajador a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación de sus labores.

Satisfacción laboral: la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.

Trabajo en equipo: es la unión de esfuerzos de un grupo de colaboradores para la consecución de metas organizacionales en común, unificados para un solo objetivo y reconocimiento. Capacidad abierta de aprendizaje de unos a otro

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico de la investigación se puntualiza el tipo, diseño, nivel y modalidad de la misma, así como se realiza una descripción de la población, muestra, técnicas e instrumentos que se aplicaron para la recolección de la información, mediante fases metodológicas para así de esta forma suministrar respuestas a los objetivos específicos planteados.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Tipo de Investigación

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios. Hernández, Fernández y Baptista (2010: 116) establecen cuatro tipos de investigación, basándose en la estrategia de investigación que se emplea, ya que “el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos”.

De acuerdo a los objetivos de la investigación el tipo de investigación es de campo, de acuerdo a lo planteado por Palella y Martins (2010), quien define:

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p. 88)

Así mismo, en el Manual de Tesis de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador

(FEDUPEL), (2010) se entiende como investigación de campo:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 18)

En ese sentido, la investigación es de campo porque se presentó mediante la observación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produjo una situación o acontecimiento particular.

Diseño de la Investigación

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (2001: 116).

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

La investigación planteada se trató de un diseño no experimental ya que se observan los hechos relacionados con el clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el Estado Carabobo.

3.2 Nivel y Modalidad de la Investigación

El nivel de una investigación viene dado por el grado de profundidad y alcance que se pretende con la misma. Se llevan a cabo por los diferentes tipos de fenómenos que existen como son los simples y complejos, internos y externos, causales o necesarios, singulares o universales. Al respecto, la investigación realizada se ubica en el nivel descriptivo, de acuerdo a lo descrito por Tamayo y Tamayo (2004: 46) este aplica cuando "... Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos."

En este sentido se trató de una investigación descriptiva porque se realiza la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubicaron con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Adicionalmente, la investigación se encuentra enmarcada en la modalidad de los denominados proyectos factibles, ya que según lo planteado por el Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL, (2010):

Los proyectos factibles consisten en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta y modelo operativo viable para soluciones, problemas, requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p.36).

Se enmarca dentro de esta modalidad debido a que se desarrolla una propuesta viable para la solución de un problema identificado mediante estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el Estado Carabobo.

3.3 Fases de la Investigación

Para la realización del presente trabajo de investigación se desplegaron tres (03) fases metodológicas, que se enuncian seguidamente:

3.3.1 Fase I: Diagnóstico de la situación del clima organizacional de la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el Estado Carabobo.

En esta fase se utilizará la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario, considerado según Balestrini (2003) como:

Un medio escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con la situación planteada (p. 154).

Este instrumento de recolección de datos se aplicará a la población elegida para el estudio con el fin de permitir al individuo entrevistado expresar sus pensamientos con respecto al clima organizacional que existe en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., en el Estado Carabobo. En este sentido se pretende realizar una encuesta escrita, a través de un cuestionario construido por preguntas breves que serán aplicadas la muestra seleccionada; constituido por (36) preguntas de carácter cerrado de selección múltiples. Además, el análisis de los cuadros, gráficos e ilustraciones presentado en dicho trabajo.

De acuerdo con Arias (2006: 53), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Para obtener los datos e información relacionada con esta investigación las técnicas que se utilizaran la encuesta y el instrumento el cuestionario para las dos poblaciones seleccionadas. La aplicación de la técnica de la encuesta se hará mediante la aplicación de un cuestionario, considerado según Balestrini (2003) como:

Un medio escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma

cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con la situación planteada (p. 154).

La población objeto de estudio, se realizara al personal de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., constituidos por veinte (20) personas. Ellos constituyen la población o universo de estudio para la investigación, para la cual se generalizan los resultados. En la medida, que se entiende por población o universo de estudio “la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción, que se pretende reúna las mismas características y en igual proporción”. (Arias, 2006: 62).

El universo objeto de estudio, constituye una población de tipo finita, en la medida, que está constituida por un determinado número elementos, que en este estudio está limitada a las unidades de análisis seleccionadas para recabar la información. Balestrini (2003: 146) la define como “un subconjunto representativo de un universo o población; mientras que muestreo se trata de un “el proceso de selección de la muestra”. En vista de que se trata de una población pequeña y finita la importancia del muestreo radica en que no es necesario trabajar con los ‘N’ elementos de una población para comprender con un nivel “razonable” de exactitud la naturaleza del fenómeno estudiado.

Este conocimiento se puede obtener a partir de una muestra que se considere representativa de aquella población. Arias (2006) plantea que: Se entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (Castro, 2003: 82). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

En el caso de estudio la muestra se trata del tipo no probabilística y se utilizara el criterio de Hernández citado en Castro (2003: 69), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra". Por lo que se tomará la totalidad de los elementos de la población.

Se aplicaran los instrumentos de recolección de datos (cuestionarios) a la población seleccionada, posteriormente se procederá a realizar el análisis de los resultados obtenidos, dicho análisis será del tipo descriptivo, sin dejar de mencionar la relación entre el objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación.

Los resultados se presentarán en tablas elaboradas por ítems, permitiendo una mayor comprensión del trabajo de investigación. Adicionalmente las tablas contendrán el análisis estadístico, calculándose las pertinentes frecuencias absolutas y relativas; así mismo se obtendrán medidas de tendencia central y media, con la finalidad de comprender el comportamiento de la variable de estudio “cuentas por cobrar y control interno”. Seguidamente, se mostrara la discusión de los resultados en base al análisis estadístico y los parámetros de interpretación.

3.3.2 Fase II: Identificación de las estrategias gerenciales que utiliza la gerencia para lograr un clima organización adecuado.

Para la identificación de estrategias gerenciales que utiliza la gerencia y el desarrollo de esta fase se utilizará la técnica de la entrevista mediante la aplicación de un guion de entrevista, considerado por Arias (2006: 48), como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto”. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.

Para la presente investigación se aplicara a la población definida por 2 gerentes de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., en el estado Carabobo, quienes son los que toman las decisiones en la misma. En este sentido se pretende realizar una entrevista mediante un guion de 10 preguntas abiertas.

Para ello, se recurrirá a los aspectos teóricos de la investigación, en este sentido, se sitúan las denominadas técnicas y protocolos instrumentales, de la investigación documental. Empleándose de ellas fundamentalmente, para su Análisis que permitirán abordar el momento teórico.

3.3.3 Fase III: Diseño de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el Estado Carabobo.

En esta fase del trabajo de grado se efectuará la propuesta para dar solución a la problemática expuesta, esta tuvo como propósito el diseño de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., en Valencia Estado Carabobo, en base a los resultados obtenidos de la Fase I, el análisis e interpretación de los datos y de la matriz FODA con el fin de lograr la eficiencia en los procesos relacionados con el clima organizacional, se presentaran los resultados en forma de propuesta abarcando cada una de las áreas consideradas críticas, estableciéndose la debilidad, estrategias de mejora y responsable, de esta forma dando cumplimiento a la tercera fase metodológica.

Por consiguiente, en esta fase se desarrollara la propuesta a partir del diagnóstico definitivo del proceso de investigación, mediante la descripción de la propuesta, objetivos de la propuesta, justificación de la propuesta, estudio de factibilidad y el diseño de la propuesta.

CAPÍTULO IV

RECURSOS

Recursos

Para el desarrollo del proyecto será necesario el uso de diferentes recursos, entre los cuales se encuentran los recursos humanos, institucionales, materiales y el cronograma de actividades en donde se presenta el tiempo de realización.

Humanos

El recurso humano utilizado para esta investigación se ve conformado principalmente por el personal que labora en la empresa, expertos en metodología y asesores de contenido.

Institucionales

Los recursos institucionales para esta investigación están conformados por la biblioteca de la Universidad José Antonio Páez, la biblioteca de otras universidades y la empresa.

Materiales

En la investigación se han manejado materiales bibliográficos, libros, revistas, software (correo electrónico, Microsoft Word, Microsoft Excel) y demás documentación necesaria, de igual forma se hizo uso de material tecnológico (computadoras, teléfonos celulares, calculadores, escáner) todos con el objetivo de materializar el proyecto de investigación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Mediante este cuestionario constituido por una serie de variables, será dirigida a la totalidad de trabajadores de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., en el estado Carabobo, teniendo en cuenta que contiene diferentes factores a evaluar que permitirán determinar el clima organizacional que se presenta.

Se analizaron nueve (9) variables que se considera permitirán hacer un mejor análisis de los resultados y tomarlas como base para el diseño de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional. Dichas variables son:

1. **Sentido de pertenencia:** con esta variable se evaluó la frecuencia con la que el individuo determina tareas y resultados en su trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los mismos y las políticas de la empresa.
2. **Cooperación:** se estableció si existían procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones, lo cual, permite el logro de los objetivos organizacionales.
3. **Liderazgo:** variable relacionada con la autoridad, permitió identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe.
4. **Toma de decisiones:** esta variable permitió definir los lineamientos y cursos de acción que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
5. **Relaciones interpersonales:** las preguntas formuladas para esta variable permitieron conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo, así como el carácter positivo o negativo de las mismas.
6. **Motivación:** con esta variable se buscó identificar los factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional.

7. **Control:** se buscó establecer las actitudes que el individuo manifiesta con la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades.
8. **Comunicación:** es una de las variables fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, porque proporciona información a los procesos internos, posibilita funciones de mando, toma de decisiones, y soluciones de problemas, razones que influyeron para que se estudiara esta variable.
9. **Proceso de Cambio:** debido a la cantidad de cambios organizacionales a los que ha estado sometida empresa Inversiones LPG 300 C.A., en el estado Carabobo.

Cada variable estuvo conformada por cuatro (4) preguntas para un total de treinta y seis (36) que conforman la encuesta. Para el mejor entendimiento de los resultados y la correcta tabulación de la información, se definieron criterios utilizados de la siguiente manera:

Muy de acuerdo: el encuestado tiene el más alto grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

De Acuerdo: el encuestado se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

Indiferente: el encuestado no manifiesta mayor interés en las afirmaciones enunciadas.

En Desacuerdo: el encuestado no se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

Muy en desacuerdo: el encuestado no tiene el más mínimo grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

4.1 Fase I: Diagnostico de la situación del clima organizacional de la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el estado Carabobo.

Ítem 1. Conozco y me identifico con los objetivos corporativos de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.

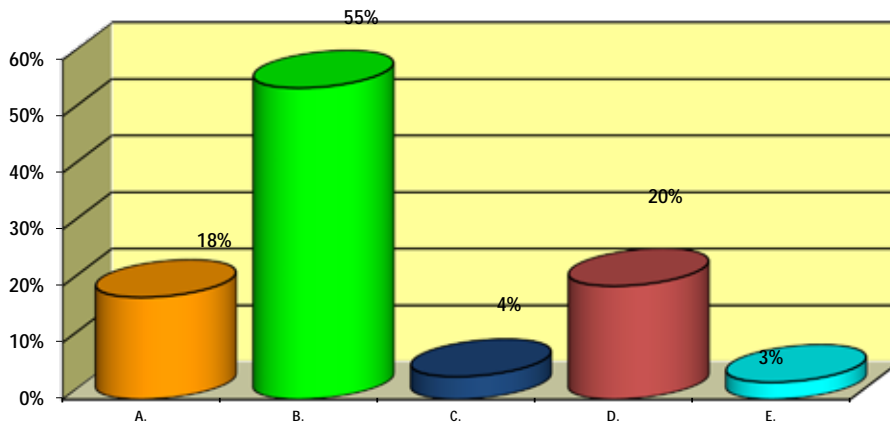
Variable: Sentido de Pertenencia

Cuadro N° 1

Conocimiento e Identificación con los Objetivos Corporativos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	3	18
B. De acuerdo	11	55
C. Indiferente	1	4
D. En desacuerdo	4	20
E. Muy en desacuerdo	1	3
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1. Conozco y me identifico con los objetivos corporativos de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.

Análisis: el 73 por ciento de los trabajadores de la empresa dicen estar de acuerdo en conocer e identificar los objetivos corporativos de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., el 23 por ciento están en desacuerdo y un 4 por ciento les es indiferente. Lo que deja ver un sentido de pertenencia medianamente alto. Esto puede afectar el clima organizacional en la empresa.

Ítem 2. Cuando ingrese a la empresa Inversiones LPG 300 C.A., participe en el programa de inducción.

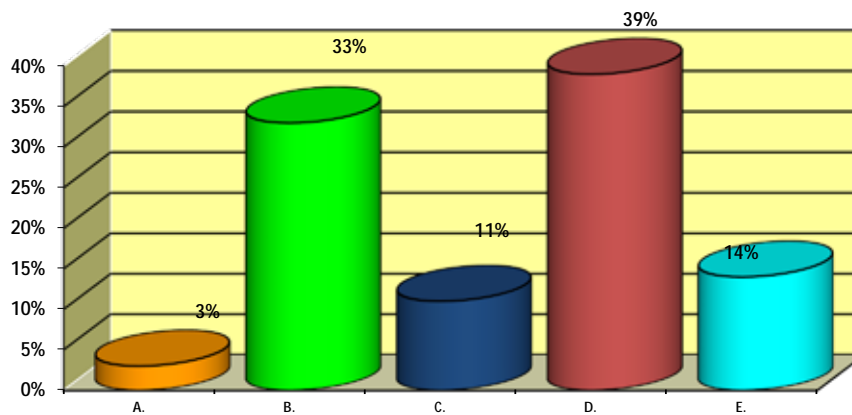
Variable: Sentido de Pertenencia

Cuadro N° 2

Participación en el Programa de Inducción

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	3
B. De acuerdo	6	33
C. Indiferente	2	11
D. En desacuerdo	8	39
E. Muy en desacuerdo	3	14
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2. Cuando ingrese a la empresa Inversiones LPG 300 C.A., participe en el programa de inducción.

Análisis: el 53 por ciento manifiesta estar en desacuerdo en que cuando ingreso a la empresa Inversiones LPG 300 C.A., participo en el programa de inducción, el 36 por ciento que está de acuerdo y el 11 por ciento les son indiferente. Lo que indica que no hay un programa continuo y consistente para la preparación e inducción del personal que ingresa a la empresa.

Ítem 3. Desde el momento de ingreso a la empresa Inversiones LPG 300 C.A., conozco claramente las obligaciones y labores que debo desempeñar en mi cargo.

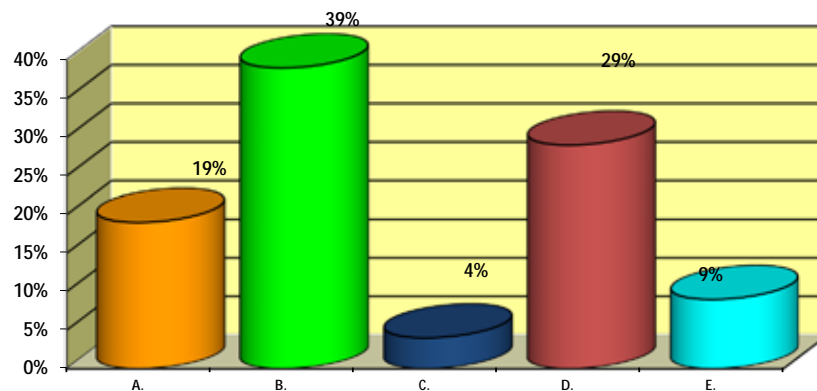
Variable: Sentido de Pertenencia

Cuadro N° 3

Conocimiento de las Obligaciones y Labores del Cargo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	3	19
B. De acuerdo	8	39
C. Indiferente	1	4
D. En desacuerdo	6	29
E. Muy en desacuerdo	2	9
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3. Desde el momento de ingreso a la empresa Inversiones LPG 300 C.A., conozco claramente las obligaciones y labores que debo desempeñar en mi cargo.

Análisis: de los trabajadores encuestados el 58 por ciento indica estar de acuerdo que desde el momento de ingreso a la empresa Inversiones LPG 300 C.A., conoce claramente las obligaciones y labores que debe desempeñar en su cargo, el 38 por ciento está en desacuerdo y el 4 por ciento le es indiferente. Se puede observar que no existe un programa para los trabajadores, manuales e inducción continuo lo que puede afectar el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa.

Ítem 4. Considero que los compromisos adquiridos entre la empresa y los empleados siempre se comunican y cumplen.

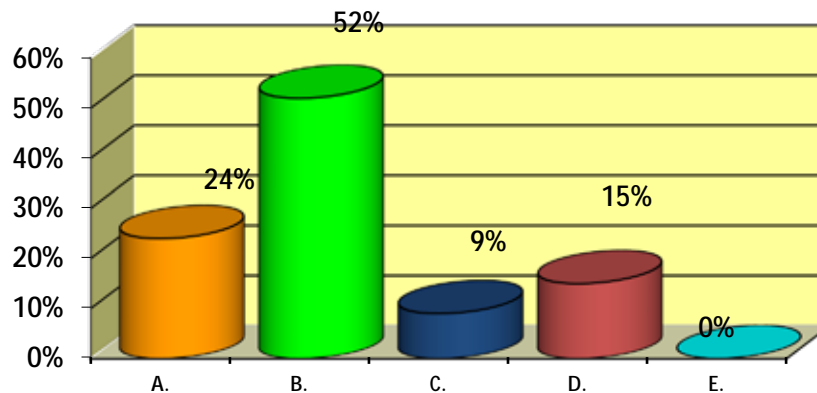
Variable: Sentido de Pertenencia

Cuadro N° 4

Compromisos entre la Empresa y Empleados Comunicados y Cumplidos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	5	24
B. De acuerdo	10	52
C. Indiferente	2	9
D. En desacuerdo	3	15
E. Muy en desacuerdo	0	0
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4. Considero que los compromisos adquiridos entre la empresa y los empleados siempre se comunican y cumplen.

Análisis: se observa en el gráfico que el 76 por ciento dice estar de acuerdo en que los compromisos adquiridos entre la empresa y los empleados siempre se comunican y cumplen, el 15 por ciento está en desacuerdo y el 9 por ciento le es indiferente. Esto pone en evidencia que existe un compromiso entre los trabajadores y la empresa esto favorece el sentido de pertenencia de los mismos.

Ítem 5. Considero que soy parte integral de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.

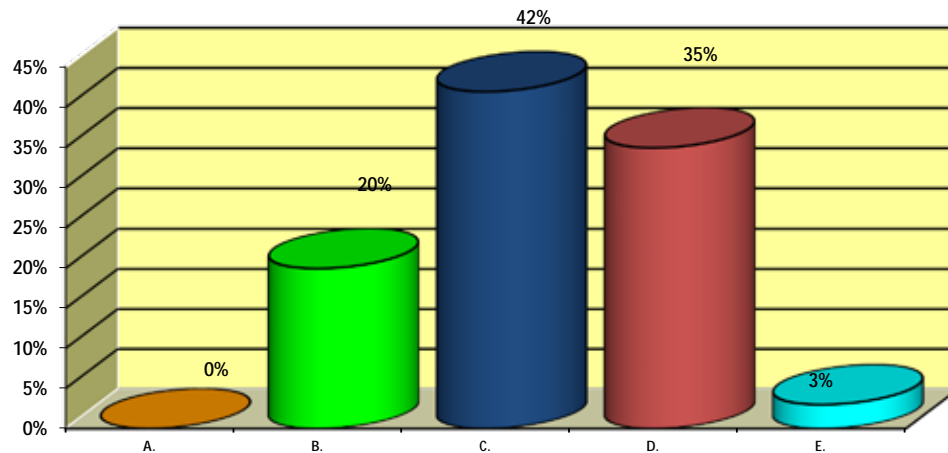
Variable: Cooperación

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	0	0
B. De acuerdo	4	20
C. Indiferente	8	42
D. En desacuerdo	7	35
E. Muy en desacuerdo	1	3
Total	20	100 %

Parte Integral de la Empresa

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5. Considero que soy parte integral de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.

Análisis: de la totalidad de los encuestados el 42 por ciento le es indiferente ser parte integral de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., el 38 por ciento está en desacuerdo y el 20 por ciento de acuerdo. Esto pone en evidencia que no existe un nivel de cooperación alto de los trabajadores con la empresa ya que no se sienten parte integral de los mismos.

Ítem 6. Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas.

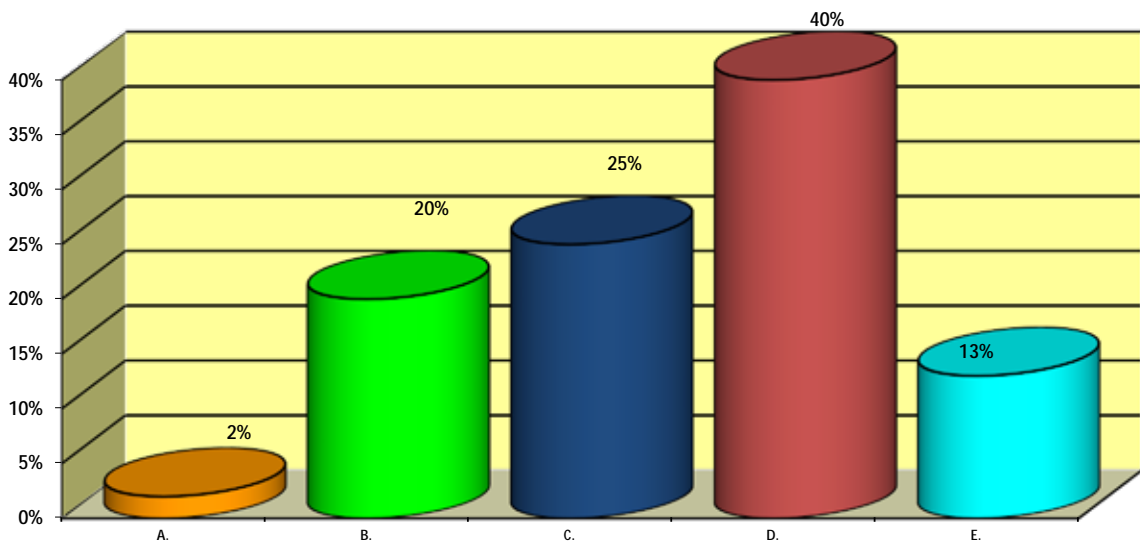
Variable: Cooperación

Cuadro N° 6

Apoyo del Grupo en la Solución de Problemas

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	2
B. De acuerdo	4	20
C. Indiferente	5	25
D. En desacuerdo	8	40
E. Muy en desacuerdo	2	13
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6. Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas.

Análisis: el 53 por ciento manifestó estar en desacuerdo con que recibe apoyo de su grupo de trabajo en la solución de problemas, el 22 por ciento dice estar de acuerdo y 25 por ciento les es indiferente. Estos resultados indican que la falta de cooperación que existe entre los empleados entre sí, lo que puede afectar el clima organizacional de la empresa.

Ítem 7. Participó activamente en diferentes actividades que desarrolla la empresa Inversiones LPG 300 C.A.

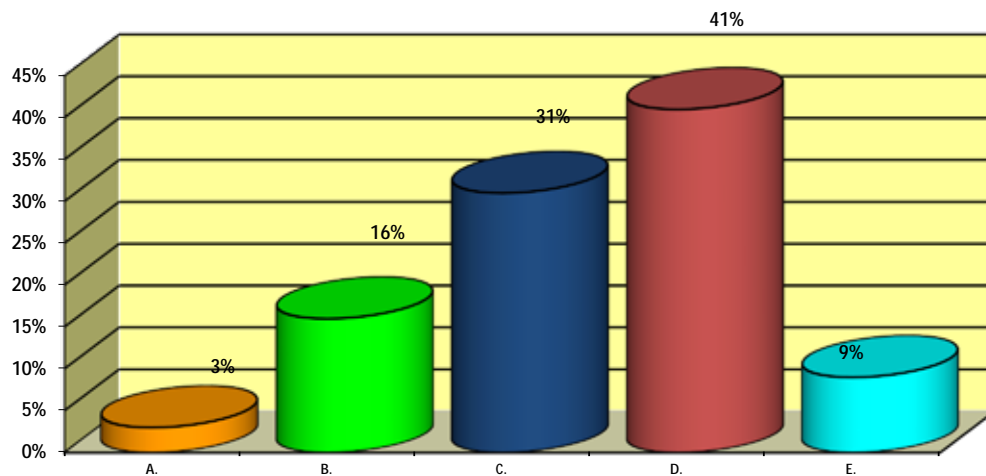
Variable: Cooperación

Cuadro N° 7

Participación Activa en Actividades de la Empresa

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	3
B. De acuerdo	3	16
C. Indiferente	6	31
D. En desacuerdo	8	41
E. Muy en desacuerdo	2	9
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7. Participó activamente en diferentes actividades que desarrolla la empresa Inversiones LPG 300 C.A.

Análisis: de los trabajadores encuestados el 50 por ciento indica estar en desacuerdo en participar activamente en diferentes actividades que desarrolla la empresa Inversiones LPG 300 C.A., el 19 por ciento dice estar de acuerdo y el 31 por ciento le es indiferente. Lo que indican los resultados es que la baja cooperación de los empleados en las actividades que la empresa desarrolla.

Ítem 8. Colaboro con soluciones para resolver problemas que se presenten en mi área.

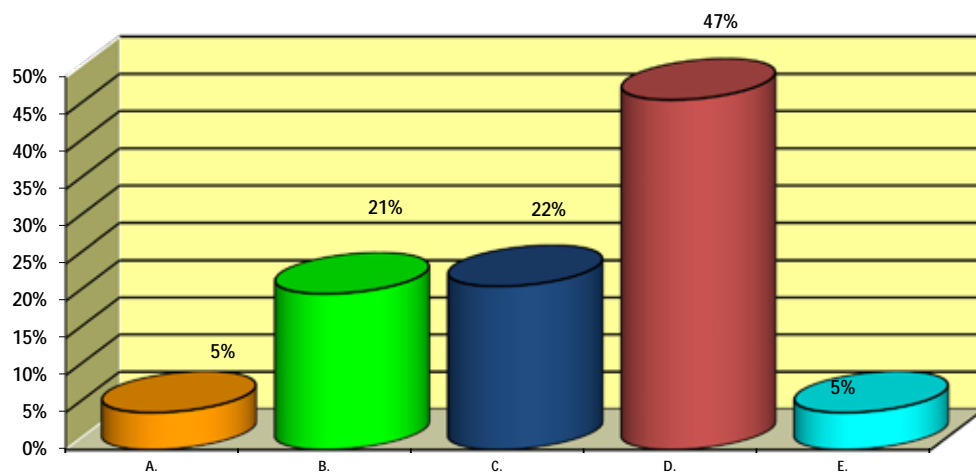
Variable: Cooperación

Cuadro N° 8

Colaboración para Resolver Problemas del Área.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	5
B. De acuerdo	4	21
C. Indiferente	4	22
D. En desacuerdo	10	47
E. Muy en desacuerdo	1	5
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 8. Colaboro con soluciones para resolver problemas que se presenten en mi área.

Análisis: Del total de encuestados el 52 por ciento indica estar en desacuerdo en colaborar con soluciones para resolver problemas que se presenten en mi área, el 26 por ciento dice estar de acuerdo y el 22 por ciento le es indiferente. Se puede observar en relación a la variable cooperación que no existe integración ni identificación del personal con la empresa, por lo tanto, no existe cooperación.

Ítem 9. Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo.

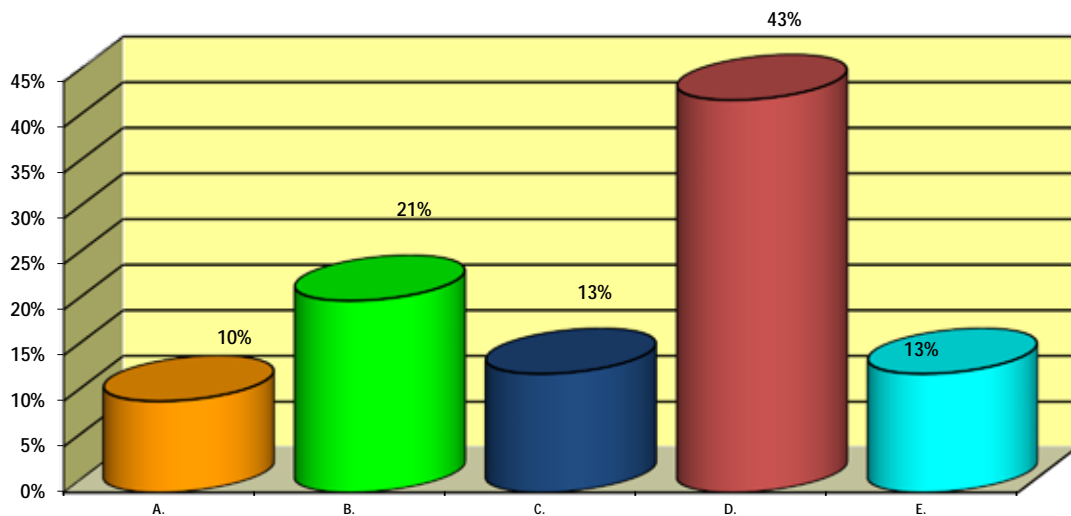
Variable: Liderazgo

Cuadro N° 9

Autonomía en el Trabajo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	2	10
B. De acuerdo	4	21
C. Indiferente	3	13
D. En desacuerdo	8	43
E. Muy en desacuerdo	3	13
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9. Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo.

Análisis: Con respecto a la variable liderazgo los resultados muestran que el 56 por ciento está en desacuerdo en que tiene autonomía para realizar su trabajo, 31 por ciento está de acuerdo y 13 por ciento le es indiferente. Es decir que la tendencia es negativa por cuanto los trabajadores sienten que no tienen la autonomía requerida para realizar su trabajo y esto no facilita el aprendizaje y el incremento al desempeño, cuando la empresa les asigna responsabilidades.

Ítem 10. Conozco las metas y objetivos de trabajo establecidas periódicamente por mi jefe.

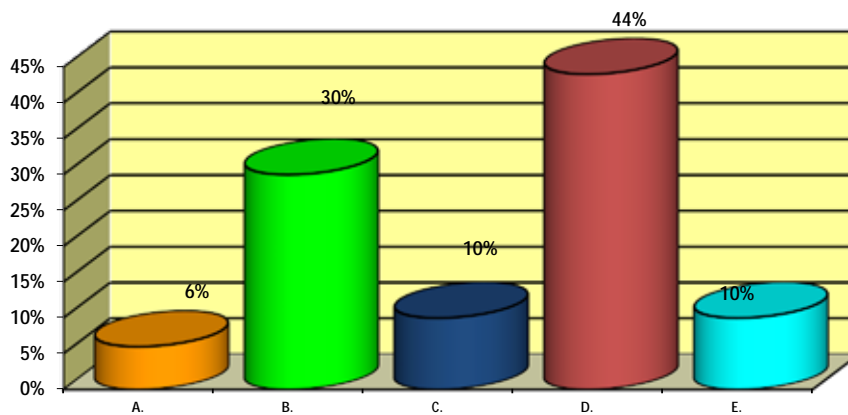
Variable: Liderazgo

Cuadro N° 10

Conocimiento de las Metas y Objetivos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	6
B. De acuerdo	6	30
C. Indiferente	2	10
D. En desacuerdo	9	44
E. Muy en desacuerdo	2	10
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10. Conozco las metas y objetivos de trabajo establecidas periódicamente por mi jefe.

Análisis: el 50 por ciento indica estar en desacuerdo en conocer las metas y objetivos de trabajo establecido periódicamente por su jefe, 36por ciento dice estar de acuerdo y 10 por ciento le es indiferente. Esto pone en evidencia que los trabajadores no pueden tener el camino definido para hacer lo que le corresponde de manera eficiente.

Ítem 11. Percibo que con frecuencia se presenta un problema y no sabemos quién debe resolverlo.

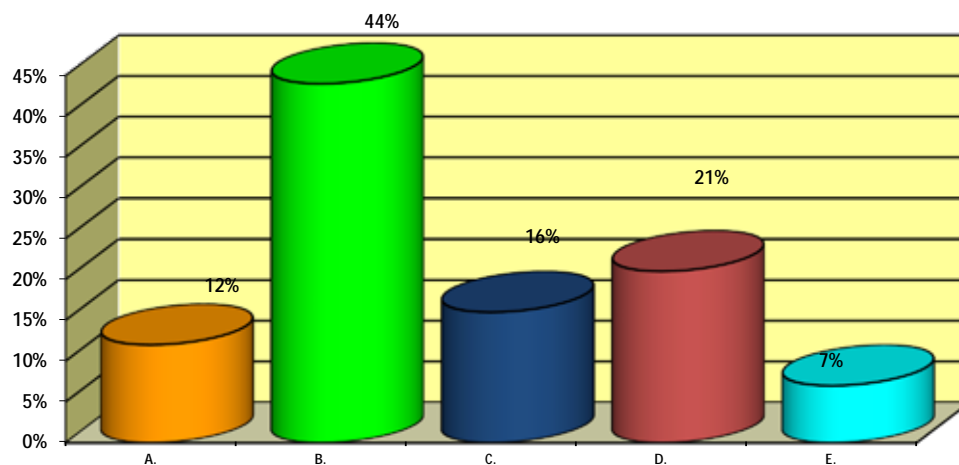
Variable: Liderazgo

Cuadro N° 11

Percepción Sobre Quién Debe Resolverlo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	2	12
B. De acuerdo	9	44
C. Indiferente	3	16
D. En desacuerdo	4	21
E. Muy en desacuerdo	2	7
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 11. Percibo que con frecuencia se presenta un problema y no sabemos quién debe resolverlo.

Análisis: Se observa que el 56 por ciento está de acuerdo en que con frecuencia se presenta un problema y no saben quién debe resolverlo, 28 por ciento dice estar en desacuerdo con esta afirmación, 16 por ciento le es indiferente. Esta tendencia no es satisfactoria por cuanto desvirtúa la función del líder en el apoyo que debe dar a sus colaboradores en la solución de problemas y rendimiento en el trabajo.

Ítem 12. Siento que las directivas de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., realizan cambios estructurales significativos sin evaluar el impacto que estas tendrán en el personal.

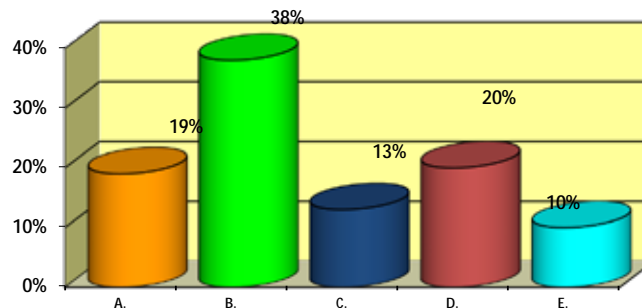
Variable: Liderazgo

Cuadro N° 12

Cambios Estructurales sin Evaluar Impacto en el Personal

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	3	19
B. De acuerdo	8	38
C. Indiferente	3	13
D. En desacuerdo	4	20
E. Muy en desacuerdo	2	10
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente:

Elaboración Propia

Gráfico 12. Siento que las directivas de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., realizan cambios estructurales significativos sin evaluar el impacto que estas tendrán en el personal.

Análisis: El 57 por ciento dice estar de acuerdo en que las directivas de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., realizan cambios estructurales significativos sin evaluar el impacto que estas tendrán en el personal, 30 por ciento dice estar en desacuerdo y 13 por ciento le es indiferente. Estos resultados dejan ver que la tendencia del estilo de liderazgo en de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., es de un estilo autoritario y poco participativo, mostrando una falencia en el liderazgo por una falta de comunicación.

Ítem 13. Creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte.

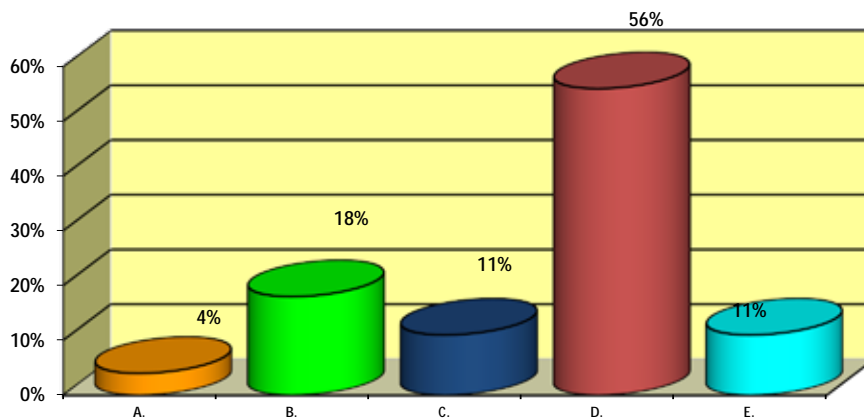
Variable: Toma de Decisiones

Cuadro N° 13

Participación en la Toma de Decisiones

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	4
B. De acuerdo	4	18
C. Indiferente	2	11
D. En desacuerdo	11	56
E. Muy en desacuerdo	2	11
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 13. Creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte.

Análisis: 67 por ciento de los encuestados está en desacuerdo con que el jefe inmediato lo tiene en cuenta al tomar una decisión que lo afecte, 22 por ciento está de acuerdo y 11 por ciento le es indiferente. Siendo este un factor determinante para un clima organizacional favorable y trabajo en equipo encaminado y orientado a resultados, aumentando el nivel de satisfacción y autorrealización de los trabajadores dentro de la empresa.

Ítem 14. La empresa Inversiones LPG 300 C.A., me brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis labores.

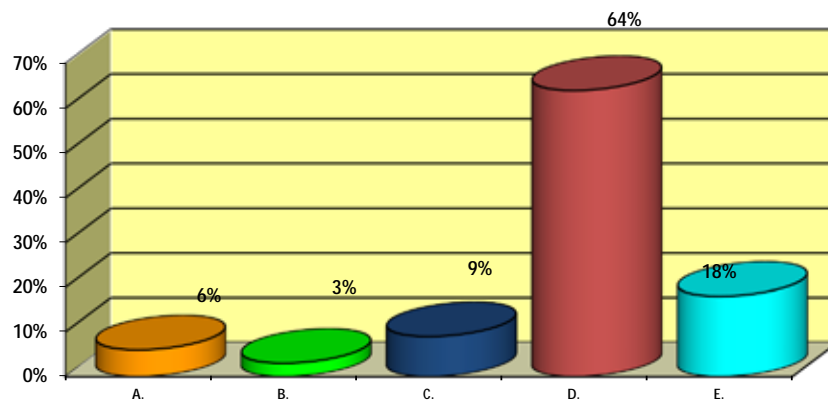
Variable: Toma de Decisiones

Cuadro N° 14

Herramientas para el Cumplimiento de las Labores

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	6
B. De acuerdo	1	3
C. Indiferente	2	9
D. En desacuerdo	13	64
E. Muy en desacuerdo	3	18
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 14. La empresa Inversiones LPG 300 C.A., me brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis labores.

Análisis: con respecto a si la empresa Inversiones LPG 300 C.A., brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de las labores, el 82 por ciento está en desacuerdo, 9 por ciento está de acuerdo y 9 por ciento le es indiferente. Este es un factor importante y relevante por cuanto las personas necesitan trabajar en un ambiente adecuado en el que se les propicie un excelente nivel de herramientas que apoyen o faciliten el desarrollo de sus funciones.

Ítem 15. . - Siento que puedo hacerme cargo de nuevas responsabilidades en mi trabajo además de las que tengo actualmente.

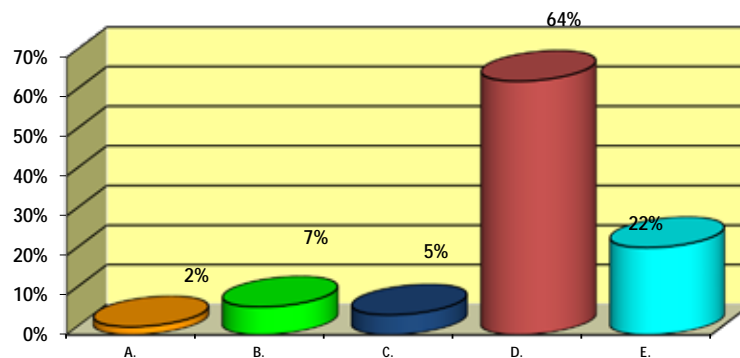
Variable: Toma de Decisiones

Cuadro N° 15

Responsabilidades

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	2
B. De acuerdo	2	7
C. Indiferente	1	5
D. En desacuerdo	13	64
E. Muy en desacuerdo	3	22
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente:

Elaboración Propia

Gráfico 15.- Siento que puedo hacerme cargo de nuevas responsabilidades en mi trabajo además de las que tengo actualmente.

Análisis: en relación a la afirmación “Siento que puedo hacerme cargo de nuevas responsabilidades en mi trabajo además de las que tengo actualmente”, el 86 por ciento está en desacuerdo, 9 por ciento de acuerdo y 5 por ciento le es indiferente. Se considera que estas condiciones no están dadas por cuanto los trabajadores no intercambian correctamente información y opiniones, no están aportando acciones para fortalecer los equipos de trabajo y tampoco están abiertos a escuchar otras

opiniones y aportar con sus ideas para la solución de problemas en el trabajo, esto fundamentalmente hace que pierda relevancia.

Ítem 16. Conozco las situaciones en las que puedo tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos.

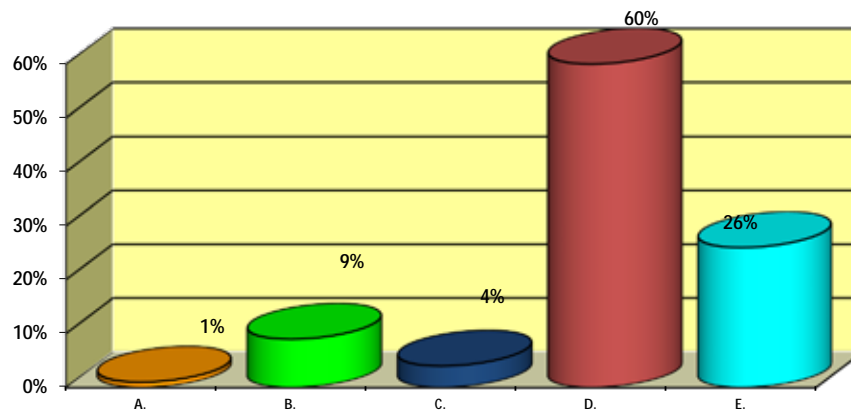
Variable: Toma de Decisiones

Cuadro N° 16

Toma de Decisiones según Normas y Conductos Establecidos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	1
B. De acuerdo	2	9
C. Indiferente	1	4
D. En desacuerdo	12	60
E. Muy en desacuerdo	5	26
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 16. Conozco las situaciones en las que puedo tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos.

Análisis: al preguntar si se conocen las situaciones en las que puede tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos el 86 por ciento dijo estar en desacuerdo, el 10 por ciento de acuerdo y 4 por ciento le es indiferente. Es por ello que se considera importante, pues esto da muestra que existe bajo sentido de

pertenencia, orientación al resultado y por tanto la participación no permite que quienes saben más contribuyan más.

Ítem 17. Las relaciones interpersonales con mi jefe inmediato se basan en el respeto y la cordialidad.

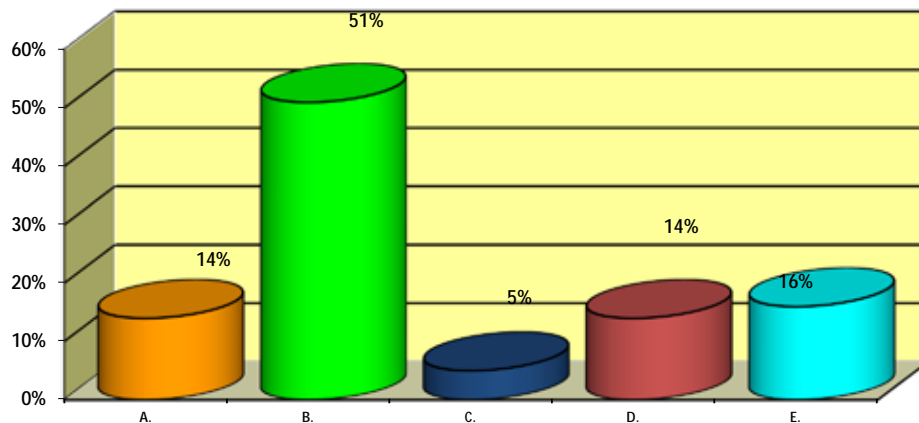
Variable: Relaciones Interpersonales

Cuadro N° 17

Relaciones Interpersonales Basadas en Respeto y Cordialidad

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	3	14
B. De acuerdo	10	51
C. Indiferente	1	5
D. En desacuerdo	3	14
E. Muy en desacuerdo	3	16
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 17 Las relaciones interpersonales con mi jefe inmediato se basan en el respeto y la cordialidad.

Análisis: con respecto a si las relaciones interpersonales con el jefe inmediato se basan en el respeto y la cordialidad, el 65 por ciento respondió estar de acuerdo, el 30 por ciento dice estar en desacuerdo y 5 por ciento le es indiferente. Se considera que este factor debe ser rápidamente manejado, pues parte del desarrollo integral de los

grupos de trabajo son dadas a partir de la retroalimentación, reconocimiento a la labor, equidad y respeto.

Ítem 18. La empresa Inversiones LPG 300 C.A., fomenta la integración mediante actividades recreativas o de esparcimiento con sus empleados.

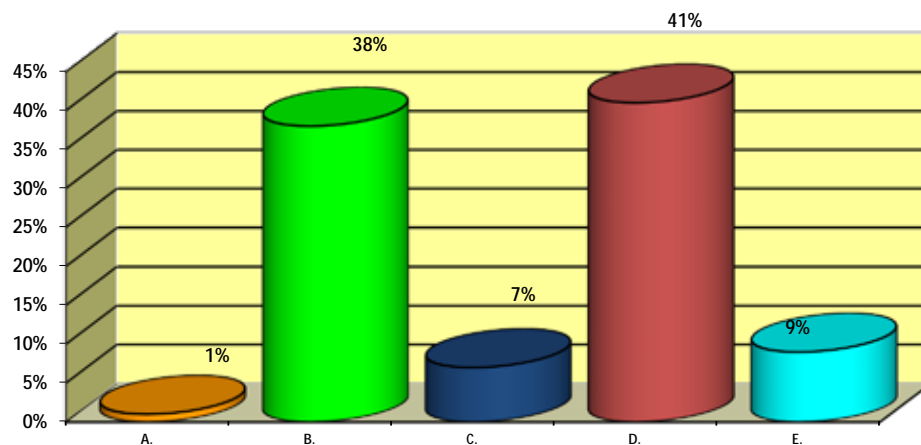
Variable: Relaciones Interpersonales

Cuadro N° 18

Fomento de la Integración mediante Actividades Recreativas o de Esparcimiento

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	5
B. De acuerdo	8	38
C. Indiferente	1	7
D. En desacuerdo	8	41
E. Muy en desacuerdo	2	9
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 18. La empresa Inversiones LPG 300 C.A., fomenta la integración mediante actividades recreativas o de esparcimiento con sus empleados.

Análisis: el 50 por ciento manifestó estar en desacuerdo con que la empresa Inversiones LPG 300 C.A., fomenta la integración mediante actividades recreativas o de esparcimiento con sus empleados, 39 por ciento dice estar de acuerdo y 7 por ciento le es indiferente. Es necesario que la empresa considere realizar

constantemente actividades de integración que permita las relaciones interpersonales entre sus grupos de trabajo.

Ítem 19. Siento que las directivas de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., conocen los problemas del área en la que trabajo.

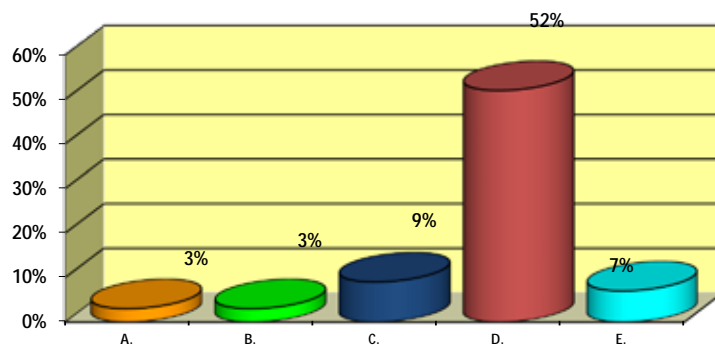
Variable: Relaciones Interpersonales

Cuadro N° 19

Conocimiento de los Problemas del Área en la que se Trabaja

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	3	16
B. De acuerdo	3	16
C. Indiferente	2	9
D. En desacuerdo	11	52
E. Muy en desacuerdo	1	7
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 19. Siento que las directivas de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., conocen los problemas del área en la que trabajo.

Análisis: el 59 por ciento indico estar de acuerdo en sentir que las directivas de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., conocen los problemas del área en la que trabajo, 16 por ciento está en desacuerdo, 6 por ciento de acuerdo y 9 por ciento es indiferente. Prevalece la falta de seguimiento a respuestas o actitudes repetitivas donde se deje ver la falta de integración, y es aquí donde se resalta que las relaciones interpersonales juegan un papel primordial junto con la comunicación y lo que se

percibe en esta pregunta es que las directivas no están teniendo en cuenta estos medios.

Ítem 20. Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los trabajadores y los jefes.

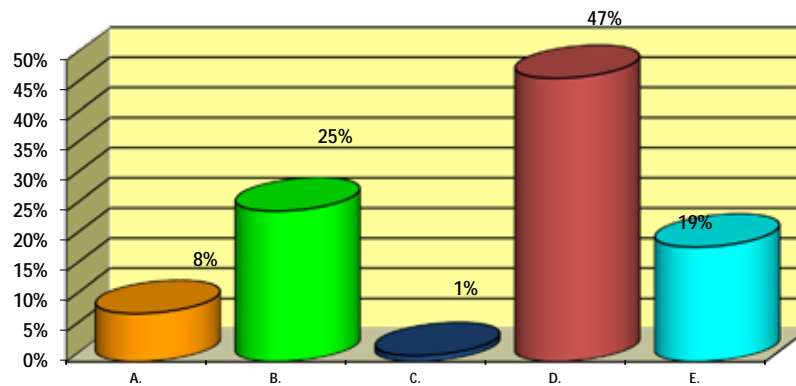
Variable: Relaciones Interpersonales

Cuadro N° 20

Vínculo de Confianza entre Trabajadores y Jefes

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	8
B. De acuerdo	5	25
C. Indiferente	1	1
D. En desacuerdo	9	47
E. Muy en desacuerdo	4	19
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 20. Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los trabajadores y los jefes.

Análisis: el 66 por ciento de los trabajadores están en desacuerdo en que existe un verdadero vínculo de confianza entre los trabajadores y los jefes, 33 por ciento está de acuerdo y 1 por ciento le es indiferente. Si las personas piensan y sienten que su organización está siendo direccionada de esta manera, donde continuamente no existe un vínculo de confianza con sus colaboradores, las personas trabajarán de una manera

menos efectiva y comprometida, los resultados de la organización en los diferentes procesos que la integran se verán afectados.

Ítem 21. Considero que al trabajar en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., satisfago mis expectativas personales y profesionales.

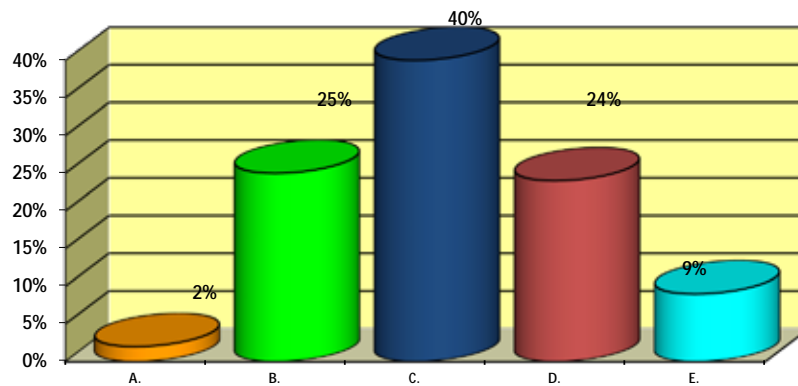
Variable: Motivación

Cuadro N° 21

Satisfacción de Expectativas Personales y Profesionales

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	2
B. De acuerdo	5	25
C. Indiferente	8	40
D. En desacuerdo	4	24
E. Muy en desacuerdo	2	9
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 21. Considero que al trabajar en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., satisfago mis expectativas personales y profesionales.

Análisis: El 40 por ciento indico que les es indiferente que al trabajar en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., satisfaga sus expectativas personales y profesionales, 32 por ciento está en desacuerdo, y el 27 por ciento de acuerdo. Revisados los resultados no son muy favorables muestran indiferencia frente a la satisfacción que les genera el trabajar en la empresa que genera preocupación frente a la manera en la que los

trabajadores identifican a la organización y a sus responsabilidades en un puesto de trabajo.

Ítem 22. Estoy satisfecho porque el salario que percibo es justo frente al trabajo que realizo.

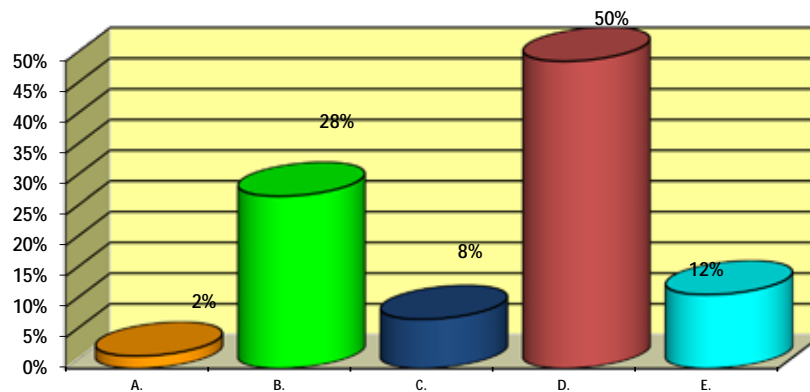
Variable: Motivación

Cuadro N° 22

Satisfacción por el Salario Justo Percibido

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	2
B. De acuerdo	5	28
C. Indiferente	2	8
D. En desacuerdo	10	50
E. Muy en desacuerdo	2	12
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 22. Estoy satisfecho porque el salario que percibo es justo frente al trabajo que realizo

Análisis: en la retribución económica, el 62 por ciento de los trabajadores no están satisfechos con la remuneración que perciben actualmente frente a la labor que realizan, 30 por ciento está de acuerdo y 8 por ciento le es indiferente. Para la empresa este es un tema desfavorable si se tiene en cuenta que dentro de su actividad económica la competencia laboral es bastante amplia y fácilmente pierden recursos,

les genera costos por la alta rotación de personal, y aunque el factor monetario es muy importante no es definitivo para estar completamente satisfecho con su labor.

Ítem 23. Estoy satisfecho con las actividades inherentes a mi cargo dentro de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.

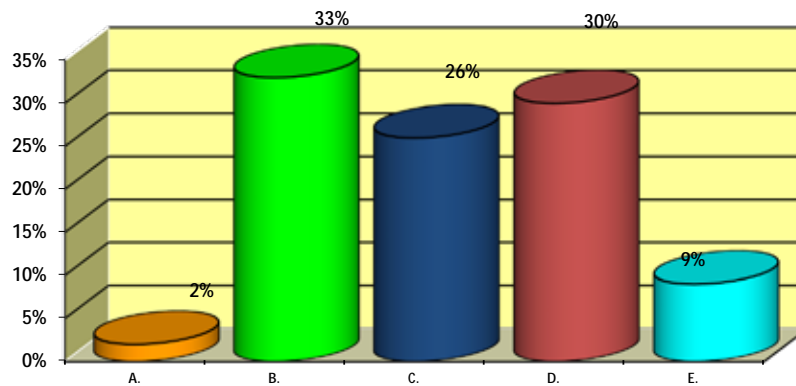
Variable: Motivación

Cuadro N° 23

Satisfacción con las Actividades Inherentes al Cargo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	2
B. De acuerdo	7	33
C. Indiferente	5	26
D. En desacuerdo	6	30
E. Muy en desacuerdo	2	9
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 23. Estoy satisfecho con las actividades inherentes a mi cargo dentro de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.

Análisis: con respecto a si los trabajadores están satisfechos con las actividades inherentes al cargo dentro de la empresa, un 39 por ciento está en desacuerdo, 32 por ciento en de acuerdo y 26 por ciento les es indiferente. Claro que la estimulación emocional influye en su rendimiento, la satisfacción con un cargo no se limita solo a la remuneración económica y el recibir altos ingresos no es sinónimo de contar con

un ambiente laboral adecuado, es el salario emocional el que determina el grado motivación que los trabajadores tienen para el desarrollo de su labor.

Ítem 24. La empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo

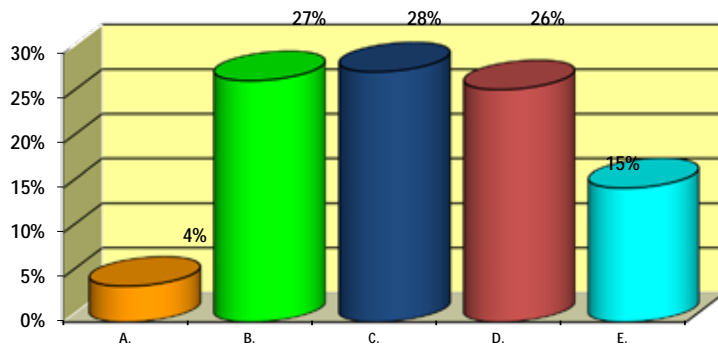
Variable: Motivación

Cuadro N° 24

Distinción y Premio a Trabajadores por Buen Desempeño

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	4
B. De acuerdo	5	27
C. Indiferente	6	28
D. En desacuerdo	5	26
E. Muy en desacuerdo	3	15
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 24. La empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo

Análisis: Se puede analizar en la pregunta que un 41 por ciento está en desacuerdo con el tema, un 31 por ciento reconoce que la empresa se preocupa por distinguir y premiar públicamente a sus trabajadores por su buen desempeño, considerando este un punto favorable toda vez que reconoce que la empresa cuenta con herramientas que le permite retribuir de forma simbólica y es un 28 le es indiferente, considerando este último como un punto de resistencia al cambio porque se evidencia negativa a

estos nuevos procedimientos, se consideran engorrosos y complicados y tienden a convertirlo en trabajos adicionales que les genera insatisfacción.

Ítem 25. Respondo positivamente al trabajo bajo presión y control.

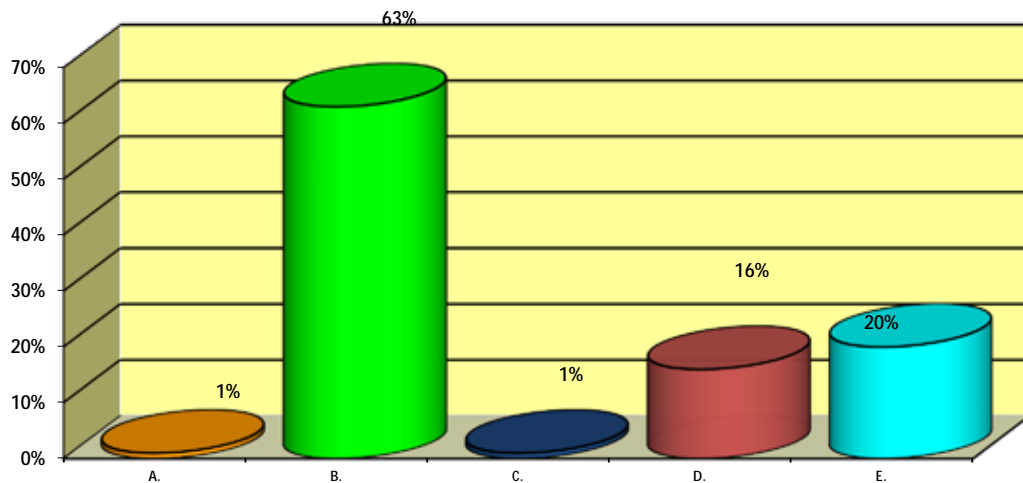
Variable: Control

Cuadro N° 25

Respuesta Positiva Bajo Presión y Control

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	1
B. De acuerdo	12	63
C. Indiferente	1	1
D. En desacuerdo	3	16
E. Muy en desacuerdo	3	20
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 25. Respondo positivamente al trabajo bajo presión y control.

Análisis: el 64 por ciento de los encuestados dijo estar de acuerdo en responder positivamente bajo presión y control, 24 por ciento está en desacuerdo 1 por ciento le es indiferente respectivamente. Lo que se considera importante si se tiene en cuenta que la empresa Inversiones LPG 300 C.A., por su dinámica debe responder

rápidamente a situaciones que requieren un alto nivel de estrés y dedicación en sus actividades, tolerables a la fuerza de ventas y consecuentes a los mejores resultados.

Ítem 26. Estoy de acuerdo con la forma e indicadores con que se evalúa mi trabajo.

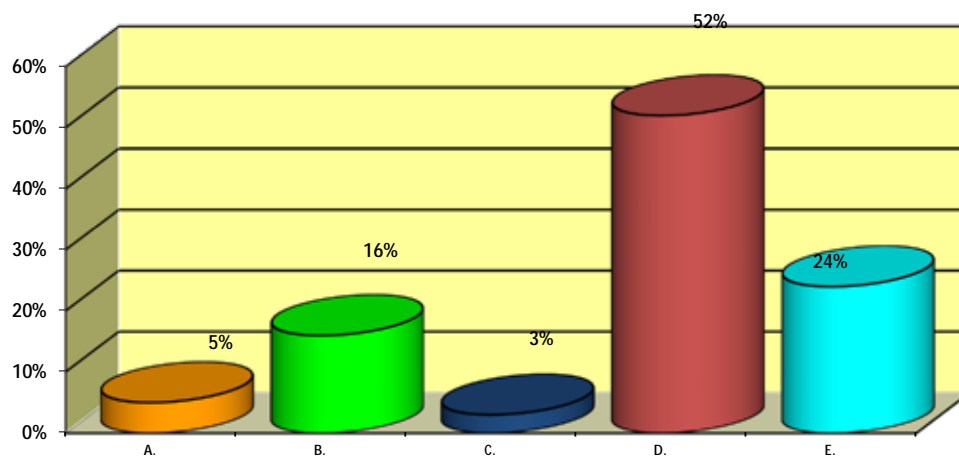
Variable: Control

Cuadro N° 26

Indicadores de Evaluación

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	5
B. De acuerdo	3	16
C. Indiferente	1	3
D. En desacuerdo	10	52
E. Muy en desacuerdo	5	24
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 26. Estoy de acuerdo con la forma e indicadores con que se evalúa mi trabajo.

Análisis: Teniendo en cuenta la tendencia negativa a la pregunta en donde un 76 por ciento de la población considera que está en desacuerdo con la forma e indicadores con que se mide su trabajo, 21 por ciento de acuerdo y 3 por ciento le es indiferente. Se puede decir que la herramienta de control con la que cuenta la compañía no es

reconocida en ellos como elemento importante dentro del seguimiento que deben hacer a sus actividades, pues no hay espacio para tiempos improductivos,

Ítem 27. Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo como forma de evaluación.

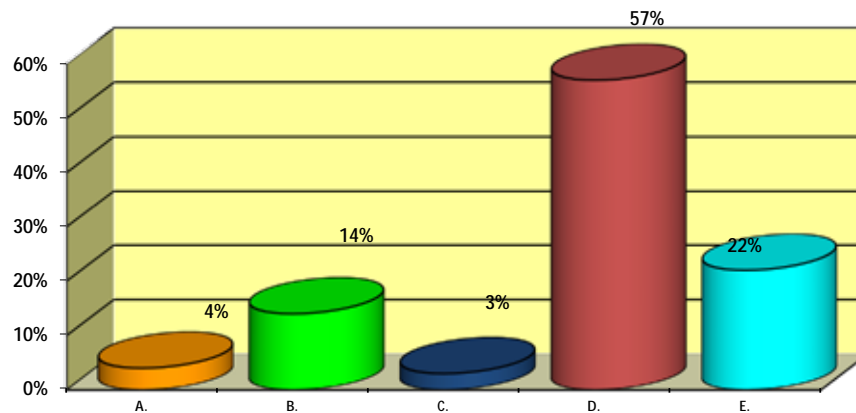
Variable: Control

Cuadro N° 27

Retroalimentación de resultados en Forma de Evaluación

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	4
B. De acuerdo	2	14
C. Indiferente	1	3
D. En desacuerdo	12	57
E. Muy en desacuerdo	4	22
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 27. Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo como forma de evaluación.

Análisis: un 79 por ciento de los trabajadores consideran que no reciben información a título de retroalimentación de las tareas ejecutadas y el control de su tiempo de realización, 18 por ciento está de acuerdo y 3 por ciento le es indiferente. Lo que no

les permite mejorar su desempeño, ya que esta retroalimentación les permitiría mejorar su desempeño y minimizar las debilidades presentadas.

Ítem 28. Observo que la empresa se preocupa porque se cumpla estrictamente con el horario de trabajo.

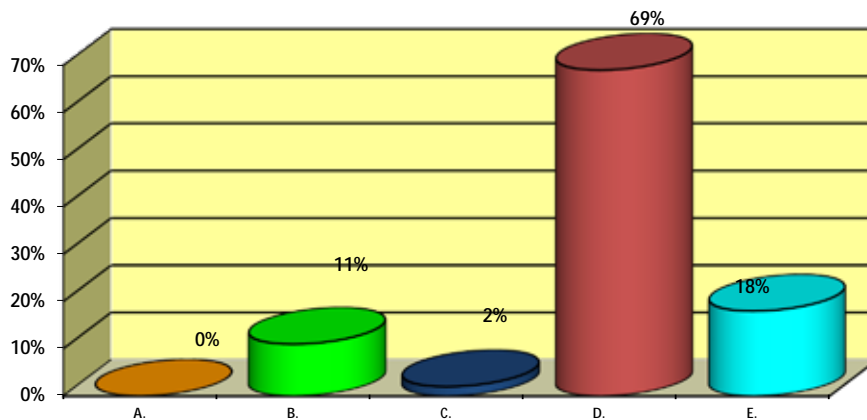
Variable: Control

Cuadro N° 28

Cumplimiento Estricto del Horario de Trabajo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	0	0
B. De acuerdo	2	11
C. Indiferente	1	2
D. En desacuerdo	14	69
E. Muy en desacuerdo	3	18
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 28. Observo que la empresa se preocupa porque se cumpla estrictamente con el horario de trabajo

Análisis: un 87 por ciento indica que está en desacuerdo con que la empresa se preocupa porque se cumpla estrictamente con el horario de trabajo, 11 por ciento de acuerdo y 2 por ciento le es indiferente. Son conscientes de la importancia que tiene el cumplir las actividades propuestas en el tiempo determinado, respetan y cumplen

los horarios de trabajo más aún si tienen en cuenta, que son medidos por su efectividad en el tiempo y no por la cantidad que a él le dediquen.

Ítem 29. La Gerencia de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., se preocupa por mantenernos informados acerca de la situación actual de la empresa y permite que como empleados expresemos libremente nuestros puntos de vista.

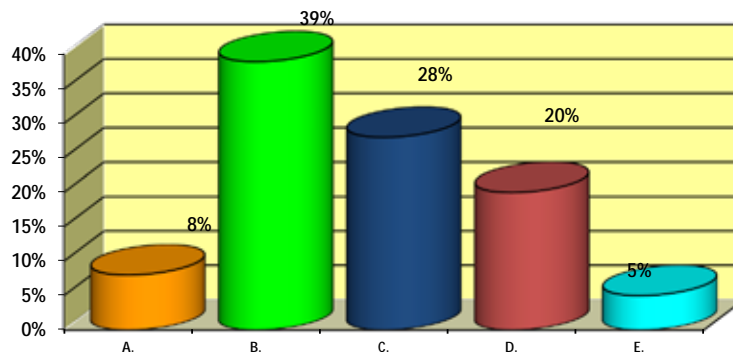
Variable: Comunicación

Cuadro N° 29

Información de la Situación de la Empresa y Libertad de Expresión

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	2	8
B. De acuerdo	8	39
C. Indiferente	5	28
D. En desacuerdo	4	20
E. Muy en desacuerdo	1	5
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 29. La Gerencia de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., se preocupa por mantenernos informados acerca de la situación actual de la empresa y permite que como empleados expresemos libremente nuestros puntos de vista.

Análisis: En el análisis de esta variable se puede observar que un 47 por ciento de los trabajadores consideran que la gerencia de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., les mantiene informados acerca de acontecimientos actuales, 25 por ciento está en desacuerdo y 8 por ciento le es indiferente. De alguna manera genera en ellos interés por participar y expresar sus puntos de vista, aspecto favorable para la toma de

decisiones estratégicas, tácticas y operativas que le permitirán a la empresa tener una comunicación fluida y asertiva.

Ítem 30. Conozco la información e indicaciones necesarias para realizar mi trabajo satisfactoriamente.

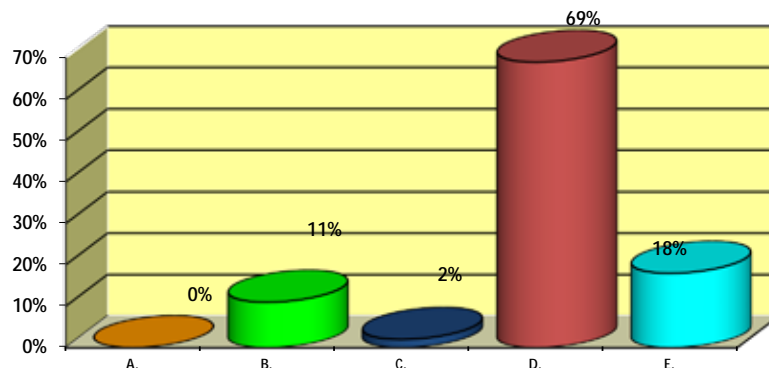
Variable: Comunicación

Cuadro N° 30

Conocimiento de Información e Indicaciones

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	4	18
B. De acuerdo	10	52
C. Indiferente	2	10
D. En desacuerdo	4	20
E. Muy en desacuerdo	0	0
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 30. Conozco la información e indicaciones necesarias para realizar mi trabajo satisfactoriamente.

Análisis: el 87 por ciento de la muestra seleccionada respondió que no conoce la información e indicaciones necesarias para realizar el trabajo satisfactoriamente, 11 por ciento está de acuerdo y 2 por ciento le es indiferente. Es decir que la empresa no cuenta con un buen nivel de comunicación, factor importante para el desarrollo adecuado de los procedimientos, sin embargo, de alguna manera genera en la empresa

necesidad de reforzar sus procesos para llegar a cubrir a toda la población con información vital la adecuada toma de decisiones.

Ítem 31. Percibo que mi jefe se mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan al grupo de trabajo.

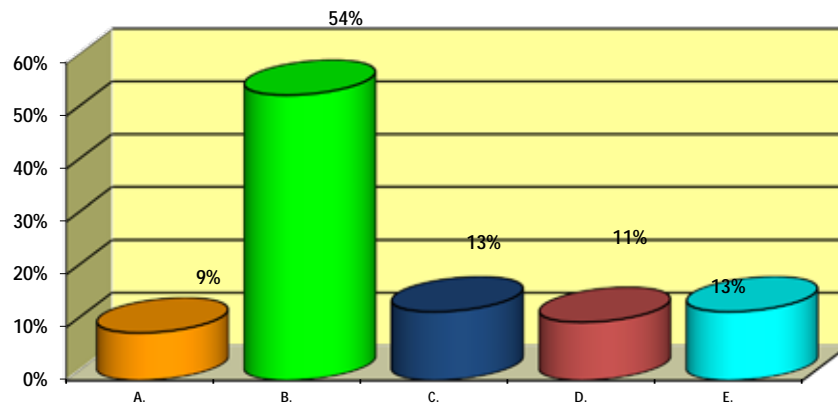
Variable: Comunicación

Cuadro N° 31

Información de los Problemas y Situaciones del Grupo de Trabajo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	2	9
B. De acuerdo	10	54
C. Indiferente	3	13
D. En desacuerdo	2	11
E. Muy en desacuerdo	3	13
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 31. Percibo que mi jefe se mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan al grupo de trabajo.

Análisis: el 63 por ciento percibe que el jefe se mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan al grupo de trabajo, 24 por ciento está en desacuerdo y 13 por ciento le es indiferente. La favorabilidad al respecto se ve determinada por la percepción que los trabajadores tienen de sus jefes frente a temas

de comunicación, frente a estas acciones que se consideran no afectan de manera significativa los resultados y no por ello son considerados menos importantes.

Ítem 32. El reglamento de trabajo se encuentra publicado y oficializado a todo el personal.

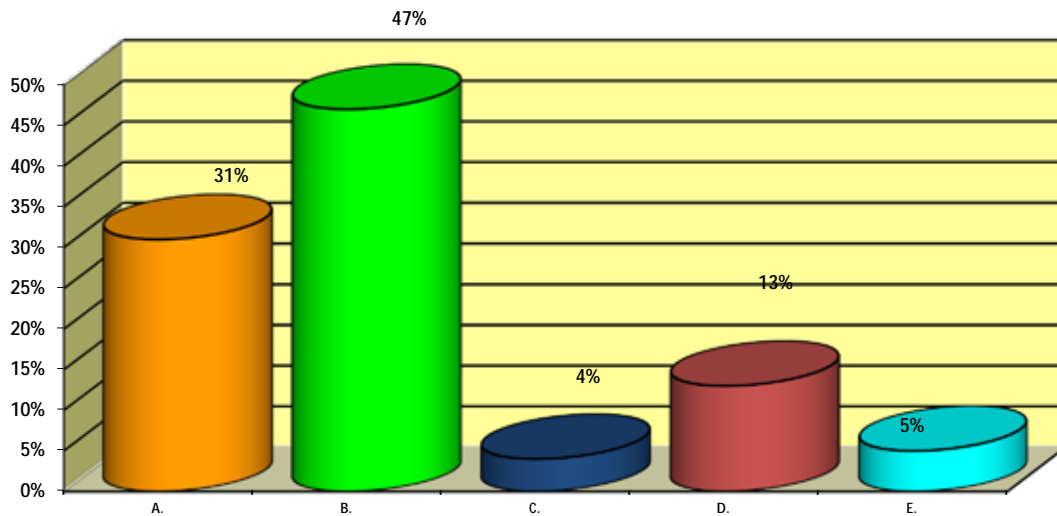
Variable: Comunicación

Cuadro N° 32

Publicación y Oficialización del Reglamento

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	6	31
B. De acuerdo	9	47
C. Indiferente	1	4
D. En desacuerdo	3	13
E. Muy en desacuerdo	1	5
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 32. El reglamento de trabajo se encuentra publicado y oficializado a todo el personal.

Análisis: la empresa cumple con lo ordenado por la ley frente a mantener en un lugar público y visible el reglamento de trabajo que comunica los derechos y obligaciones que tienen los trabajadores en la empresa, la tendencia es positiva en un 78 por ciento.

Ítem 33. Considero que la gestión que realiza actualmente la administración de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., y los cambios que generan contribuye a nuestro bienestar y el de la empresa.

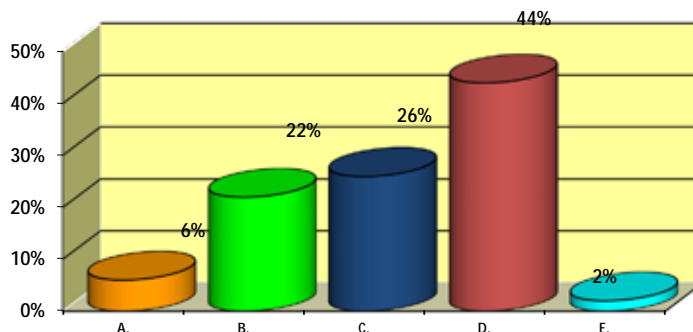
Variable: Proceso de Cambio

Cuadro N° 33

Gestión y Cambios de la Administración Eficientes

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	6
B. De acuerdo	4	22
C. Indiferente	5	26
D. En desacuerdo	9	44
E. Muy en desacuerdo	1	2
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 33. Considero que la gestión que realiza actualmente la administración de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., y los cambios que generan contribuye a nuestro bienestar y el de la empresa.

Análisis: gran parte del personal en la empresa utiliza la frase “aquí lo único constante es el cambio”, y para un 46 por ciento de ellos la percepción es negativa, no reconocen que los cambios generados contribuyan de manera positiva a su bienestar y realización, tan solo un 28 por ciento tiene esta percepción y un 26 por ciento es

indiferente. Es por ello que se observa que la empresa debe enfocarse en mantener informados a los empleados de los cambios que se van a dar, el tiempo en el que sucederán, las mejoras y proyectos que tendrán, de manera que fomente en ellos algo de participación y evite toda resistencia al cambio que conlleve al deterioro de las relaciones y productividad en el trabajo.

Ítem 34. La empresa Inversiones LPG 300 C.A., cuenta con capacitaciones que incentivan el conocimiento y aprendizaje en los temas diferentes a mi trabajo.

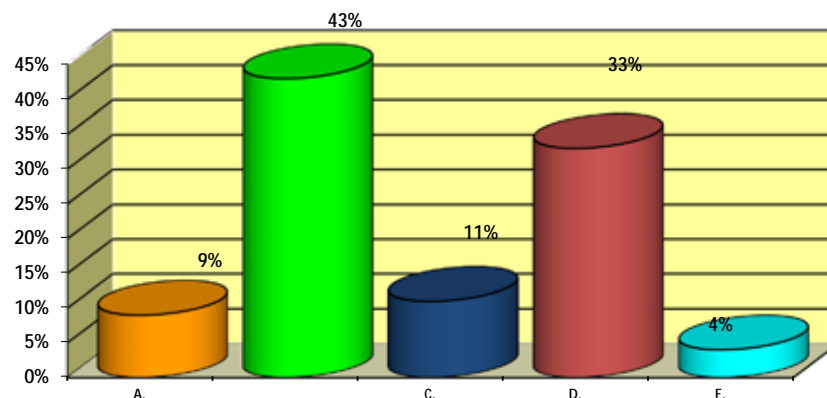
Variable: Proceso de Cambio

Cuadro N° 34

Capacitaciones que Incentivan el Conocimiento y Aprendizaje

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	1	9
B. De acuerdo	10	43
C. Indiferente	2	11
D. En desacuerdo	6	33
E. Muy en desacuerdo	1	4
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 34. La empresa Inversiones LPG 300 C.A., cuenta con capacitaciones que incentivan el conocimiento y aprendizaje en los temas diferentes a mi trabajo.

Análisis: se puede observar que un 52por ciento de la población considera que la empresa incentiva el conocimiento y el aprendizaje a cualquier área de trabajo lo que

les permite estar preparados ante cualquier eventualidad por positiva o negativa que pueda resultar. Un 37 por ciento muestra negativa frente al tema y se reduce a la falta de proyección que tienen dentro de la organización y al no asimilar cambios de la organización como suyos y 11 por ciento es indiferente.

Ítem 35. En la empresa Inversiones LPG 300 C.A., existen programas plan de carrera con posibilidades de ascenso.

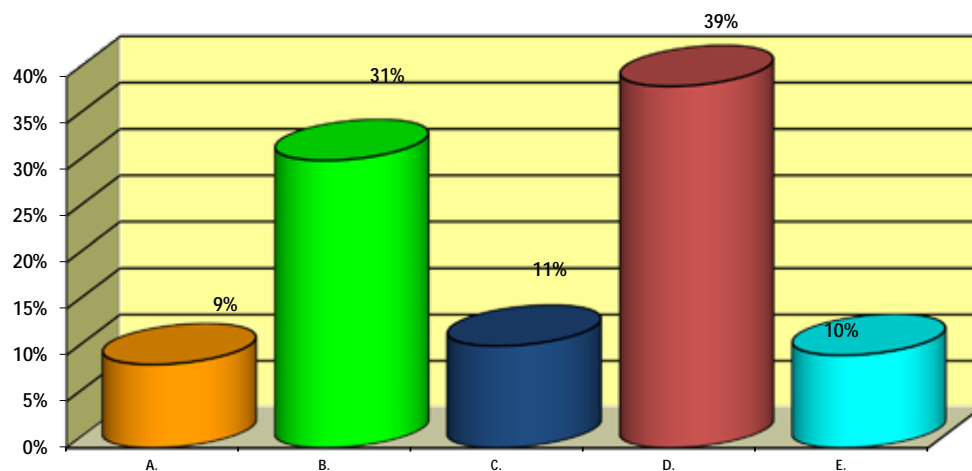
Variable: Proceso de Cambio

Cuadro N° 35

Existencia de Programas y Plan de Carrera y Ascenso

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo	2	9
B. De acuerdo	6	31
C. Indiferente	2	11
D. En desacuerdo	8	39
E. Muy en desacuerdo	2	10
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 35. En la empresa Inversiones LPG 300 C.A., existen programas plan de carrera con posibilidades de ascenso.

Análisis: los resultados obtenidos muestran que un 49 por ciento de los trabajadores no percibe una estructura formal para desarrollar carrera dentro de la empresa, por lo que su actuar intelectual no va a estar encaminado al cumplimiento de objetivos

organizacionales, 40 por ciento considera que por la experiencia que tiene dentro del medio está desarrollando su potencial profesional, esto teniendo en cuenta que uno de los principales factores de motivación diferentes al de compensación se encuentra el reconocimiento y la posibilidad de desarrollar una nueva carrera y 11 por ciento le es indiferente.

Ítem 36. Las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realizo afectan negativamente mi vida personal.

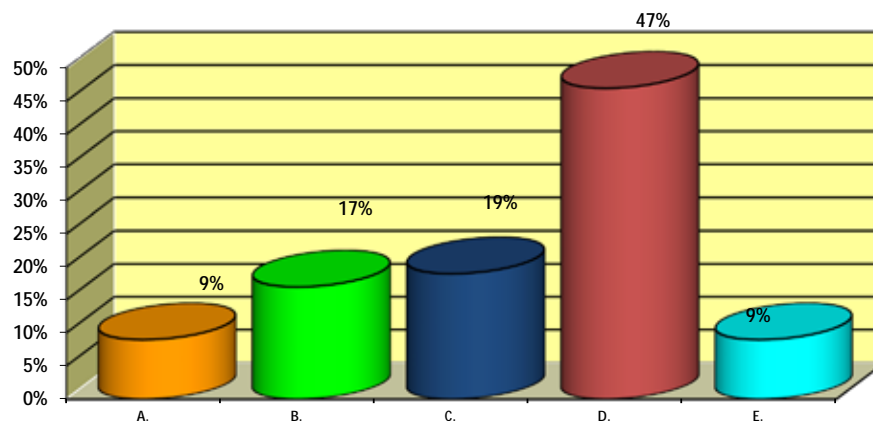
Variable: Proceso de Cambio

Cuadro N° 36

Condiciones Laborales que Afectan al Trabajador

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A. Muy de Acuerdo		9
B. De acuerdo		17
C. Indiferente		19
D. En desacuerdo		47
E. Muy en desacuerdo		9
Total	20	100 %

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 36. Las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realizo afectan negativamente mi vida personal.

Análisis: es importante para los empleados que las empresas vigilen que las condiciones laborables no afecten a los trabajadores para que esto no incida en su

productividad y eficiencia. Los resultados muestran que el 56 por ciento está en desacuerdo con que las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realizo afectan negativamente mi vida personal, 26 por ciento está de acuerdo y 19 por ciento es indiferente.

4.1.1 Resultados del Diagnóstico

Después de aplicado el instrumento de recolección de datos y obtenidos los resultados se pudo determinar en relación a la variable:

1. Sentido de pertenencia

Como conclusión de esta variable se observa que existe una debilidad por la percepción errada que los trabajadores tienen de cómo su forma de trabajo aportará a los propósitos de la empresa, el grado de insatisfacción que esto les produce y dando la explicación al actual sentido de pertenencia, insatisfacción y compromiso, aspectos que no están permitiendo la integración a la compañía y su satisfacción personal.

2. Cooperación

Se confirma que los trabajadores no reciben apoyo de su grupo de trabajo en la solución de problemas, lo que muestra que se trabaja sin compromiso de realización con resultados grupales, y se observa que los trabajadores no participan en diferentes actividades que desarrolla la empresa, y aunque se cuenta con un grado de indiferencia representativo se considera que se puede trabajar para mejorarlo y fomentar actitudes de pertenencia y colaboración en los trabajadores hasta llevarlos a un punto en donde integren fácilmente todas sus actividades. El resultado de esta variable es considerado una oportunidad de mejora toda vez que va a ayudar a fomentar en los trabajadores conciencia acerca de la participación activa que deben tener frente a sus actividades.

3. Liderazgo

Los resultados de esta variable la hacen ver como una debilidad al interior de la empresa, ya que permite identificar las áreas de oportunidad para trabajar y ofrecer un ambiente organizacional que mejore las habilidades de los trabajadores y les permita desempeñar su rol de liderazgo y asumir positivamente la de sus directivas, así como agregar factores motivadores adicionales a su forma de trabajo para hacerlo más gratificante y sobre todo, estimular el crecimiento y la autorrealización.

4. Toma de decisiones

Para la empresa Inversiones LPG 300 C.A., es importante el análisis de esta variable y los resultados que tenga pues es aquí donde dejar ver si los problemas o situaciones al interior de la organización son valorados y considerados profundamente para elegir el mejor camino a seguir.

Esta variable se puede definir como una fortaleza porque en la medida que se logre un equilibrio, los trabajadores podrán sumergirse en sus labores, esforzarse por alcanzar un alto nivel de desempeño, concebir el trabajo como parte central de su vida y disfrutar de la participación en la toma de decisiones.

A través de estos resultados se detecta la importancia de la comunicación en el desempeño del trabajo y en la satisfacción en el empleo, particularmente cuando se dan instrucciones, se lleva a cabo una retroalimentación del desempeño, se confirma que fue entendida, es oportuna y objetiva.

5. Relaciones interpersonales

El análisis de esta variable para la empresa Inversiones LPG 300 C.A., es ideal porque la gerencia está enfocada en propiciar y facilitar la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en verdaderos equipos, teniendo en cuenta que un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están completamente centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una meta de la empresa. Se quiere buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus

metas y se adapten rápidamente al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización.

Es por ello que se considera que para que la empresa conozca más este tipo de situaciones debe generar con frecuencia espacios de integración, los cuales unifican las actividades de la organización, modifican las conductas para efectuar cambios y exista una retroalimentación continua de los problemas que la afectan. Si las personas sienten que su organización es un sistema caótico, sus comportamientos no estarán completamente alineados con la estrategia de la organización y bajo esta medida se darán los resultados.

Esta forma de comportarse, no importa cuál sea el caso, construye e impacta directamente la cultura y la productividad de la organización y define esta variable como una debilidad. En este sentido el clima organizacional se convierte en una herramienta estratégica, invaluable y práctica para conocer la percepción de los colaboradores y desarrollar procesos posteriores que contribuyan al desarrollo de la cultura organizacional y del logro de los objetivos corporativos.

6. Motivación

Esta variable permite analizar que uno de los factores con mayor incidencia negativa en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., es la retribución económica, aunque el factor monetario es muy importante no es definitivo para estar completamente satisfecho con su labor. Aunque la tendencia de la empresa es la de unificar una política salarial a todos sus empleados, el que existan prebendas derivadas de las diferentes formas de contratación y/o sustitución patronal, hace que el proceso sea lento y de bajos resultados.

Revisando estas tendencias se encuentra información en la compañía que ayudó a determinar que esta variable de motivación es una debilidad que debe ser atacada de forma inmediata para evitar consecuencias desfavorables en el crecimiento y estabilidad de la organización. De acuerdo a la generalidad de tipos de cargo se observa que al mismo nivel de responsabilidades se tiene inequidad en la

remuneración derivadas por su origen o forma de contratación, aspectos adversos que deben equilibrarse dentro de un marco regulado por la ley y en beneficio de todos. El número de salarios percibidos al año por un trabajador sustituido frente a uno que ingresa directamente a la empresa es mayor y la diversidad que esto genera dentro de cada tipo de cargo hace que se tenga una gran brecha entre lo que se considera trabajo justo y remuneración justa.

7. Control

El análisis de esta variable se considera importante porque deja ver si la empresa tiene las herramientas necesarias para anticiparse y prevenir situaciones que puedan llegar a afectar los objetivos propuestos en un determinado periodo de tiempo. Se considera que en esta variable de control en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., tiene que ser fortalecida para que le permitirá alinear esfuerzos que permitan combatir las otras falencias que se generan al interior de la compañía y que hace que hoy exista dificultades en el clima organizacional.

8. Comunicación

Los resultados analizados en los gráficos permiten establecer de esta variable de comunicación que la empresa Inversiones LPG 300 C.A., tiene una oportunidad de mejora que le permitirá reforzar parte de sus procesos y herramientas, el abrir caminos para el desarrollo que necesita en el sector, ya que requiere de un proceso fluido para la planeación y organización estratégica, si bien es cierto actualmente posee pocos medios efectivos de comunicación como boletines y charlas informativas semanales, es aquí donde el papel de cada uno puede tener incidencia en el comportamiento de otros.

9. Proceso de Cambio

Para hablar de procesos de cambio debe existir voluntad de las partes, y cuando un trabajador no se proyecta e identifica como parte de la organización, pierde el norte y se convierte en un elemento más de la organización.

Al analizar este grupo de preguntas se puede concluir que esta variable de proceso de cambio es una debilidad para la empresa que debe corregirse rápidamente, pues el entorno en el que se encuentra no le va a permitir responder positivamente a los cambios que se generen, es necesario valorar los cambios de estilos y fomentar los ejercicios para que exista sinergia entre los empleados.

4.2 Fase II: Identificación de las estrategias gerenciales que utiliza la gerencia para lograr un clima organización adecuado.

Para la identificación de estrategias se usó la técnica de la entrevista mediante la aplicación de un guion de entrevista, a 2 gerentes de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., en el estado Carabobo:

Entrevistado 1: Gerente 1

Pregunta 1. ¿Qué método se aplican para lograr efectivos niveles de comunicación?

R: nosotros buscamos que en la empresa exista una comunicación constante con nuestros trabajadores, no tenemos un método definido en LPG 300, pero tratamos de que todos estén comunicados de lo que la empresa hace.

Pregunta 2. ¿De qué manera logran ustedes que la integración al grupo de trabajo sea cómoda?

R: yo creo que la integración de nuestro equipo influye de natural, surge de la interacción diaria de los compañeros mientras trabajan juntos. Nosotros no aplicamos como tal técnica de integración, pero si llevamos a cabo algunas actividades para lograrlo, por supuesto una de las desventajas que tenemos ahorita es las renunciadas del personal.

Pregunta 3. ¿Considera usted que los trabajadores cumplen con las normas y reglas de la organización?

R: las reglas y procedimientos de la empresa son informadas con claridad al trabajador, es política de Inversiones LPG 300 difundirlas para evitar su incumplimiento y tener que adoptar medidas disciplinarias con los trabajadores. Lo que se busca es mantener un clima laboral estable para todos los que integramos la empresa.

Pregunta 4: ¿Todos los miembros conocen y cumplen con la visión de la organización?

R: para ser honestos no todos en la empresa conocen y cumplen con nuestra visión, por la situación del país, existen muchos trabajadores nuevos y la dinámica actual impide que nos ocupemos de eso, pero tratamos de informarles hacia dónde vamos y lo que quiere la organización.

Pregunta 5: ¿Cree usted que el clima organizacional actual influye positivamente en el sentido de pertenencia con la organización?

R: en verdad es difícil actualmente hacer que exista sentido de pertenencia, son muy pocos los trabajadores identificados. También es difícil lograr un clima laboral óptimo. Tenemos una rotación de personal alta, muchos de nuestros empleados de confianza se fueron. Sin embargo, estamos trabajando para que los que tenemos se queden y se sientan identificados con la empresa.

Pregunta 6: ¿Considera usted que es adecuado el vocabulario utilizado en el equipo de trabajo?

R: claro que sí, nuestra política es mantener un vocabulario adecuado, basado en el respeto mutuo y la buena comunicación.

Pregunta 7: ¿La empresa ofrece oportunidades y planes de estudios para el crecimiento profesional?

R: actualmente no lo hacemos, pero si algún trabajador quiere prepararse por su cuenta estamos dispuestos a apoyarlo.

Pregunta 8: ¿La empresa acepta las ideas para mejoras de la organización propuestas por sus subalternos?

R: por supuesto, nosotros somos muy abiertos a escuchar a nuestros trabajadores en todos los aportes que plantean, siempre y cuando estos estén alineados a los objetivos que tenemos. Incluso, hay muchos proyectos que mejoraron su calidad gracias a las ideas de nuestros trabajadores.

Pregunta 9: ¿La empresa Inversiones LPG 300 C.A., brinda las herramientas necesarias para que los trabajadores cumplan con sus labores de manera eficaz?

R: para nosotros en la empresa mejorar el desempeño de nuestros trabajadores es una prioridad. Hoy en día es fundamental motivar a los empleados, la crisis ha afectado a todos los empleados, la inflación nos afecta a todos. Nosotros estamos siempre atentos a esto, en la medida que dispongamos de los recursos.

Pregunta 10: .- ¿De qué manera la empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo?

R: regularmente me gusta agradecer a través de un correo electrónico o un agradecimiento público en una reunión de trabajo, creo que no siempre es una compensación salarial.

Entrevistado 2: Gerente 2

Pregunta 1. ¿Qué método se aplican para lograr efectivos niveles de comunicación?

R: no tenemos ningún método ni modelo de comunicación, nuestra política es tener una comunicación constante y fluida con todos los trabajadores, tratamos de hacer llegar la información a todos para evitar malos entendidos. Creo que hemos logrado los objetivos.

Pregunta 2. ¿De qué manera logran ustedes que la integración al grupo de trabajo sea cómoda?

R: Aquí en la empresa todos nuestros trabajadores están integrados, ¡claro!, existen a veces diferencias, pero son arregladas y tratamos de que no pase a mayores. El trabajo en equipo para nosotros es importante por eso tratamos de hacer que el trabajador se sienta cómodo.

Pregunta 3. ¿Considera usted que los trabajadores cumplen con las normas y reglas de la organización?

R: aquí desde que el trabajador ingresa a Inversiones LPG 300 se trata de que las reglas y procedimientos estén claros, para que el desenvolvimiento de los empleados sea el adecuado. Sin embargo, no siempre es así, suelen haber casos donde por una u otra razón los empleados no se llevan bien con la normativa o con la manera de hacer las tareas dentro de la empresa, pero se resuelve.

Pregunta 4: ¿Todos los miembros conocen y cumplen con la visión de la organización?

R: cuando hacíamos la inducción a los trabajadores se hacía mucho hincapié en eso, actualmente por la grave crisis hemos dejado de hacer la inducción a los nuevos ingresos, sin embargo estamos dispuestos a retomar esta actividad nos parece indispensable para lograr los objetivos.

Pregunta 5: ¿Cree usted que el clima organizacional actual influye positivamente en el sentido de pertenencia con la organización?

R: claro que si, por eso nosotros tratamos en la medida de nuestros recursos de mantenerlo, pero muchas veces el trabajador viene cargado de sus problemas, que sabemos que son muchos, porque la inflación y los costos familiares actualmente son muy elevados, por eso tratamos de hablar con ellos de motivarlos a seguir adelante y mantener un clima laboral por lo menos cómodo y que crean en nosotros como organización.

Pregunta 6: ¿Considera usted que es adecuado el vocabulario utilizado en el equipo de trabajo?

R: claro que sí, nosotros mantenemos una comunicación de respeto entre todos, con un vocabulario adecuado, consonó con el lugar de trabajo, forma parte de nuestras políticas.

Pregunta 7: ¿La empresa ofrece oportunidades y planes de estudios para el crecimiento profesional?

R: nosotros queremos ayudar a nuestros empleados a prepararse, sin embargo, actualmente es difícil para la empresa soportar los costos de lo que eso implica. Claro está que si el trabajador decide hacerlo la empresa lo apoya.

Pregunta 8: ¿La empresa acepta las ideas para mejoras de la organización propuestas por sus subalternos?

R: ¡claro!, eso es parte de nuestras políticas la participación de todos.

Pregunta 9: ¿La empresa Inversiones LPG 300 C.A., brinda las herramientas necesarias para que los trabajadores cumplan con sus labores de manera eficaz?

R: tratamos de motivar a los empleados con algunos bonos adicionales por productividad, siempre y cuando se cumplan las metas. Además, utilizamos otros tipos de compensación adicionales que no es precisamente salarial para mantenerlos motivados.

Pregunta 10: .- ¿De qué manera la empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo?

R: nosotros utilizamos la intranet como medio para comunicarnos con los trabajadores, siempre se envía una comunicación de agradecimiento por esa vía o se hace en una reunión que se convoca a todo el personal.

4.2.1 Análisis de los Resultados de la Entrevista

Como resultado de la entrevista se pudo determinar que la empresa **Inversiones LPG 300 C.A.**, presenta muchas debilidades o desventajas que pueden afectar su clima organizacional. Sin embargo, presenta también ventajas que pueden ser fortalecidas ya que no se pueden considere como una grandes fortalezas. Las

mismas se presentan mediante la matriz de resultados de la entrevista a los gerentes y pudo establecer los siguientes aspectos:

Cuadro N° 37

Matriz de Resultados Entrevista

Entrevistado	Ventajas	Desventajas
1	<ul style="list-style-type: none"> .- Comunicación constante .- Integración natural del equipo por la interacción diaria .- Las reglas y procedimientos son informadas .- Vocabulario adecuado, basado en el respeto mutuo y la buena comunicación. Apoyo para estudios y mejoramiento fuera de la empresa. .- Participación en ideas de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> .- No existe un método definido de comunicación en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. .- No se aplican técnicas de integración .- Desconocimiento de los miembros de la visión de la organización .- Falta de un clima laboral óptimo. .- Falta de oportunidades y planes de estudio .- Muy pocas herramientas para mejorar el desempeño laboral

Fuente: Elaboración Propia, (2020)

Cont....Cuadro N° 37

Entrevistado	Ventajas	Desventajas
2	<ul style="list-style-type: none"> .- Comunicación constante y fluida .- Las reglas y procedimientos son comunicadas desde que el trabajador ingresa. .- Clima laboral cómodo. .- Vocabulario adecuado. .- Apoyo para preparación y mejoramiento fuera de la empresa. .- Participación activa de los 	<ul style="list-style-type: none"> .- No existe un método ni modelo comunicacional definido en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. .- Falta de técnicas de integración. No todos los trabajadores cumplen las normas y procedimientos. .- Clima Laboral estable .- Falta de inducción donde se divulgue la visión de la empresa .- Falta de oportunidades y planes de estudio. .- Pocas formas de motivación

	trabajadores .- Compensaciones salariales adicionales.	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia, (202

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Descripción de la Propuesta

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente.

Este clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes.

Esta relación que existe entre el clima laboral y la motivación afecta directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios, esto es de suma importancia en el mundo de hoy, ya que, se encuentra en constante movimiento debido a la globalización.

Adicionalmente, el clima laboral 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.

Por consiguiente, de acuerdo a los resultados del diagnóstico, entre las propuestas de mejora del clima organizacional de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., en el estado Carabobo, a través de cambios a realizarse en las siguientes variables; sentido de pertenencia, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, comunicación y proceso de cambio.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Optimizar el clima organizacional de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., en el estado Carabobo, mediante estrategias gerenciales que permitan crear una ventaja competitiva e incrementar su rentabilidad.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Sugerir estrategias que permitan crear una ventaja competitiva e incrementar la rentabilidad
- Describir técnicas de estrategias gerenciales, para determinar su importancia en el clima organizacional.

5.3 Justificación de la Propuesta

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en mercado empresarial.

Es por eso, que toda empresa del ramo que sea que desee ampliarse debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización,

otorgando a sus empleados una mejor la calidad de trabajo y al público en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este último es el arranque y éxito de cualquier organización.

Por lo antes expuesto esta propuesta busca que las estrategias que aquí se proponen vayan en función de propiciar un mejor ambiente en el trabajo de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., sino que permita incrementar el grado de satisfacción del personal que allí labora así como también del cliente que va a solicitar el servicio.

5.4 Estudio de Factibilidad

Estudio Técnico y Operativo

El objetivo general de esta parte del proyecto es conocer, aprender y aplicar las partes técnicas que se emplean al realizar un estudio técnico dentro de la evaluación de un proyecto.

Como resultado del estudio técnico para el presente proyecto arrojó los siguientes resultados: La empresa actualmente cuenta con una amplia, cómoda y moderna infraestructura tanto física como virtual conformada por la planta, el almacén, las oficinas administrativas, la página web y perfiles en las distintas redes social. Adicionalmente, cuenta con equipos y recursos tecnológicos como lo son, computadoras, tabletas, Smartphone, sistema administrativo y servicio de internet, los cuales unidos a la infraestructura anteriormente descrita representan elementos necesarios acorde a los requerimientos para la implementación de la presente propuesta, convirtiendo la misma en factible técnicamente.

Por otra parte, en el aspecto operativo representado por el recurso humano la empresa Inversiones LPG 300 C.A., cuenta con un personal de trabajo que posee las competencias y capacidades para llevar a cabo el desarrollo de los procedimientos propuestos, lo que evidencia la factibilidad operativa de la propuesta.

Estudio Económico

La empresa Inversiones LPG 300 C.A., tiene conocimiento de la necesidad de crear estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el estado Carabobo, así como de los requerimientos organizativos que esto implica, por lo que se considera que la implementación de esta propuesta redundará en beneficios para la empresa, la cual busca consolidar la eficiencia y eficacia de los trabajadores mediante el fortalecimiento de un clima organizacional adecuado para el desarrollo de sus operaciones, por lo que están dispuestos a realizar la inversión necesaria para lograr ser una empresa competitiva y mejorar el clima laboral.

En virtud de lo expuesto, es factible económica y financieramente la propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A. en el estado Carabobo, la relación costo beneficio sería altamente favorable para la organización y su implementación no implica ni requiere la inversión de recursos financieros adicionales, por lo que se cuenta con las condiciones económicas y financieras para implementar las estrategias gerenciales propuestas como uno de los procesos más importante de la empresa.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

En base a los resultados del diagnóstico la propuesta denominada estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., se desarrolla de la siguiente manera:

5.5.1 Estrategias que permitan crear una ventaja competitiva e incrementar la rentabilidad

Es importante establecer que la alta gerencia es la principal responsable del clima de una organización, es decir los valores fundamentales que regirán la vida futura de la empresa y de los trabajadores. Por ello se considera, que el éxito y la efectividad de las mismas están en darle actividad al proceso para evitar sensación al

interior de la organización de la puesta en marcha de un plan que no se va a cumplir, por ello se plasman de forma objetiva, medible, práctica y dinámica en donde se involucren todos los individuos de la organización y se tenga éxito en su desarrollo.

En la empresa Inversiones LPG 300 C.A., se hace necesario resaltar cuáles son estas habilidades medulares que le permitirán tener mayores ventajas competitivas, dar un valor agregado y ser gestión del rendimiento de la empresa. Para ello se plantean las siguientes estrategias:

Estrategia de Posicionamiento

1. Diseñar un plan de comunicación que logre el posicionamiento deseado de la marca en empleados y clientes. Que los clientes logren identificar a la empresa por su nombre y los servicios innovadores que tiene en el medio cumpliendo a cabalidad la promesa de servicio.
2. Aprovechar los sistemas actuales de medición de información que mida participación en el mercado del mercado objetivo.

Estrategia de Talento Humano (Empowerment)

Crear cultura en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., por lo tanto, la estrategia será entonces, conquistar antes al mercado interno (la gente) y la segunda prepararlos para competir y ganar a la competencia. Es necesario construir un clima de trabajo agradable, para despertar potencialidades, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras mediante la filosofía del Empowerment, que resulta ser un ingrediente vital no sólo para crear un clima laboral positivo sino también para empoderar a la gente en su trabajo y dirigir exitosamente la empresa.

De esta manera para atraer, desarrollar y mantener el mejor talento humano se deberá:

1. Generar oportunidades de desarrollo personal y profesional basado en el reconocimiento a sus logros.

2. Promover el desarrollo de competencias y crecimiento de las personas a través de un sistema de gestión basado en Coaching.
3. Establecer un sistema equilibrado de reconocimiento económico alineado con la estrategia organizacional.
4. Establecer mecanismos eficaces de selección y desenganche de personal para evitar la alta rotación del personal y la pérdida de buen recurso humano.
5. Administrar los recursos humanos necesarios para alcanzar tanto los objetivos individuales como los organizacionales.
6. Crear indicadores de gestión individuales para gestionar el rendimiento de los empleados y supervisar los progresos de los planes de desarrollo.
7. Desarrollar las competencias e incluir las responsabilidades para que se sientan parte activa de la empresa y vean reconocimiento.
8. Dar retroalimentación y evaluación del rendimiento individual.

Estrategia de Operaciones y Servicios (Benchmarking)

Diseñar, desarrollar y adquirir tecnología informática en donde se tenga una vista operativa de todas sus acciones y se visualicen cuáles son las áreas claves de rendimiento, de esta manera se acortan las brechas entre el rendimiento real y objetivo a través de la planificación de las iniciativas o de medidas correctivas, se observan cuáles son las mejores prácticas y se comparte información sobre el rendimiento a través del benchmarking.

A través de esta herramienta se debe generar la cultura de utilización de las herramientas corporativas al interior de la compañía para poder monitorear y medir las diferentes operaciones, localizar las causas de fondo de los problemas de rendimiento o identificar y compartir las mejores prácticas, de esta manera se mejoran continuamente las operaciones.

Estrategia Financiera y Administrativa (Administración eficiente de Recursos)

Gestionar y controlar los recursos financieros necesarios de la empresa para optimizar la rentabilidad, aprovechar las áreas funcionales donde pueda haber sinergias. En planes de capacitación o desarrollo al personal lograr obtener retorno a la inversión a través de los aportes de seguridad social en beneficio de los trabajadores.

Definir claramente el recurso humano, técnico y financiero en la operación de la empresa es necesario para el diseño de un plan de integración con las personas responsables de los procesos y establecer indicadores de gestión que permitan ajustar y minimizar los errores.

Proveer un adecuado lugar de trabajo y recursos tecnológicos con los cuales se desarrollen las labores es labor importante para satisfacer las necesidades tanto del cliente interno, como el externo. El interno podrá desarrollar eficazmente su labor contando con las herramientas vitales de trabajo, espacios adecuados, material disponible, el externo podrá disponer de una excelente prestación de servicio, comodidad, confiabilidad y respuesta a sus solicitudes.

Establecer políticas y procedimientos claros para desarrollar e introducir un nuevo modelo de evaluación de cargos y estructura de salarios acorde con la dinámica del negocio, es importante porque da una ventaja competitiva en las empresas del sector, tener y retener a la gente no solo por la retribución económica sino por el deseo de pertenecer a ella, es el estado deseado por la empresa. Esto ayudará a bajar los índices de rotación, de costos por inducción que se pierden al tener alto movimiento en ingresos y retiros de la empresa, hará equipos de trabajo más compactos que se dediquen a la estrategia y consecución de nuevos clientes.

Asegurar los procesos de inducción para tener resultados en las nuevas experiencias laborales de los trabajadores. Revisar el programa de inducción actual para mejorar aspectos que incluyan la entrega completa de información acerca de la empresa y del cargo específicamente a ocupar, así como la realización de

evaluaciones que permitan comprobar la comprensión de la información por parte de los nuevos trabajadores es una herramienta constante de desarrollo.

5.5.2 Describir técnicas de estrategias gerenciales, para determinar su importancia en el clima organizacional.

En base a los resultados del diagnóstico adicionalmente se formulan las estrategias gerenciales dirigidas a fortalecer el clima organizacional mediante la siguiente matriz las estrategias gerenciales en base a las variables estudiadas:

Cuadro N° 38

Matriz de Estrategias Gerenciales / Sentido de Pertenencia

Sentido de Pertenencia			
Problema	Estrategia	Objetivo	Actividades
1. Falta de identidad y sentido de pertenencia con la empresa	Revisar conjuntamente con los trabajadores los valores corporativos actuales. Evaluar el conocimiento que tienen los trabajadores acerca de los valores corporativos, misión, visión e historia de la empresa.	Alinear comportamientos individuales con objetivos organizacionales de manera eficiente. Crear sentido de identidad compartiendo y asumiendo los valores corporativos.	Seleccionar grupos de colaboradores que participen activamente en la revisión, mejoramiento o construcción de los objetivos organizacionales actuales. Elaborar un concurso interactivo a través de la intranet acerca de la información corporativa y fomentar el conocimiento.
2. Falencias en el proceso de inducción a la empresa	Revisar el programa de inducción actual que permitan comprobar la comprensión de la información por parte de los nuevos trabajadores.	Contar con un excelente proceso de inducción para asegurar resultados en las nuevas experiencias laborales de los trabajadores.	Definir con recursos humanos para establecer de forma anticipada y organizada el tipo de programa de inducción e información que se dará al nuevo personal
3. Falta de manual de funciones para los cargos.	Revisar por tipos de cargos las funciones inherentes que deben ser desarrolladas para un óptimo desempeño y establecerlas en un manual que permita dar estricto cumplimiento.	Asegurar el conocimiento y cumplimiento de las labores de una manera eficiente.	Hacer reuniones con trabajadores del área de mayor antigüedad para definir la información contenida en un manual de funciones que sea de fácil conocimiento y aplicación.
4. Falta de capacitación y entrenamiento para los empleados.	Elaborar programas de capacitación y crecimiento a nivel interno.	Desarrollar planes de carrera para los empleados dentro de la empresa.	Programar de acuerdo a cada cargo reuniones mensuales de capacitación frente a las actividades que cada uno realice

Fuente: Pérez y Herrera, (2020)

Cuadro N° 39

Matriz de Estrategias Gerenciales / Cooperación

Cooperación			
Problema	Estrategia	Objetivo	Actividades
1. Bajo sentido de pertenencia en los equipos de trabajo y colaboración, sienten que pierden el norte y se convierten en objetos dentro de la empresa.	Fomentar ejercicios que permitan generar sinergia entre los empleados y el desarrollo de sus labores. Incluir dentro de los planes de compensación el pago de remuneración por cumplimientos cualitativos y cuantitativos en los equipos de trabajo.	Generar en los trabajadores conciencia acerca de la participación activa que deben tener frente a sus actividades. Incrementar el cumplimiento y sinergia de metas corporativas y presupuestales en los equipos de trabajo.	Medir o evaluar la voluntad de las partes teniendo como indicador el punto en el que se tiene trabajo en equipo y la relación efectiva en el desarrollo de las labores. Definir que porcentajes de pago e indicadores de gestión van a afectar su remuneración por trabajo en equipo

Fuente: Pérez y Herrera, (2020)

Cuadro N° 40

Matriz de Estrategias Gerenciales / Liderazgo y Toma de Decisiones

Liderazgo y Toma de Decisiones			
Problema	Estrategia	Objetivo	Actividades
1. Existe un estilo de liderazgo autoritario y poco participativo.	Diseñar sesiones de coaching para desarrollar en los directivos un modelo de liderazgo flexible y adaptable.	Contar con líderes exitosos que permitan el desarrollo de los trabajadores en el campo profesional y laboral.	Hacer reuniones quincenales o mensuales de coaching a los directivos o líderes de equipo.
2. Existe falta de comunicación en los cambios estructurales de la empresa.	Realizar periódicamente boletines informativos o reuniones que informen acerca de cambios que afecten la operación a la empresa y a quienes la integran.	Mantener una vía sana de comunicación entre la compañía para afrontar los cambios de una manera exitosa.	Elaborar plantillas de boletines informativos y programar reuniones y temas a informar de forma mensual que sean avalados por los directivos de la empresa.
3. Falta transmitir conocimiento asertivo	Elaborar un proceso educativo para que transmitan una nueva cultura inspirada en la transmisión de valores y conductas que permitan realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en cada una de las actividades.	Desarrollar Empowerment en cada integrante de la compañía como estrategia para transformar a la organización de forma tradicional a exitosa y vanguardista.	Hacer reuniones mensuales para dar capacitación a líderes y jefes de equipo sobre nuevas tendencias de liderazgo en las organizaciones, capacidad de escuchar y ser escuchado y temas actuales de transmisión del conocimiento.
4. Falta de estímulo para el auto-crecimiento y desarrollo profesional.	Realizar la formación de gerentes donde predomine la autoridad moral, el respeto y la credibilidad, de esta manera se tiene liderazgo para dirigir y	Optimizar espacios donde la gente acceda al desarrollo personal y autonomía psicológica para crear, innovar y mejorar su trabajo.	Hacer reuniones mensuales para dar capacitación acerca de cómo optimizar los tiempos de trabajo dentro de la organización, como definir

	conquistar a la gente.		prioridades y responsabilidades, como aprovechar los recursos de la compañía para el bien propio y de la organización.
--	------------------------	--	--

Fuente: Pérez y Herrera, (2020)

Cuadro N° 41

Matriz de Estrategias Gerenciales / Toma de decisiones y Relaciones

Interpersonales

Toma de decisiones y Relaciones Interpersonales			
Problema	Estrategia	Objetivo	Actividades
1. Deficiente interacción y comunicación.	Generar espacios de integración donde se tenga retroalimentación y reconocimiento a la labor, con ambientes relajados y favorecedores para la solución de conflictos y la consecución de clima laboral sin tensiones.	Contar con grupos eficaces, con ideas innovadoras y que se adapten rápidamente a los cambios.	Hacer reuniones y recomendaciones virtuales (tips correo electrónico) donde se divulgue información mensual de cómo ser un buen compañero y colaborar con sus colegas.
2. Falta cordialidad y respeto entre equipos de trabajo.	Realizar actividades extra laborales que permitan fomentar sanidad entre las relaciones del personal Estimular al personal reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo	Integrar equipos de trabajo basados en la cordialidad, confianza y respeto. Contar con equipos de trabajo con compromiso y efectividad	Programar reuniones fuera de la oficina donde se puedan hacer actividades lúdicas de integración y sana competencia. Por equipos de trabajo delegar mensualmente roles de responsabilidades de acuerdo a sus capacidades, de esta forma reconocerlas e incentivarlas.
3. Desconocimiento de problemas en áreas de trabajo por parte de los directivos.	Vigilar periódicamente las relaciones entre el personal por medio de reuniones en las que se puedan revisar las situaciones generadoras de conflictos, disgustos y malentendidos, y como es la resolución de los mismos.	Mejorar la percepción de los colaboradores hacia sus directivos para tener respuestas positivas ante la falta de integración.	Elaborar reportes mensuales por áreas de trabajo donde la gerencia pueda estar informada y visualice el progreso y obstáculos que han tenido en el desarrollo de tareas en el cumplimiento de sus objetivos y sus competencias.
4. Falta de confianza entre jefes y trabajadores.	Dar un curso de “reuniones eficaces” a los directivos y de “escucha activa” a los empleados, para convertirlos en actividades de trabajo como "Círculos de Calidad" donde los líderes y jefes de equipo	Lograr mantener un feedback positivo dentro de los equipos de trabajo para el logro y la satisfacción de los objetivos propuestos.	Diseñar un formato de seguimiento donde de acuerdo a las actividades del cargo se hagan acuerdos de cumplimiento y en línea cada jefe pueda hacer seguimiento de estas tareas y determinar su

	interactúen con sus equipos en forma dinámica, amplia, con sentido del humor que permita romper barreras actuales de comunicación o prevención que dificulte el libre desenvolvimiento de los trabajadores.		logro, así se tiene dinámica en la forma de trabajo y constante comunicación
--	---	--	--

Fuente: Pérez y Herrera, (2020)

Cuadro N° 42

Matriz de Estrategias Gerenciales / Motivación

Motivación			
Problema	Estrategia	Objetivo	Actividades
1. Retribución económica no satisface necesidades personales.	<p>Revisar los pagos salariales y no salariales actuales.</p> <p>Revisar si los beneficios adicionales que actualmente reciben los trabajadores abarcan al total de la compañía y les da un valor agregado.</p>	<p>Conquistar el mercado interno (gente) y prepararlos para ser competitivos</p> <p>Otorgar un salario emocional que satisfaga las necesidades y expectativas de los trabajadores</p>	<p>Investigar condiciones de remuneración y formas de compensación no salariales (Beneficios extralegales, auxilios, pólizas, préstamos).</p>
2. Alta rotación de personal.	<p>Revisar la política salarial actual con el fin de fomentar en los trabajadores el deseo de la realización de un mayor esfuerzo en sus actividades.</p> <p>Incluir dentro del proceso de selección y reclutamiento: perfiles del cargo, responsabilidades, condiciones de contrato, salario y prestaciones sociales.</p>	<p>Valorar al recurso interno y hacer la empresa atractiva para trabajar. Buscar talento interno, ideas frescas e innovadoras, basadas en conocimiento o experiencia.</p> <p>Fidelizar a la gente con la compañía y puestos de trabajo, generando así personal competente en el mercado laboral.</p>	<p>Trabajar en el plan de rediseño de una política salarial flexible que este acorde al marco legal y laboral actual.</p> <p>Hacer concursos mixtos y convocatorias internas para las promociones y ascensos de cargos, implementando la promoción no por antigüedad sino por mérito y evaluaciones de desempeño On Line.</p>
3. Inequidad en condiciones de contratación.	<p>Unificar los tipos y formas de contrato actuales de los empleados (sustituciones) para generar una consistencia salarial interna teniendo en cuenta las condiciones contractuales de cada uno sin ir en detrimento de ellas.</p> <p>Realizar un estudio y homogenizar las condiciones de pago y contrato a los trabajadores.</p>	<p>Organizar las formas de contratación existentes y las condiciones especiales que se generan de ellas para evitar la inequidad y el riesgo laboral interno.</p> <p>Proporcionar un mecanismo sistémico para que los directivos realicen el respectivo análisis de la</p>	<p>Revisar las condiciones de cada contrato, pacto o convención colectiva que rige sobre ellos y que pueda afectar el trabajo de revisión a los cambios en los esquemas de pago y condiciones especiales.</p> <p>Simular sobre los datos actuales de la planta de personal las propuestas de homogenización de pagos para</p>

		administración salarial y contractual.	determinar su viabilidad
4. Inequidad entre responsabilidades y formas de remuneración.	<p>Establecer políticas y procedimientos claros para desarrollar e introducir un nuevo modelo de evaluación de cargos y estructura de salarios.</p> <p>Reforzar los mecanismos actuales que tiene la empresa para la medición de los indicadores de gestión del personal.</p>	<p>Contar con una política salarial y evaluación de puestos de trabajo para incrementar productividad, crecimiento personal y profesional.</p> <p>Determinar las capacidades y responsabilidades que debe tener cada cargo para medir los niveles de eficiencia requeridos y evaluar la proporción de su remuneración.</p>	<p>Investigar sueldos promedios del mercado en cargos y empresas similares al sector.</p> <p>Hacer un "Concurso a la excelencia" que conste de el cumplimiento de cada fase en la que se mida el conocimiento de los trabajadores</p>
5. Trabajo operativo y bajo presión	Fomentar en los equipos de trabajo una metodología dinámica basada en la ejecución de tareas eficientes y enriquecedoras para cada uno.	Contar con equipos de trabajo que tengan como premisa en el desarrollo de sus labores la ejecución de un trabajo real, con destreza y valor agregado	<p>Hacer reuniones en las que los trabajadores a manera grupal expongan ideas acerca de cómo se hace hoy su trabajo y como quisiera hacerlo mejor, de esta manera se tiene feedback constante sobre las actividades realizadas.</p> <p>Definir horarios flexibles de trabajo de acuerdo a los cargos que represente ahorro a la empresa y satisfacción para el empleado, se trabajará con una evaluación por resultados y/o proyectos.</p>

Fuente: Pérez y Herrera, (2020)

Cuadro N° 43

Matriz de Estrategias Gerenciales / Comunicación

Comunicación			
Problema	Estrategia	Objetivo	Actividades
1. Necesidad de reforzar parte de sus procesos y herramientas de comunicación.	<p>Estructurar el tipo de información que se debe divulgar por ser apropiada y estratégica para los resultados que la compañía necesita generando un intercambio de información a diferentes medios de la organización.</p> <p>Establecer un proceso fluido de comunicación que elimine toda barrera de información que</p>	<p>Cubrir a toda la empresa con información vital para la adecuada toma de decisiones.</p> <p>Mejorar el uso de herramientas corporativas para dar información de</p>	<p>Hacer reuniones periódicas para dar al personal información circulante veraz, clara y abierta en cualquier momento de dificultad evitando los rumores de pasillo.</p> <p>Usar la intranet como medio de información para incentivar y activar canales de</p>

	imposibilite el cumplimiento de los lineamientos y estrategias trazadas por la empresa.	manera clara, rápida y precisa.	comunicación.
--	---	---------------------------------	---------------

Fuente: Pérez y Herrera, (2020)

Cuadro N° 44

Matriz de Estrategias Gerenciales / Control y Proceso de Cambio

Control y Proceso de Cambio			
Problema	Estrategia	Objetivo	Actividades
1. Resistencia al cambio	Involucrar al personal en los procesos de cambio que tengan impacto en la empresa con el fin de mantenerlos informados acerca del tiempo y consecuencias que tendrán para evitar un deterioro de relaciones y en la productividad.	Lograr que los cambios generados sean reconocidos y contribuyan de manera positiva al bienestar y realización de todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> * Tener apoyo de los superiores sobre los temas de comunicación a sus colaboradores. * Difundir información acerca de las oportunidades y proyecciones futuras que tendrán los cambios estructurales en cada cargo. * Premiar y mencionar mensualmente a los colaboradores que demuestren el verdadero interés por la organización.
2. Falta planes de carrera y proyección por parte de los trabajadores dentro de la empresa.	Definir de acuerdo a la estructura de la empresa un proceso continuo por el cual los individuos establezcan sus metas de carrera e identifiquen los medios para alcanzarlas. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.	<p>Lograr que los trabajadores perciban una estructura formal para hacer plan de carrera, encaminar su actuar intelectual al cumplimiento de objetivos organizacionales y hacer coincidir su proyecto de vida con el crecimiento de la organización.</p> <p>Lograr que la empresa sea atractiva para todos los individuos y generar que visualicen en ella la oportunidad de crecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Hacer evaluaciones y desarrollar facilitadores Internos para fomentar el crecimiento en el tiempo. * Hacer pruebas psicológicas que orienten los intereses y competencias de los trabajadores. * Hacer evaluaciones de desempeño, Plan de Capacitación para desarrollar sus competencias. . * Contar con manuales con Descripción de Funciones para que todos estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión. * Elaborar un mapa de carrera que consideren las posibilidades de ascenso. * Hacer sesiones de coaching a los empleados para canalizar e identificar los tipos de objetivos y la posición que más les favorezca dentro de la

			empresa para ayudarlo a ser más productivos.
--	--	--	--

Fuente: Pérez y Herrera, (2020)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base a los resultados producto del diagnóstico, de la entrevista y el análisis realizado a través de las variables identificadas, se puede aseverar que existe la necesidad para los trabajadores de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., del diseño de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional, lo cual contribuirá a que el personal que labora en la empresa se sienta más motivado y comprometido con la misma. Finalizado el estudio de factibilidad, se consideró que el programa es factible.

Esto en virtud de que, existe una debilidad en el actual sentido de pertenencia, insatisfacción y compromiso de los trabajadores; con respecto a la variable cooperación se determinó como una oportunidad de mejora ya que, ayuda a fomentar en los trabajadores conciencia en la participación en sus actividades. En la variable liderazgo, permitió concluir que existe un área de oportunidad para trabajar y ofrecer un ambiente organizacional que permita a los trabajadores desempeñar su rol de liderazgo y estimular el crecimiento y la autorrealización.

En este mismo orden de ideas, en la variable se determinó la importancia de la comunicación en el desempeño del trabajo y la retroalimentación del desempeño; en relación a la variable relaciones interpersonales, se concluye que son de gran importancia para el clima organizacional, debido a que, construye e impacta directamente la cultura y la productividad de la organización y del logro de los objetivos corporativos.

Así mismo, la motivación, esto genera dentro de cada tipo de cargo hace que se tenga una gran brecha entre lo que se considera trabajo justo y remuneración justa; se considera en la variable de control que la empresa debe alinear esfuerzos para combatir las debilidades presentadas para fortalecer el clima laboral; en comunicación que la empresa Inversiones LPG 300 C.A., tiene una oportunidad de mejora que le permitirá reforzar parte de sus procesos y herramientas y por último, la

variable proceso de cambio es una debilidad para la empresa que debe corregirse rápidamente, pues el entorno en el que se encuentra no le va a permitir responder positivamente a los cambios que se generen, es necesario valorar los cambios de estilos y fomentar los ejercicios para que exista sinergia entre los empleados.

Adicionalmente, los estudios técnico operativo y económico arrojaron resultados favorables con relación a la disponibilidad de la empresa a llevar a cabo la propuesta planteada.

Igualmente, se puede concluir en el presente estudio que existen condiciones en la empresa que producen desmotivación, estrés, afectación del nivel de satisfacción, fallas en la infraestructura física y no se promueve, como debería ser, la utilización de incentivos laborales. Estos elementos inciden directamente sobre el clima organizacional. Por otra parte, se debe tener presente que la tarea más importante de todo Gerente es monitorear y corregir las situaciones que pueden afectar negativamente el clima organizacional

Recomendaciones

Sobre la base a las conclusiones anteriores se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Considerar a la presente investigación como un ejemplo del sentir del personal de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.
2. Evaluar constantemente los elementos que integran el clima organizacional y la percepción que del mismo tiene el personal que labora en la empresa.
3. Propiciar condiciones favorables al clima organizacional a través de:
 - El apoyo y reconocimiento regularmente;
 - enaltecer el valor del trabajo de los empleados;
 - considerar los problemas que enfrenta el personal en sus labores diarias y que muchas veces están fuera de su control.

Proporcionar las condiciones para la formación y la actualización de los trabajadores, en diversas áreas del conocimiento.

4. Implementar mecanismos de realimentación para mantener informado al personal sobre el desempeño de su trabajo, de manera tal que se permita a los mismos evaluar lo que están haciendo y como lo están haciendo, tener claridad en lo que deben mejorar y en lo que tienen que evitar.
5. Realizar acciones para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física de la institución.
6. Considerar la propuesta de estrategias gerenciales, como alternativa para solventar la necesidad de proporcionar conocimiento en esta área y de acuerdo a la implementación de la misma, se sugiere a la alta gerencia su implementación.

REFERENCIAS

- Antúnez, Yokasta. (2015). **“El Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”**, Universidad de Carabobo Campus La Morita.
- Arias, Fidias. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Quinta Edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Bacca Ramírez, Renzo. (2010). **Introducción teórica y práctica a la Investigación Histórica**. Guía para historiar en las ciencias sociales. Universidad Nacional de Colombia. Medellín.
- Balestrini, Miriam (2003). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Séptima Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela
- Castro, Mari (2003). **El proyecto de investigación y su esquema de elaboración**. (2ª Edición). Caracas: Uyapal.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). **Comportamiento organizacional. Dinámica y éxito en las organizaciones**. 2da Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogotá. Colombia.
- Davis, Keith y Newstrom, John. (2002). **El comportamiento humano en el trabajo**. México. Editorial McGraw-Hill
- Henderson, Bruce (2008). **Proceso Gerencial y sus Estrategias**. Editorial 3R editores. Décima edición.
- Hernández, Roberto Fernández, Carlos y Baptista, María del Pilar. (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial: Mc Graw Hill. Tercera Edición. México.
- Kerlinger, Fred. (2001). **Investigación del Comportamiento**. 4ª Edición. Mc Graw Hill. México, D.F.

- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** (2010). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Editorial: FEDUPEL. Cuarta Edición. Venezuela
- Olaizola, Raquel. (2012). **Clima organizacional y desempeño gerencial del personal Directivo en la E.B. Dr. Francisco Espejo**". [Documento en línea]. Disponible: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bistream/123456789/935/1/rolaizola.pdf>. [Consulta: 2019, Agosto 12].
- Parella Stracuzzi, Santa y Martins, Feliberto. (2006). **Metodología de la Investigación cuantitativa.** Fedupel. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- Páez, Ibeth. (2017). **“Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de Auditores Contables del Municipio Valencia en el Estado Carabobo”**, Universidad de Carabobo. Valencia Estado Carabobo.
- Robbins, Stephen. (1998). **La Administración en el Mundo de Hoy.** Editorial Prentice Hall México.
- Serna, Humberto (2010). **Gerencia Estratégica.** Editorial 3R editores. Décima edición.
- Serrato, Martha. (2017). **“Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia LTDA”**, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2004). **El Proceso de la Investigación Científica.** Editorial: Limusa, S.A. Cuarta Edición. México.

Anexos

Anexo N° 1

Tabla N° 1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Diagrama de Gantt					
Meses	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Actividades					
Tema, Capítulo I (planteamiento)					
Elaboración del Capítulo I (formulación del problema, propósito Principal y Secundarios, Importancia y delimitación de la investigación)					
Elaboración del Capítulo II, (antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos, Teo. Comunicacionales, bases legales) e inicio del Capítulo III (tipo y diseño de la investigación)					
Nivel y modalidad de la investigación, población, muestra, técnica e instrumentos para la recolección de datos, validez, confiabilidad.					
Elaboración del Capítulo IV aspectos administrativos (recursos, humanos, institucionales, materiales, diagrama de Gantt)					
Entrega y presentación del Proyecto de Investigación.					

Fuente: Pérez y Herrera, (2020)

Anexo N° 2

Cuestionario

Ítems	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. Sentido de Pertenencia					
1.- Conozco y me identifico con los objetivos corporativos de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.					
2.- Cuando ingrese a la empresa Inversiones LPG 300 C.A., participe en el programa de inducción.					
3.- Desde el momento de ingreso a la empresa Inversiones LPG 300 C.A., conozco claramente las obligaciones y labores que debo desempeñar en mi cargo.					
4.- Considero que los compromisos adquiridos entre la empresa y los empleados siempre se comunican y cumplen.					
2. Cooperación					
5.- Considero que soy parte integral de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.					
6.- Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas.					
7.- Participo activamente en diferentes actividades que desarrolla la empresa Inversiones LPG 300 C.A.					
8.- Colaboro con soluciones para resolver problemas que se presenten en mi área.					
3. Liderazgo					
9.- Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo.					
10.- Conozco las metas y objetivos de trabajo establecidas periódicamente por mi jefe.					
11.- Percibo que con frecuencia se presenta un problema y no sabemos quién debe resolverlo.					
12.- Siento que las directivas de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., realizan cambios estructurales significativos sin evaluar el impacto que estas tendrán en el personal.					

4. Toma de Decisiones					
13.- Creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte.					
14.- La empresa Inversiones LPG 300 C.A., me brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis labores.					
15.- Siento que puedo hacerme cargo de nuevas responsabilidades en mi trabajo además de las que tengo actualmente.					
16.- Conozco las situaciones en las que puedo tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos.					
5. Relaciones Interpersonales					
17.- Las relaciones interpersonales con mi jefe inmediato se basan en el respeto y la cordialidad.					
18.- La empresa Inversiones LPG 300 C.A., fomenta la integración mediante actividades recreativas o de esparcimiento con sus empleados.					
19.- Siento que las directivas de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., conocen los problemas del área en la que trabajo.					
20.- Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los trabajadores y los jefes.					
6. Motivación					
21.- Considero que al trabajar en la empresa Inversiones LPG 300 C.A., satisfago mis expectativas personales y profesionales.					
22.- Estoy satisfecho porque el salario que percibo es justo frente al trabajo que realizo					
23.- Estoy satisfecho con las actividades inherentes a mi cargo dentro de la empresa Inversiones LPG 300 C.A.					
24.- La empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo					
7. Control					
25.- Respondo positivamente al					

trabajo bajo presión y control.					
26.- Estoy de acuerdo con la forma e indicadores con que se evalúa mi trabajo.					
27.- Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo como forma de evaluación.					
28.- Observo que la empresa se preocupa porque se cumpla estrictamente con el horario de trabajo					
8. Comunicación					
29.- La Gerencia de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., se preocupa por mantenernos informados acerca de la situación actual de la empresa y permite que como empleados expresemos libremente nuestros puntos de vista.					
30.- Conozco la información e indicaciones necesarias para realizar mi trabajo satisfactoriamente					
31.- Percibo que mi jefe se mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan al grupo de trabajo.					
32.- El reglamento de trabajo se encuentra publicado y oficializado a todo el personal					
9. Proceso de Cambio					
33.- Considero que la gestión que realiza actualmente la administración de la empresa Inversiones LPG 300 C.A., y los cambios que generan contribuyen a nuestro bienestar y el de la empresa.					
34.- La empresa Inversiones LPG 300 C.A., cuenta con capacitaciones que incentivan el conocimiento y aprendizaje en los temas diferentes a mi trabajo.					
35.- En la empresa Inversiones LPG 300 C.A., existen programas plan de carrera con posibilidades de ascenso.					
36.- Las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realizo afectan negativamente mi vida personal					

Fuente: Pérez y Herrera, (2020)

Anexo 3

Entrevista

- 1. ¿Qué método se aplican para lograr efectivos niveles de comunicación?**
- 2. ¿De qué manera logran ustedes que la integración al grupo de trabajo sea cómoda?**
- 3. ¿Considera usted que los trabajadores cumplen con las normas y reglas de la organización?**
- 4. ¿Todos los miembros conocen y cumplen con la visión de la organización?**
- 5. ¿Cree usted que el clima organizacional actual influye positivamente en el sentido de pertenencia con la organización?**
- 6. ¿Considera usted que es adecuado el vocabulario utilizado en el equipo de trabajo?**
- 7. ¿La empresa ofrece oportunidades y planes de estudios para el crecimiento profesional?**
- 8. ¿La empresa acepta las ideas para mejoras de la organización propuestas por sus subalternos?**
- 9. ¿La empresa Inversiones LPG 300 C.A., brinda las herramientas necesarias para que los trabajadores cumplan con sus labores de manera eficaz?**
- 10. ¿De qué manera la empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo**