

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Coordinación de Ciencias Sociales
Licenciatura en Administración**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH FUNDACIÓN
MISIÓN BARRIO ADENTRO, SAN CARLOS, COJEDES**

AUTORES:

Alvarado, A. Mariangela, J. CI: 27.329.659

Guedez, E. Albers J. CI: 24.245.725

TUTOR:

Dr. Antonio Flores

San Carlos, Mayo 2022

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Coordinación de Ciencias Sociales
Licenciatura en Administración**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH FUNDACIÓN
MISIÓN BARRIO ADENTRO, SAN CARLOS, COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de Licenciado en Administración

AUTORES:

Alvarado, A. Mariangela, J. CI: 27.329.659

Guedez, E. Albers J. CI: 24.245.725

TUTOR:

Dr. Antonio Flores

San Carlos, Mayo 2022



ACTA DE DEFENSA TRABAJO DE APLICACIÓN CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN:

ADMINISTRACIÓN

CONTADURÍA PÚBLICA

FECHA DE APROBACIÓN:

19/05/2022

AUTOR (ES):

ALVARADO, MARIANGELA C.I. 27.329.659

Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

GUEDEZ, ALBERS C.I. 24.245.725

Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

TÍTULO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH FUNDACIÓN MISIÓN BARRIO ADENTRO, SAN CARLOS, COJEDES.

PROFESIONALES EVALUADORES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:

| | | | |
|-------------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|
| 1 - TUTOR: | FLORES DÍAZ | ANTONIO LUIS | 11.962.937 |
| | Apellidos | Nombres | Cédula de Identidad |
| 2 - JURADO PRINCIPAL - COORDINADOR: | LIBERTO ALVAREZ | XIOMARA CAROLINA | 13.970.051 |
| | Apellidos | Nombres | Cédula de Identidad |
| 3 - JURADO PRINCIPAL: | MATUTE PEDROZA | RAFAEL EDUARDO | 19.260.097 |
| | Apellidos | Nombres | Cédula de Identidad |

OBSERVACIONES

LOS PROFESIONALES EVALUADORES DECIDIERON:

APROBAR

REPROBAR

FIRMA (1): TUTOR

FIRMA (2): JURADO PRINCIPAL
COORDINADOR

FIRMA (3): JURADO PRINCIPAL



UNELLEZ

La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Programa Ciencias Sociales y Económicas

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Antonio Luis Flores Díaz**, titular de la cédula de identidad Nro. **11.962.937**, en mi carácter de tutor (a) del Trabajo de Aplicación Titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA DE RRHH FUNDACION MISION BARRIO ADENTRO,SAN CARLOS, COJEDES**, presentado por el (la) (las) (los) Bachiller (es): **Mariangela Alvarado y Albers Guedez, C.I. 27.329.659, C.I. 24.245.725**, para optar título de **Licenciatura en Administración**, por medio de la presente certifico he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 09 días del mayo de 2022.

Nombre y Apellido Tutor: Antonio Flores

Firma de aprobación del Tutor: _____

DEDICATORIAS

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres por ser fuente de motivación y de guía para el logro de esta meta.

A nosotros mismo por nuestro compromiso, dedicación y entrega, para el cumplimiento de este objetivo que nos hemos propuesto.

Alvarado y Guedez

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios por el don de la vida, por mantenernos firme y no decaer a pesar de la adversidad presentada durante este gran esfuerzo y dedicación que comprendió nuestra carrera.

A nuestros padres y demás familiares que directa o indirectamente fueron y son pilares fundamentales en nuestro recorrido para lograr esta meta.

A nuestros compañeros de estudios que se convirtieron en amigos, por siempre brindarnos apoyo mutuo y no desvanecer en el trayecto, muy especialmente a Luis Martínez, Alberto Moreira, Angie Díaz.

A todos y cada uno de los profesores que formaron parte de mi trayectoria por dicha casa de estudios, por aportar cada uno un poco de sus conocimientos profesionales para estar hoy día en la recta final de preparación para optar por el título de LICENCIADA EN ADMISTRACION. Haciendo mención de los profesores: Loreines Gonzales y Yuruari Figueredo.

Al Tutor asesor Antonio Flores por su entrega en su trabajo y por su gran ayuda y colaboración en cada momento de consulta y soporte en este trabajo de investigación.

A la máxima casa de estudio UNELLEZ por abrirnos la puerta y permitirnos formarnos como profesionales.

A todos gracias.

Alvarado y Guedez

INDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 3 |
| INTRODUCCION | 5 |
| CAPÍTULO I | 7 |
| EL PROBLEMA | 7 |
| Planteamiento del problema | 7 |
| Objetivos de la Investigación | 11 |
| Objetivo General | 11 |
| Objetivos Específicos..... | 11 |
| Justificación de la Investigación | 12 |
| Alcance y Limitaciones..... | 13 |
| CAPITULO II | 14 |
| MARCO TEORICO..... | 14 |
| Antecedentes | 14 |
| Bases teóricas | 19 |
| Teoría Z | 19 |
| Pirámide de Maslow | 20 |
| Clima organizacional..... | 21 |
| Dimensiones del clima organizacional | 23 |
| Estrategias gerenciales..... | 24 |
| Estrategias | 25 |
| Gerencia | 26 |
| Condiciones físicas | 26 |
| Recursos materiales | 26 |
| Bases legales..... | 27 |
| Tabla N° 1. De Operacionalización de Variables | 29 |
| CAPITULO III | 31 |
| MARCO METODOLÓGICO | 31 |
| Tipo de investigación y diseño | 31 |
| Tipo de Investigación | 31 |
| Diseño de la investigación | 31 |
| Población y Muestra..... | 32 |
| Población | 32 |
| Muestra | 33 |
| Técnica e Instrumento de la recolección de Datos | 34 |

| | |
|---|----|
| Validez y Confiabilidad..... | 35 |
| Validez | 35 |
| Confiabilidad | 36 |
| Técnicas de análisis de la Información | 37 |
| CAPITULO IV | 38 |
| PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS | 38 |
| CAPITULO V | 48 |
| LA PROPUESTA..... | 48 |
| PLAN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH FUNDACIÓN MISIÓN BARRIO ADENTRO, SAN CARLOS, COJEDES. | 48 |
| Presentación del plan..... | 48 |
| CONCLUSION | 54 |
| RECOMENDACIONES | 55 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 56 |
| ANEXOS | 58 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| 1 Operacionalización de las Variables..... | 30 |
| 2 Distribución de la población..... | 33 |
| 3 Distribución de la frecuencia y porcentaje de la dimensión Condición de trabajos..... | 39 |
| 4 Distribución de la frecuencia y porcentaje de la dimensión motivación..... | 41 |
| 5 Distribución de la frecuencia y porcentaje de la dimensión cooperación | 42 |
| 6 Distribución de la frecuencia y porcentaje de la dimensión autorelación | 44 |
| 7 Distribución de la frecuencia y porcentaje de la dimensión gerencia..... | 45 |
| 8 Presupuesto de recursos necesario para la ejecución..... | 51 |
| 9 Fase I. Sensibilizar mediante actividades de formación..... | 52 |
| 10 Fase II. Promover estrategias..... | 53 |
| 11 Fase III. Desarrollar el potencial del personal empleado..... | 53 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| 1 Dimensión: Condición de Trabajos..... | 39 |
| 2 Dimensión: Motivación..... | 41 |
| 3 Dimensión: Cooperación..... | 43 |
| 4 Dimensión: Autorrelación..... | 44 |
| 5 Dimensión: Gerencia..... | 46 |



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH FUNDACION
MISION BARIO ADENTRO, SAN CARLOS, COJEDES**

Autores:

Alvarado A. Mariangela J, C.I V-27.329.659

Guedez E. Albers J, C.I V-24.245.725

TUTOR: Dr. Antonio Luis Flores Díaz

AÑO 2022

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área de RRHH Fundación Misión Barrio Adentro, ubicada en San Carlos, estado Cojedes. Se diagnosticó la situación actual del clima organizacional, se determinó los factores influyentes y se diseñó un plan basado en estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional. En base a esto, esta investigación es de Tipo Campo, se encuentra dentro de la modalidad de proyecto factible, de nivel descriptivo. Por otro lado, la población es finita, integrada por diez personas, que laboran en la empresa, sobre la cual se aplicará un cuestionario para la recolección de la información; y se presentará un análisis mediante gráficos, el cual se espera deje evidencia de los problemas organizacionales del que se han visualizado a través de la investigación realizada.

Palabras Claves: Clima organizacional, Estrategias.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH FUNDACION
MISION BARIO ADENTRO, SAN CARLOS, COJEDES**

Autores:

Alvarado A. Mariangela J, C.I V-27.329.659

Guedez E. Albers J, C.I V-24.245.725

TUTOR: Dr. Antonio Luis Flores Díaz

Year: 2022

This research aims to design management strategies to strengthen the organizational climate in the area of HR Fundación Misión Barrio Adentro, located in San Carlos, Cojedes state. The current situation of the organizational climate was diagnosed, the influencing factors were determined and a plan based on management strategies was designed to strengthen the organizational climate. Based on this, this investigation is of Field Type, it is within the feasible project modality, of descriptive level. On the other hand, the population is finite, composed of ten people, who work in the company, on which a questionnaire will be applied to collect information; and an analysis will be presented through graphics, which is expected to leave evidence of the organizational problems that have been visualized through the research carried out.

Keywords: Organizational climate, Strategies.

INTRODUCCION

En la actualidad, en las sociedades industrializada ocurren cambios sociales, económicos y culturales que van a impactar con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, y esto afecta los modos de vida de las personas, sus relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. De esta forma, la sociedad moderna requiere de organizaciones dinámicas que se adapten a dichos cambios, y que desarrollen en su personal comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo.

Este desafío no sólo se presenta para las organizaciones o empresas, sino también para las personas que en ellas laboran, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional, lo constituye la relación existente entre las personas y la organización. Son los trabajadores o las personas, las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión.

En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. La importancia del clima organizacional han sido temas de marcado interés desde los años 80. Actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí misma, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la organización, entre otros. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez u flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, el grupo de trabajo. Las

coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional (Robbins, 2011).

Partiendo de estas afirmaciones se orienta, fundamenta y sustenta la presente investigación, destacando la importancia y relación del clima organizacional como vehículo que conduce la organización hacia el éxito, razón por la cual se considera necesario y de gran relevancia proponer estrategias gerenciales para su fortalecimiento, específicamente en el área de RRHH Fundación Misión Barrio Adentro Municipio San Carlos del Estado Cojedes. Cabe destacar, que el estudio se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I, presenta aspectos generales del objeto de estudio como el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación. Capítulo II, desarrolla los antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos y operacionalización de las variables. Capítulo III, contiene el marco metodológico, tipo, diseño, método, instrumentos de recolección y tratamiento estadístico de los datos.

Capítulo IV, muestra de manera detallada los resultados del estudio con su correspondiente análisis y conclusiones. Capítulo V, desarrolla la propuesta de un Plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional, específicamente en el área de RRHH Fundación Misión Barrio Adentro San Carlos, Estado Cojedes. Finalmente, se enumeran las Referencias Bibliográficas Consultadas en el estudio y los Anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En la actualidad a nivel mundial, la motivación en las organizaciones ha variado notablemente poniendo mayor énfasis en el clima organizacional, pues propicia el desarrollo de valores, actitudes y sentimientos en trabajadores que son favorables para la organización convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores. Razón por la cual, algunas organizaciones tanto públicas como privadas están enfocándose tanto en el desarrollo como en la calidad de vida laboral del personal a diferencia de años anteriores donde las instituciones tenían mayor interés en el rendimiento, la productividad y las ganancias que generaba el personal, sin importarles los sentimientos, emociones o las condiciones de trabajo en las que se encontraban.

Por su parte, Salazar, J., Guerrero. J., Machado, Y., y Cañedo, R., (2009) aseguraron que;

Un clima laboral positivo favorece el logro de metas empresariales, y por el contrario un clima negativo genera falta de identificación del trabajador con los objetivos y metas de la empresa, ocasiona conflictos, ausencias e ineficacia, que en última instancia conllevan a un bajo desempeño laboral (p.43-47).

Por ello, si una institución no cuenta con un buen clima organizacional, esto va a generar desventajas frente a otras instituciones que si las tienen, lo cual van a tener una mejor satisfacción laboral y mejora en sus servicios. Las organizaciones empresariales, independientemente del espacio geográfico donde se ubiquen, poseen características comunes. Sin embargo, cada una de ellas presenta una serie exclusiva de esas características y/o propiedades que define el ambiente interno individual. A juicio de Dorta (2013), ese ambiente interno “percibido o experimentado por los miembros de la organización, influye en sus comportamientos y tiene una duración relativa” (p.2), denominándose Clima Organizacional.

De acuerdo con Méndez, (2006), el clima organizacional se refiere como:

La calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros activos y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación organizacional. (p. 98)

Ahora bien, tomando en cuenta lo anterior, la tendencia mundial apunta a la modernización de las estructuras empresariales, llevando a la adopción de estrategias que permitan el adecuado ambiente laboral y la máxima expresión del talento humano en un clima que logre potenciar sus habilidades, destrezas, así como también los talentos individuales en beneficio de la organización a la par que el compromiso, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

Además, se puede inferirse que; en los países desarrollados el rendimiento y productividad de las organizaciones depende no solo del elemento económico o de la capacidad de las empresas de adaptarse a los constantes cambios tecnológicos consecuencia de la globalización. En los últimos años se ha hecho particular énfasis en lograr un clima organizacional basado no solo en brindar seguridad laboral y económica, sino que adicionalmente potencie la motivación al logro personal a través del trabajo, la remuneración efectiva, el reconocimiento sobre todo la expresión del talento humano en todas sus facetas. La acción conjunta de los factores mencionados (manejo económico y óptimo clima organizacional), redundan significativamente en un incremento sostenido de la rentabilidad empresarial.

Por tanto, el manejo del ambiente laboral desde la perspectiva del adecuado clima organizacional es una tendencia seguida mundialmente, donde las organizaciones empresariales pertenecientes a América Latina no son la excepción. Cabra y Sánchez (2011), coinciden con lo anterior y establecen, tomando como ejemplo empresas Colombianas, que se han hecho esfuerzos para impulsar las nuevas estrategias que potencien el reconocimiento de la labor del trabajador, la identificación con la empresa, el sentido de pertenencia y realización personal, alejándose cada vez más del modelo tradicional donde el trabajador era visto como un instrumento que cumplía las funciones asignadas y recibía una remuneración no necesariamente acorde con el esfuerzo realizado ni la experiencia demostrada.

Sin embargo, existen en la actualidad elementos en el ambiente interno de las empresas que potencialmente perjudican el clima organizacional afectando directamente al trabajador tales como, el escaso presupuesto para innovación, desarrollo y capacitación, incertidumbre, celos, liderazgo autocrático, alto distanciamiento de poder, malas relaciones laborales y en general, falta de mecanismos de compensación para los trabajadores que salen perjudicados de los procesos de innovación.

En este orden de ideas, se desprende que en las organizaciones empresariales latinoamericanas, si bien existe la tendencia a mejorar las condiciones del medio ambiente de trabajo, así como también valorar el talento humano, existen elementos limitantes de diversas naturalezas que deben ser oportunamente corregidos, de tal forma que el total de las personas o participantes de la organización, en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de ésta, puedan realizar una gestión eficaz y con éxito, alejándose de los viejos esquemas estructurales que pueden llegar a ser obsoletos o disfuncionales.

Bajo el contexto descrito, la situación que se presenta en las organizaciones empresariales venezolanas pareciera no ser diferente. En Venezuela, las empresas privadas han tenido que enfrentarse al reto de prestar un servicio eficiente y satisfacer la demanda de la población. Para lograr lo anterior, se encuentran en la búsqueda constante métodos adecuados que le permitan obtener un mayor rendimiento laboral del personal, orientando su acción hacia patrones de comportamiento modernos y reestructurando su modelo organizacional para promover la eficiencia administrativa y el dinamismo corporativo. Sin embargo, a pesar de lo anterior, se evidencian factores de peso que definitivamente afectan el clima organizacional de las empresas locales.

Ahora bien, dentro de los factores que afectan el clima organizacional en las empresas venezolanas destaca igualmente la conflictividad laboral generada por el comportamiento de empleados que, acogidos a la vigente inamovilidad laboral, incumplen con sus obligaciones contractuales, siendo este en opinión Fernández (2013) “uno de los principales factores que impide mejorar el rendimiento de las empresas en Venezuela” (p.1).

No obstante, se desprende que en Venezuela, al igual que en la mayoría de los países del mundo, la tendencia apunta hacia la modernización de las estructuras y modelos organizacionales, buscando la satisfacción del trabajador y la identificación del mismo con su labor y con la propia organización, sobre la base de la satisfacción de sus necesidades no solo técnicas, operativas y académicas, sino también en aspectos como metas alcanzadas, logros personales y satisfacción individual. Sin embargo, existen elementos de peso que parecieran limitar este proceso, destacando el liderazgo autoritario e intimidante, fallas en la remuneración, alta carga laboral e incluso presión sindical, incumplimiento laboral y conflictos internos entre los grupos que entorpecen los procesos comunicacionales y la adopción de un clima organizacional adecuado.

La oficina Fundación Misión Barrio Adentro (FMBA); objeto del presente estudio. Es un departamento perteneciente al Área de Salud, del Estado Cojedes, encargado de llevar el control del Recursos Humano como al personal obrero, empleado y médicos. Debido a que; esta es una organización pública, los altos mandos (Jefes, supervisores, gerentes, Directivos) obtienen sus puestos por influencia política y de modo temporal. Por lo que se supone, que trae consigo, que los trabajadores en este departamento se encuentren siempre en la incertidumbre, a la espera de una nueva estructura directiva y en choques en las relaciones interpersonales, falta de comunicación, motivación, otros, por lo que puede dar como resultado un mal clima organizacional.

De allí; surge la necesidad de realizar el presente estudio para conocer el estado actual en la que se sumergen los trabajadores en relación al clima organizacional, por lo que; se pretende proponer acciones que permitan mejorarlo, lo que proporcionará retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados que se amolden con la realidad y el entorno de la institución.

Es necesario implementar estrategias que generen cambios significativos en la institución objeto de estudio, para que la misma sea óptima. De lo contrario al seguir con la situación actual, afectara en gran medida la imagen de la organización, por lo cual se hace necesario que surja un cambio

organizacional que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional dentro de la misma.

A tal efecto, es que en el estudio se dependen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos de la FMBA (Fundación Misión Barrio Adentro) San Carlos, estado Cojedes?.

¿Cuáles serían los factores que afectan el clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos de la FMBA (Fundación Misión Barrio Adentro) San Carlos, estado Cojedes?.

¿Cómo mejorar el clima organizacional en el Departamento de Recursos Humano de la FMBA (Fundación Misión Barrio Adentro) San Carlos estado Cojedes?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estratégicas Gerenciales para el fortalecimiento del clima Organizacional en el departamento de RRHH Fundación Misión Barrio Adentro, San Carlos, estado Cojedes.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en el departamento de RRHH de la Fundación Misión Barrio Adentro (FMBA) San Carlos, estado Cojedes.
2. Determinar los factores que afectan el clima organizacional en el Departamento de RRHH de la de la Fundación Misión Barrio Adentro (FMBA) San Carlos, estado Cojedes.
3. Diseñar estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional en el Departamento de RRHH de la de la Fundación Misión Barrio Adentro (FMBA) San Carlos, estado Cojedes.

Justificación de la Investigación

El clima organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, teniendo en cuenta que dependen de personas, la cual sirve de marco de referencia para crear acciones para mejorar el clima organizacional.

Desde el punto de vista social, la presente investigación tiene un aporte significativo ya que fomentar un mejor clima organizacional en el Departamento de Recursos humano de la Fundación Misión Barrio Adentro, implica tener trabajadores eficientes y satisfechos, lo que conlleva tener una mejor relación entre trabajadores y trabajadores y jefes, permitiendo desarrollarse de manera exitosa.

Desde el ámbito teórico, se justifica esta investigación ya que se fundamenta en una concepción de cambio lo cual le permitirá a los trabajadores y la organización poder adoptar nuevas acciones estratégicas para mejorar el clima organizacional, que le permitirá de manera simultánea poder realizar sus labores eficaces y eficientemente y así lograr los objetivos planteados.

En el mismo orden de ideas, cabe destacar que la presente investigación puede ser utilizada como referencia bibliográfica para posteriores estudios sobre el tema, para esta casa de estudio, así como para otras instituciones, ya que constituye un aporte para la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "San Carlos". Así como también sirve de apoyo en el Departamento de Recursos Humano de la Fundación Misión Barrio Adentro, ya que con nuestro estudio les puede servir de material de guía para mejorar su clima organizacional.

Por último, esta investigación está fundamentada según los requerimientos de la universidad, establecidos en la línea de investigación del Título I, Consideraciones para el trabajo especial de grado. Por lo que el presente trabajo a desarrollar deberá enmarcarse dentro de las líneas de investigación del programa ciencias sociales y económicas, el mismo pertenece a la línea Gerencia Empresarial. El cumplimiento de este requisito es obligatorio para la obtención del título de licenciado en administración, dicho trabajo servirá de guía para las demás tesis relacionadas a nuestra investigación. Y además se ha de considerar que las actividades de

investigación se rijan por un proceso ordenado, sistemático y lógico, a fin de permitir una línea unificada de criterios de forma y de fondo en los estudios que se desarrollan.

Alcance y Limitaciones

El presente tiene el propósito de servir de apoyo a futuras investigaciones relacionadas con el tema en estudio tanto en la empresa pública como privada, y los resultados pueden ser aplicables a otras organizaciones con problemas similares. La investigación estuvo dirigida al estudio del clima organizacional del personal que labora en el área de RRHH Fundación Misión Barrio Adentro, en San Carlos, estado Cojedes. La investigación en cuestión se encuentra delimitada al área de RRHH de la Fundación Misión Barrio Adentro.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Según Arias (2012) “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. (p. 106). Por su parte Sabino, (1992) sostiene que; el marco teórico, "tiene por propósito precisamente eso; dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema" (p .48). En efecto, consiste en buscar fuentes documentales que permiten detectar, extraer y recopilar la información de interés, y que será de gran apoyo para orientar dicha investigación, con base al planteamiento del problema que se ha realizado

Antecedentes

Tamayo (2004) define los antecedentes como el proceso que "consiste en el análisis de investigaciones iguales o similares relacionadas en nuestro campo de estudio" (p.99), razón por la que se considera necesario la revisión de estudios previos, como son, trabajos y tesis de grados, otros relacionados con el problema planeado, es decir, investigaciones y/o antecedentes que tienen alguna similitud con nuestra propia investigación.

Castillo, D (2021), realizo la tesis de grado titulado; “Estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área contable de la superintendencia nacional de cooperativas Cojedes”. Cuyos objetivos era determinar los factores influyentes en la motivación para el fortalecimiento del clima organizacional en esta área diseñando estrategias. Se ubicó como un paradigma positivista con investigación cuantitativa, investigación de campo, no experimental, de nivel descriptivo y se aplicó un cuestionario con preguntas dicotómicas de acuerdo a las características de la muestra y los objetivos de la investigación. La población estuvo conformada por 07 trabajadores empleados, miembros de la Superintendencia Nacional de Cooperativas con el fin de poder logra el objetivo general de la investigación en la muestra se consideró la totalidad de la población, previo consentimiento informado.

La técnica que se utilizó es la encuesta y como instrumento el cuestionario, estructurado por 12 preguntas con dos (02) alternativas de respuestas dicotómicas, (Si, No) la validación se realizó por medio juicio de experto (3 docentes de la institución) y la confiabilidad por el coeficiente de Kuder Richardson, arrojando un resultado de 0,96 (confiable). El análisis e interpretación de los resultados, se elaboró mediante tablas de frecuencias y porcentuales. Vinculándose con el estudio actual, debido a que ambas investigaciones se refieren al clima organizacional como motor fundamental de toda organización.

Se consideró como un antecedente para la investigación actual, debido a que puso de manifiesto cómo el rendimiento laboral puede verse afectado por factores tales como la motivación, la autoestima, el reconocimiento social, entre otros factores que están vinculados con el clima organizacional. Por ello, fue de gran ayuda para el fortalecimiento de las bases teóricas en donde se fundamentó este estudio. Aportó a la investigación actual los factores que pueden influir negativamente en el clima organizacional, lo que fue de gran ayuda para identificar los elementos que permiten realizar mediciones referentes a la atmósfera en la cual se desenvuelven los trabajadores a la hora de ejecutar sus actividades cotidianas.

Por otra parte, también en estudios internacionales se puede destacar lo presentado por Santamaría, G (2020), para obtener en Maestría en desarrollo del Talento humano, realiza estudio titulado "Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A, Quito-Ecuador". Este estudio reflejó el resultado de un diagnóstico sobre dos variables, clima organizacional y desempeño laboral en la empresa Datapro S.A. El objetivo principal de este trabajo fue de determinar si la variable clima organizacional en las dimensiones seleccionadas, incidió o no en la variable desempeño laboral de la empresa Datapro S.A. en el período considerado. Este estudio catalogado como mixto cuantitativo-cualitativo, por sus objetivos, tuvo un diseño no experimental, transaccional y correlacional.

Por su alcance o tipo, descriptivo, explicativo y correlacional. Para obtener la información se diseñó y aplicó un cuestionario sometido a pruebas de validez y confiabilidad, formado por 32 preguntas con 4 alternativas de respuesta en

escala Likert a todo el universo de la empresa. Los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales, describieron y explicaron como el clima organizacional y sus dimensiones si incidió en el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A.

De igual modo, Perdomo J (2018), desarrolla un estudio como Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración Mención: “Gerencia General. La presenta es titulada “Clima organizacional su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo en la empresa WARINA C.A.” El objetivo fundamental del estudio, está representado en analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Área de administración en la empresa WARYNA C.A. del Municipio Barinas Estado Barinas.

La investigación se caracteriza por ser cuantitativa apoyada en un diseño de campo. La muestra está conforman diez (10) miembros del personal del área de administración de la empresa objeto de estudio, a los cuales se les aplico un instrumento tipo cuestionario, estructurado por dieciocho (18) ítems, atendiendo a la naturaleza de la investigación y a los objetivos de ella, validándose con “Juicio de expertos”. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante una prueba piloto a través del estadístico Alfa de Cronbach con un resultado de 0,84. La información recabada se plasmó mediante cuadros y gráficos para facilitar el análisis en función de las variables, contrastando los hallazgos con la fundamentación teórica.

Por su parte, Landaeta, M (2017), realizo un trabajo de grado titulado “Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa envases Aragua MAV, C.C.S. Ubicada en Maracay, estado Aragua”. Durante el desarrollo de la presente investigación se determinó que el objetivo general del trabajo especial de grado fue analizar el clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de Producción de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay - Estado Aragua.

El mismo se desarrolló en una investigación de campo, con diseño no experimental ya que los sujetos fueron observados en su ambiente natural, por

tanto en esta investigación se trabajó con una población de cuarenta y dos (42) personas, lo que indica que ésta fue de carácter censal, es decir, la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población en estudio. Como técnicas e instrumentos de recolección se empleó la encuesta por medio de un cuestionario bajo la escala Likert compuesto por veintiséis preguntas cerradas y la guía de entrevista. Como técnicas de análisis se emplearon diagramas circulares y cuadros estadísticos, los cuales arrojaron los resultados de la investigación en forma de frecuencias y porcentajes.

Como conclusión primordial se pudo establecer que existe un alto grado de malestar por parte de los trabajadores debido, por una parte, a problemas salariales entre supervisores (nómina mensual) y trabajadores subalternos (nómina diaria), como recomendación final se señaló que la empresa cuenta con una convención colectiva administrada por el sindicato, que en la actualidad ampara con aumentos por tabuladores a la totalidad de los trabajadores bajo nomina diaria y solo a una parte de aquellos que laboran como parte de la nómina mensual, este acuerdo estableció un aumento salarial cada seis (6) meses los supervisores de producción (nómina mensual), condicionado a una evaluación de desempeño y limitado a un incremento entre el ocho (8) y el quince (15) por ciento por los tres (3) años de vigencia de dicha convención, la cual fue renovada en fecha reciente.

De este modo se crea un vínculo entre el antecedente procedente y la investigación en curso ya que en dicho estudio se expusieron los antecedentes y las bases teóricas que sustentaron el trabajo y ambos están dirigidos al clima organizacional como fuente de mejoramiento o como puede llegar afectar el rendimiento del personal en el área laboral, si no se tiene le toma en cuenta en las instituciones o empresas.

Seguidamente, Pérez, M (2016), realiza un estudio titulado “Clima organizacional como estrategia para el desempeño efectivo del talento humano. Caso Departamento de administración de la alcaldía del municipio autónomo San Carlos- Estado Cojedes”. En donde la importancia de la presente investigación radica en que el clima organizacional integra todos los componentes de una institución, como son la personalidad de la misma y en consecuencia afecta el funcionamiento de los miembros y el comportamiento

de los mismos puede ser medido, ya que incide en las diferentes actividades que realizan. El objetivo general de la presente investigación fue determinar el impacto del clima organizacional como estrategia para el desempeño efectivo del talento humano. Caso: Departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos, estado Cojedes.

En relación a la metodología se utilizó el tipo de investigación descriptiva, con diseño de campo, la muestra empleada fue no probabilística representada por diez (10) sujetos, tomando la encuesta como técnica de recolección de datos, a través de la aplicación de un cuestionario contentivo de dieciséis (16) ítems, tipo escala de Likert y el método estadístico AlphaCronbach, obteniéndose una confiabilidad prueba piloto 0.73 y la encuesta completa de 0,82. Los resultados obtenidos indican que el setenta por ciento (70%) de los funcionarios administrativos poseen buena disposición para el cumplimiento de las actividades cotidianas pero solo el veinte por ciento (20%) ha sido recompensado con la promoción de cargos.

Se concluye que el clima organizacional debe ser fortalecido hacia las relaciones interpersonales entre los trabajadores y patronos permiten fomentar el buen funcionamiento del departamento de administración como estudio. Por lo que dicho estudio tiene mucha similitud con nuestro problema en estudio, ya que el clima organizacional es una fuente estratégica que debe ser manejada con sumo interés y con estrategias gerenciales para mantener un buen clima organizacional e interpersonal entre empleados y trabajadores, viéndose reflejada en la productividad en las actividades.

Concluyéndose, en relación al clima organizacional en la satisfacción laboral del personal que éste sufre una serie de debilidades tales como: Exceso de burocracia, deficiencia en implementación de tecnología, insatisfacción generalizada de los empleados con respecto a su trabajo, ausencia de cooperación entre compañeros de trabajo, no se toma en cuenta a los empleados para la toma de decisiones. Asimismo, la comunicación organizacional es deficiente, las relaciones interpersonales no son fluidas, no se siente el liderazgo como algo positivo para el clima organizacional, existencia de conflictos sin resolver, no existe algún programa de incentivos, no se fomenta el desarrollo profesional ni se mide el clima organizacional. Es por

lo tanto, un clima organizacional lleno de debilidades que afectan el desempeño laboral e institucional.

En estos últimos estudios, se puede evidenciar la gran similitud con el problema en estudio ya que aparte de trabajar con la incidencia que tiene el clima organizacional como base de estudio, también se implementaron el mismo método de recolección de datos e información. Además se hace de suma importancia destacar que sin importar si las instituciones son públicas o privadas, siempre es bueno implementar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional para un mejor desempeño organizacional.

Bases teóricas

Teoría Z

La Teoría Z es un tipo de gestión organizativa que fue desarrollado en 1981 por el estadounidense de padres japoneses, William Ouchi. Esta teoría, también conocida como el método japonés, propone que no se intente desligar la condición de ser humano del empleado, puesto que la humanización en la relación jefe-trabajador aumenta la productividad. De este modo, la Teoría Z se basa en las relaciones humanas y es participativa. Ouchi entiende que el trabajo es una parte muy importante de la vida del trabajador y por tanto, no se debe intentar separar lo uno de lo otro.

De este modo, sostiene que un trabajador integrado en la empresa y que esté totalmente satisfecho con esta, será mucho más productivo y tendrá una motivación fuerte y auténtica para esforzarse al máximo en trabajar, con el fin de que la compañía alcance todos sus objetivos. Esto es debido justamente a que lo que persigue la cultura Z es el avance progresivo y lento de la carrera del empleado y la integración en la compañía hasta alcanzar el máximo de su rendimiento. Garantizar un empleo seguro y estable, por tanto, aumentará el nivel de compromiso del trabajador con la empresa.

Ouchi resume los principales valores de la teoría Z en tres:

Confianza como base. Si el jefe confía en el empleado y en que realiza su trabajo de la mejor manera posible, se fomenta que así sea. La confianza es lo más importante de esta teoría y se fundamenta en ella. De esta forma, el

trabajador que perciba que se ha depositado confianza en él, se esforzará de manera natural en cumplir las expectativas.

Trato íntimo. Asumiendo que el empleado no puede separar su vida 'personal' del trabajo, puesto que el trabajo es una parte importante y grande en su vida, se establecen relaciones estrechas, humanas, en las que jefes y trabajadores se conocen personalmente. Prestar especial atención a las relaciones personales es una de las máximas de esta teoría. Cuando el jefe se preocupa por la vida del empleado, por sus metas, sus logros o sus frustraciones, este se sentirá mejor valorado, aumentará su autoestima y con ello, su productividad. Según esta teoría, una relación debe ser íntima, sin despersonalizar y rechazando el autoritarismo al ser considerado poco eficaz, sobre todo, a largo plazo.

Sutileza en las relaciones. Cuidar el trato personal y hacer que sea del todo individual, adaptándose a las características de cada uno, humaniza a la empresa y fomenta el buen ambiente de trabajo. Para esto es necesario conocer las características únicas de cada individuo y ajustar el trato a cada uno de ellos. La incorporación de esta teoría a nuestra investigación se debe a que los empleados de la Fundación Misión Barrio Adentro del Edo. Cojedes debe tener en cuenta para que haya una mejor involucración a las estrategias que se quieren aplicar.

Pirámide de Maslow

La pirámide de Maslow es una teoría de motivación que trata de explicar qué impulsa la conducta humana. La pirámide consta de cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que atraviesan todas las personas. La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow explica de forma visual el comportamiento humano según nuestras necesidades.

En la base de la pirámide aparecen nuestras necesidades fisiológicas, que todos los humanos necesitamos cubrir en primera instancia. Una vez cubiertas estas necesidades, buscamos satisfacer nuestras necesidades inmediatamente superiores, pero no se puede llegar a un escalón superior si no hemos cubierto antes los inferiores, o lo que es lo mismo, según vamos

satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, desarrollamos necesidades y deseos más elevados. Es necesario tener el conocimiento de esta teoría si quiere llegar a tener una mejor visión a lo que un clima organizacional se refiere ya que nos proporciona información del humano como tal y nos da un vistazo a primera instancia para la comodidad y beneficios del individuo.

Clima organizacional

Hoy en día, el clima organizacional, es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno (Chiavenato, 2009), dice que, “Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional” (p. 260). En virtud de ello, es una disciplina influida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado e innumerables variables importantes más, dependiendo en gran medida de las personas que participan en cada organización.

Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”. (pág. 314). Para Méndez (2006), citado por García (2009) el clima organizacional “ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños” (p. 46). No es más que, un conjunto de características permanentes que describen una organización, que influye en el comportamiento de las personas que la conforman y que la hacen diferente de otras.

En virtud ello, podemos decir que, el clima organizacional no presenta una unificación en su definición, pero sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un

significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales y dimensiones, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales); y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Es de vital importancia resaltar que, el clima los factores organizacionales están constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos) las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo/grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización.

De acuerdo a lo anterior, el clima organizacional representa la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización.

Adicionalmente, cuando se estudia el clima organizacional hay que tener en cuenta que un individuo llega a la organización con sus propias características, una historia, tienen sus propias expectativas (relacionadas con sus experiencias), sus capacidades y habilidades (relacionadas con lo que es capaz de hacer) y su personalidad (relacionada con su comportamiento) y se enfrenta a una situación organizacional compuesta por factores organizacionales (estructura, el jefe y su estilo, las relaciones con sus compañeros y el ambiente físico) y con base en estos genera un ajuste a su comportamiento que puede afectar positiva o negativamente su desempeño. Por lo tanto, el desempeño no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino por sus impresiones subjetivas que dan lugar a su percepción del clima en el trabajo.

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que, el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo.

Ahora bien, estas dimensiones han sido expuestas por diferentes autores, ejemplo de ellos tenemos a: Alcalá, Mercado & Toro y Chiang. Según Alcalá, (2011), “son nueve las dimensiones que permiten diagnosticar el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad” (p. sn).

- Estructura: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representando la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad: Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.
- Recompensas: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Riesgos:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **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.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares de desempeño:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de trabajo.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Estrategias gerenciales

La estrategia gerencial se concentra en la manera que tiene una empresa de la organización de sus actividades, determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo y las medidas de acción para llegar a éstas. En ese marco de ideas, Chiavenato (2009), plantea varias concepciones sobre las estrategias gerenciales entre las cuales destaca que “implica la definición de objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y

asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos” (p.454). Es visto como el proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas, restricciones y oportunidades que le impone el entorno.

Finalmente, Serna (2006) define las estrategias gerenciales, “como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p.21). Asimismo, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, además asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, del mismo modo anticipar los posibles cambios en el entorno para el mejoramiento del clima en la Fundación Misión Barrio Adentro del Edo. Cojedes.

Estrategias

Según, Francés (2006), “la estrategia se puede definir en forma amplia o en forma táctica” (p. 28), sin embargo para ciertos autores, los objetivos son parte de la estrategia, para otros ésta se refiere a los medios para alcanzar un objetivo. Algunos distinguen entre estrategia y táctica, siendo esta última una estrategia de menor jerarquía, pero sujeta igualmente a incertidumbre. Las estrategias propiamente son un conjunto amplio de orientaciones y programas con un horizonte de mediano plazo, representa la razón de ser de la empresa (misión), los objetivos (visión) y sus planes de acción.

Por otra parte, para Serna (2006,) señala las estrategias como “Las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p. 32). De esta manera, se definieron las estrategias como las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos con una perspectiva a mediano plazo. Estas digieren el cumplimiento de la misión, visión y planes de acción de la empresa, así como también el lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico de la misma y del mismo modo mantenerlos.

Gerencia

La gerencia es la acción, o el conjunto de empleados, que se encargan de dirigir, gestionar y coordinar una determinada empresa, organización o institución. En este orden de ideas, Robbins (2014) considera a “la gerencia como un proceso que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control la cual se obtiene con eficacia y eficiencia, al considerar a otras personas es decir, la gerencia trabaja, se desarrolla, utilizando para ello al personal para lograr un fin determinado” (p.sn).

De este modo, Dell’ordine (2007) considera que “la gerencia es la responsable de dirigir las actividades que sirven a las organizaciones para el logro de sus metas, por ello, al ser bien ejecutada lleva consigo el alcance de objetivos establecidos” (p. 25). Por otra parte, el término gerencia se define como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados; por ello, el objetivo global es lograr la eficiencia máxima en sus actividades al llevar a cabo las metas asignadas, en la medida que se logre alcanzar los objetivos, se revelará el grado de eficacia de las metas trazadas.

Condiciones físicas

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad. Además, un medio con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas jornadas trabajando y repercute en la calidad de su labor y de la empresa.

Recursos materiales

Se conoce en administración de empresas como recursos materiales al conjunto de bienes físicos y tangibles que formen parte del patrimonio de la empresa, y de los cuales dispone de una u otra manera a lo largo del proceso productivo.

Bases legales

De acuerdo a la, **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**. La cual establece:

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

Así como el estado debe garantizar y proporcionar empleos y ocupaciones productivas dignas a todos los ciudadanos, los jefes la Fundación Misión Barrio Adentro del Edo. Cojedes también deben cumplir y garantizar a sus trabajadores espacios adecuados que brinden seguridad y estabilidad, a pesar de que el Estado pueda impartir directrices sobre las instituciones, cada gerente está en la posibilidad de evaluar y estudiar estas para llegar a consensos con sus empleados y no generar perdida hacia ninguna de las partes.

A través de la **Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras**

(2012). Se describe lo siguiente:

Artículo 25. El Estado se esforzará por crear y favorecer condiciones propicias para elevar en todo lo posible el nivel de empleo. Las empresas, explotaciones o establecimientos que en proporción a su capital generen mayor número de oportunidades estables y bien remuneradas de trabajo serán objeto de protección especial por parte de los organismos crediticios del sector público y se tendrán en consideración en las políticas fiscales, económicas y administrativas del Estado.

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;

- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

En la Fundación Misión Barrio Adentro los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. Cada individuo es una personalidad diferente de comportamiento y actitudes, esto muchas veces trae choques y conflictos que influyen de manera negativa o positiva en el Clima Organizacional. Cada individuo busca compenetrarse con otros individuos queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar, con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatos.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005), establece:

Artículo 53: Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

La LOPCYMAT es un apoyo para el trabajador ya que ilustra al jefe el ambiente laboral ideal para el trabajador para que el mismo tenga un mejor desempeño en sus tareas y asimismo genere un mejor clima organizacional que ayude a la institución a la fluidez del trabajo.

Tabla N° 1. De Operacionalización de Variables

| Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en el departamento de RRHH Fundación Misión Barrio Adentro, San Carlos, estado Cojedes. | | | | | | | | |
|--|----------------------|---|---------------------------------|-----------------------------------|--|----------|------------|-------|
| Objetivos Específicos | Variables | Conceptualización De Variables | Dimensión | Indicadores | Ítems | | | |
| <p>Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en el departamento de RRHH de la Fundación Misión Barrio Adentro (FMBA) del Municipio San Carlos, estado Cojedes.</p> <p>Determinar factores que afectan el clima organizacional en el Departamento de RRHH de la de la Fundación Misión Barrio Adentro (FMBA) del Municipio San Carlos, estado Cojedes.</p> | Clima organizacional | De acuerdo con García y Zapata (2008), el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. | Condiciones de trabajo | Condiciones físicas | 1 | | | |
| | | | | Recursos materiales | 2 | | | |
| | | | | Respeto de los derechos laborales | 3 | | | |
| | | | Motivación | Reconocimiento de logros | 4 | | | |
| | | | | Valoración de profesión | 5,6 | | | |
| | | | Cooperación | Confianza | 7,8 | | | |
| | | | | Trabajo en equipo | 9 | | | |
| | | | Autorrelación | Resolución de problemas | 10 | | | |
| | | | Diseñar estrategias gerenciales | Estrategias gerenciales | Chiavenato (2009), plantea varias concepciones | Gerencia | Compromiso | 11,12 |
| | | | | | | | Ética | 13 |

| | | | | | |
|---|--|---|--|----------------------|--------------|
| <p>para el fortalecimiento del clima organizacional en el Departamento de RRHH de la de la Fundación Misión Barrio Adentro (FMBA) del Municipio San Carlos, estado Cojedes.</p> | | <p>sobre las estrategias gerenciales entre las cuales destaca que “implica la definición de objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos” (p.454)</p> | | <p>Planificación</p> | <p>14,15</p> |
|---|--|---|--|----------------------|--------------|

Fuente: Alvarado y Guedez (2022)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo corresponde al Marco Metodológico, que no es más que el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de investigación, observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que se estudia. En ese sentido Belastrini (2006), expresa:

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. p.125.

Tipo de investigación y diseño

Tipo de Investigación

El tipo de investigación, se basó en un estudio de campo porque los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, del mismo modo Arias (2012), define: “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos”. (p. 88). En este estudio, la recolección de los datos se hizo directamente en el Departamento de Recursos humano de la FAMB San Carlos estado Cojedes; motivado a ello se enmarca en tipo de campo.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental. Por lo que Hernández, (2014) refiere que este tipo de estudio se caracterizó por la “no manipulación deliberada de las variables por parte del investigador” (p.152). A su vez, Kerlinger, F. y Lee, H., (2002) señalaron que “la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control

directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones no son manipulables” (p.504).

De igual forma, Palella y Martins (2010), exponen que la investigación no experimental en su diseño: “no se construye una situación específica sino que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas” (p.96). En efecto, lo que se busca en esta indagación es determinar el impacto del clima organizacional como estrategia para el mejoramiento del talento humano en el Departamento de Recursos humanos del FAMB del estado Cojedes.

La investigación en curso es de nivel descriptivo, según Tamayo y Tamayo (2006),

“el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, caracterizándose fundamentalmente presentando una interpretación correcta” p.86

La misma se basó en un proyecto factible ya que es elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico. Del mismo modo, Arias, (2006), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema practico o satisfacer una necesidad. (p.134).

Población y Muestra

Población

Según lo sostenido por Balestrini (2005) Población es: “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”. (p.123). Por consiguiente, la población objeto de estudio estuvo conformada por 10 personas perteneciente al departamento de Recursos humano de la FMBA San Carlos, estado Cojedes.

Tabla N°2 distribución de población

| CARGO | CANTIDAD |
|----------------------------------|-----------------|
| Jefe De Área De Recursos Humanos | 1 |
| Jefe De Asesoría Legal | 1 |
| Analistas De Nomina | 3 |
| Analista De Vacaciones | 1 |
| Analista De Constancias | 1 |
| Camareros | 2 |
| Auxiliar De Oficina | 1 |
| TOTAL | 10 |

Fuente (Departamento de Fundación Misión Barrio Adentro Edo. Cojedes)

Muestra

Por su parte Hernández (ob. cit.), afirman que la muestra es “en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.240). De forma tal, que para este estudio la muestra estuvo representada por el total de la población, debido a que, es una población finita; aunado a ello, la muestra es no probabilística definida por los teorizantes precitados como aquella en que: “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p.241).

Por lo tanto, se utilizó el tipo de muestra denominada censal o total, la cual es definida por Méndez (2002), como “aquella muestra que consiste en estudiar todos los elementos de la población de interés” (p. 182); en efecto, la muestra quedó conformada por diez (10) personas trabajadores del departamento de Recursos humano de la FMBA, San Carlos, Estado Cojedes.

Técnica e Instrumento de la recolección de Datos

En este sentido Arias (2008), define la técnica de recolección de datos como "el procedimiento o forma particular de obtener datos o información... y los instrumentos como los medios materiales que se emplean para almacenar y registrar la información" (p.67) Por su parte, Balestrini (2008), define este proceso como "un conjunto de técnicas que permiten cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico...". (p. 145).

Los instrumentos o técnicas seleccionados para la recolección de los datos fueron principalmente adecuados a la problemática planteada, para ello fue necesario hacer un estudio general de la situación, escogiéndose así lo más factible para el área. Para, obtener los datos pertinentes a la investigación, se utilizó la técnica de la encuesta, definida por Palella y Martins (ob. cit), como "una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. A diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima las responden por escrito" (p.134).

De manera, el instrumento que se utilizado para recoger la opinión de la muestra es el cuestionario, que según Sabino (2002) es "un conjunto de alternativas que recogen la opinión o respuestas de los encuestados" (p.30). Se diseñó un cuestionario con preguntas dicotómicas de acuerdo a las características de la muestra y los objetivos de la investigación. Un cuestionario construido enmarcado en los criterios de validez y confiabilidad; de allí pues, referido a la búsqueda de la información en pertinencia a las dimensiones e indicadores de la variable a estudiar. Por consiguiente, en la presente investigación se utilizó la encuesta en la modalidad de cuestionario, que fue aplicado a la población representada por los trabajadores del área de Recursos humanos de FMBA, San Carlos, Estado Cojedes en su totalidad.

El instrumento aplicado a los (10) trabajadores del área de Recursos humano de la FMBA San Carlos, Estado Cojedes, fue un cuestionario de (15) ítems, con respuestas dicotómicas, o sea, que tiene solo dos formas de presentarse, es decir, (Si o No), cuyos ítems están relacionados con los

objetivos, las variables, las dimensiones e indicadores reflejados en la Operacionalización de las variables.

Validez y Confiabilidad

Para la validación y confiabilidad del instrumento en el presente trabajo de investigación, se consideraron dos elementos que, de acuerdo a Balestrini (2008):

Debe reunir dos (2) condiciones, la validez que se refiere al grado en el que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y la Confiabilidad que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. (p. 236).

Validez

La validez del instrumento se determinó a través de la revisión por parte de los expertos del área. Cabe destacar, que Sampieri (2006), la define como: “la validación que garantiza la ocurrencia de un evento en el futuro a partir de un criterio de predicción”. (p.6). Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos, se utilizara la técnica de validez de contenido, según Silva (2006), establece que, “La validez del instrumento se refiere a la relación que existe entre lo que este mide y lo que realmente se quiere medir. Hay varios métodos para garantizar su evidencia: Validez de contenido, de constructo, interna y externa” p. 115. Generalmente son de mayor aplicación los dos primeros métodos establecidos por Silva en su definición.

Para ellos, se tomó en consideración el juicio de (3) expertos, especialistas y con amplia experiencia en la materia estudiada, a quienes se les suministro un formato de validación en donde aportaran su opinión y recomendaciones acerca del contenido y estructura del instrumento elaborado para la recolección de la información. En este orden de ideas, Ramírez (2003) define a los expertos como:

Aquellas personas que se han destacado como conocedores del área objeto de estudio, bien por la vía de la investigación académica, la experiencia o si afición por determinados temas. Estos expertos pueden clasificar dudas, recomendar bibliografías o contactar al investigador con otros expertos p.25

La validez del instrumento de la presente investigación se obtuvo mediante el juicio de expertos seleccionándose tres (3) especialistas en la materia, Msc. Loreines Gonzales, Msc Rafael Matute y Licda. Yuruary Figueredo que participaron en la revisión, redacción e intención de las preguntas con la finalidad de evitar ambigüedades, tanto de contenido como de formulación.

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento la define los autores Hernández y col (2008), como: “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. (p. 346). La confiabilidad de un instrumento es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos

Para esta investigación se obtuvo la confiabilidad a través de recolección de datos mediante coeficiente estadístico KR-20 Kuder-Richardson; que según Palella y Martins (2004, p.153) este coeficiente “es el que se aplica para instrumentos cuyas respuestas son dicotómicas (Si/No)”.

Formula

$$KR - 20 = \left(\frac{K}{K - 1} \right) * \left(1 - \frac{\sum p * q}{Vt} \right)$$

KR-20= Coeficiente de confiabilidad (Kuder-Richardson)

K= Número total ítems en el instrumento

Vt=Varianza total

$\sum p * q$ = Sumatoria de la varianza de los ítems

P= Producto de la proporción de las respuestas correctas por la proporción de las preguntas incorrectas.

q= 1-p

Cabe destacar, que el valor arrojado se analizó teniendo como base el criterio de Arkin y Cotton (1995), quienes establecen que un coeficiente ubicado entre 0,01 y 0,03 es considerado bajo, entre 0,34 y 0,67 medianamente confiable y entre 0,68 y 1, altamente confiable; criterio según el

cual el instrumento posee una alta confiabilidad. Una vez aplicada la formula arrojó como resultado un coeficiente de 0.81, lo que lo hace, altamente confiable.

Técnicas de análisis de la Información

En el marco metodológico del proyecto de investigación convergen como aspecto constitutivo del mismo, todo lo referente al análisis e interpretación de los resultados. Por ello al culminar la fase de recolección de información, los datos han de ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos, así pues, tendrás significado interpretar los mismos y nos permitirá conocer mejor la problemática en estudio y los medios para una posible solución

Tal como lo refieren Selltiz, Jaloda y otros (1976) “El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación”. (p.430). El análisis implica el la manipulación los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de la interrogante de la investigación.

Luego de aplicar el cuestionario se procederá al análisis e interpretación de los procesos estadísticos; seguidamente se realizará las estrategias a presentar como solución de la problemática planteada. Por consiguiente, afirma Sabino, (2002) la técnica de análisis de datos es: “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información” (p.99).

Por todo lo antes expuesto se procede a la interpretación de los resultados a través de cada ítems, poniendo en manifiesto la cantidad de respuestas dadas para cada uno y realizado un breve análisis de los resultados obtenidos y la interpretación dada por los encuestados de las situación y la problemática que se presenta dentro de la organización y la cual es objeto de estudio.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis y la interpretación de los resultados se desarrollaron por intermedio de la estadística descriptiva, es decir, mediante el porcentaje simple especificando valores y respuestas obtenidas así como el valor numérico porcentual obtenido. La interpretación se efectuó sobre la base del análisis de cada ítem, relacionando la respuesta y el porcentaje obtenido con el aspecto de la interrogante planteada. Se precedió a registrar la información y/o datos obtenidos posteriores a la aplicación de un cuestionario contentivo de 14 preguntas dicotómicas con opciones de SI y NO los cuales medirán el alcance de los objetivos donde la información recolectada será a través las dimensiones explicadas.

Palella, S y Martins (2010):

Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio, se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar, se utiliza la estadística descriptiva cuando se presentan los datos en forma de cuadros y gráficos. p.174

Siguiendo el orden de ideas, los resultados obtenidos se presentan los cuadros y análisis, lo cual permite reflejar la información que se obtiene a través de la aplicación del instrumento, lo cual permite tener un conocimiento probabilístico de las causas y efectos de los objetivos que persigue la investigación, ya que con la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de RRHH de la FMBA, se pudo conocer los fenómenos que afectan en el desenvolvimiento de las labores de este personal tal como se presenta a continuación.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Condición de trabajo

Indicador: Condiciones físicas, Recursos materiales, Respeto de los derechos laborales.

Ítem 1. ¿Las características físicas que dispone la institución son agradables para laborar?

Ítem 2. ¿Cuenta con los recursos materiales necesarios para llevar a cabo sus labores correspondientes?

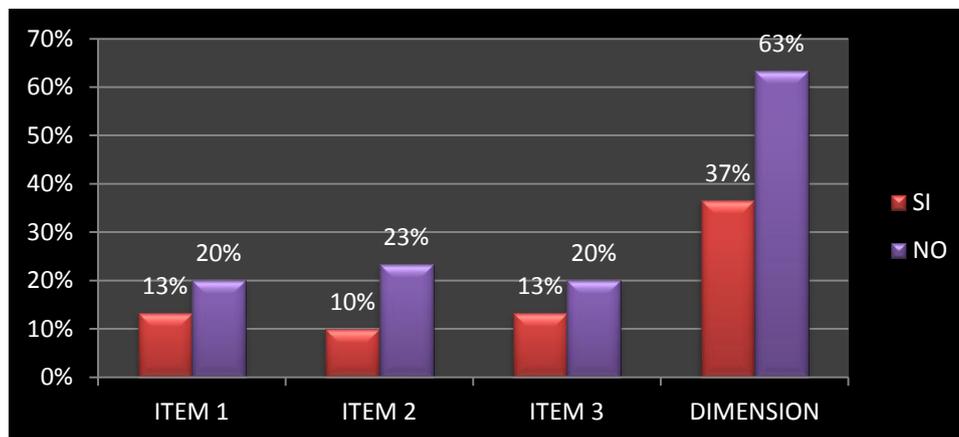
Ítem 3. ¿Considera que la gerencia le da importancia a sus derechos como trabajador?

Tabla Nº 3. Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Condición de trabajos:

| Nº | | | | | Total de personas Encuestadas | Total de Porcentaje |
|------|----|------------|----|------------|-------------------------------|---------------------|
| ITEM | SI | % | NO | % | | |
| 1 | 4 | 13% | 6 | 20% | 10 | 33% |
| 2 | 3 | 10% | 7 | 23% | 10 | 33% |
| 3 | 4 | 13% | 6 | 20% | 10 | 33% |
| | | 37% | | 63% | | 100% |

Fuente: Alvarado y Guedez (2022)

Figura. 1. Presentación de la Dimensión Condición de Trabajo



Fuente: Alvarado y Guedez (2022).

Forastieri (2005), menciona que las “condiciones de trabajo pueden definirse como el conjunto de factores que determinan la situación en la cual el trabajador/a realiza sus tareas...”p.s/n, Ante la interrogante del ítem 1, como bien se puede observar los resultados para el indicador condiciones físicas para lo cual, (4) personas para un total del 13%, dicen sentirse cómodo con las

características físicas que dispone la institución para cumplir con sus labores, mientras que el 20% niegan que las mismas no son agradables, esto quiere decir, que el sitio para laborar tiene deficiencia en la parte de los recursos laborales, una falta de recursos repercute en la eficiencia en la que el personal se desenvuelve.

En este orden de ideas se muestra los resultados que corresponden con el ítem 2, relacionado con el indicador de recursos materiales, para lo cual, (3) personas para un total del 10%, dicen tener los recursos para cumplir con sus labores, mientras que el 23% manifiestan que no disponen de dichos recursos materiales, por lo tanto se presenta el caso que hay un alto porcentaje que nos indica que los recursos materiales son escasos para un buen clima organizacional.

Como sugiere el interrogante del ítem 3, del indicador respeto de los derechos laborales un 13% de la población indican que si existe el respeto a sus derechos laborales, por otra parte el 20% resaltan que no obtienen su debido respeto a sus derechos laborales repercutiendo en un porcentaje mayor de la población que necesitan el respeto que merecen, para obtener una mejor motivación de cada uno de los empleados. Por consiguiente, para dicha dimensión un porcentaje del 37% responde afirmativamente ante cada interrogante planteada mientras que el 63% dan respuestas negativas

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Motivación

Indicador: Reconocimiento del logro, Valoración de profesión

Ítem 4. ¿Se implementan estrategias para reconocer el buen desempeño de sus logros laborales?

Ítem 5. ¿Se toma en cuenta el valor de su formación profesional para optar por mejores puestos de trabajo?

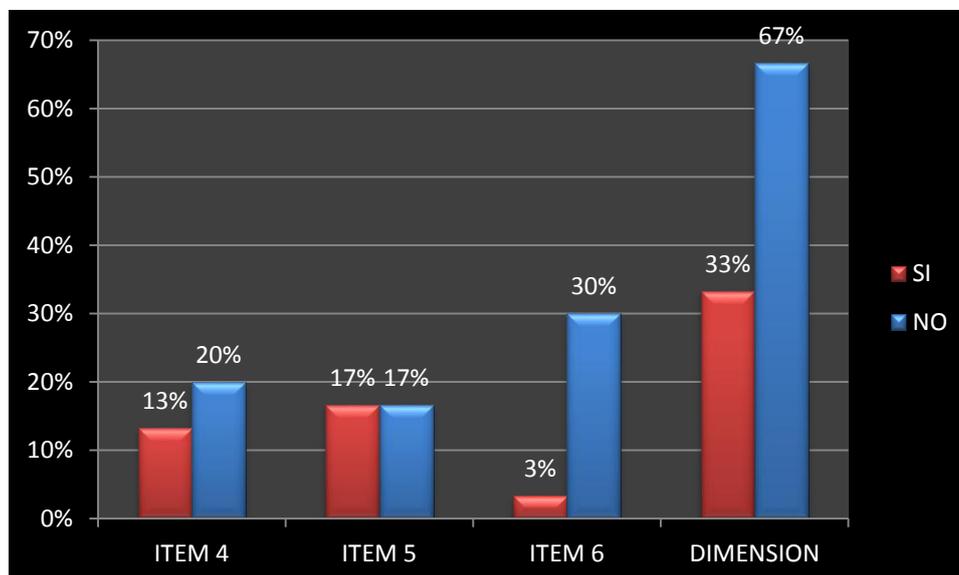
Ítem 6. ¿La empresa establece un plan de desarrollo profesional a sus empleados para alcanzar el máximo valor de su profesión.

Tabla Nº 4. Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión Motivación:

| Nº | | | | | Total de personas Encuestadas | Total de Porcentaje |
|------|----|------------|----|------------|-------------------------------|---------------------|
| ITEM | SI | % | NO | % | | |
| 4 | 4 | 13% | 6 | 20% | 10 | 33% |
| 5 | 5 | 17% | 5 | 17% | 10 | 33% |
| 6 | 1 | 3% | 9 | 30% | 10 | 33% |
| | | 33% | | 67% | | 100% |

Fuente: Alvarado y Guedez (2022)

Figura. 2. Presentación de la Dimensión Motivación



Fuente: Alvarado y Guedez (2022).

La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa (Robbins S., 1999 p.123). Así pues, Como sugiere el interrogante del ítem 4, del indicador de Reconocimiento del logro laboral, un 13% de la población indican que sí reconocen sus logros laborales, por otra parte el 20% refleja que no reciben el debido reconocimiento antes sus buenos desempeños laborales, lo cual se deben buscar estrategias correctivos que correspondan a estimular el desempeño.

En relación al ítem 5, del indicador de valoración de profesión, un 17% de la población indican que sí valoran su profesión, por otra parte el 17% refleja que no valoran su profesión ante sus títulos obtenidos, la opinión dividida denota una falta de atención a los empleados más nuevos y ser capaces de verificar sus títulos obtenidos recientemente y optar a un mejor puesto.

Para el ítem 6, del indicador de valoración de profesión, un 3% de la población indican que sí hay un plan de desarrollo para el valor profesional, por otra parte el 30% refleja que no hay ningún plan que genere el debido desarrollo profesional de sus empleados, obteniendo una respuesta contundente que sus empleado necesitan un plan estratégico que permita desarrollarse profesionalmente y obtener mejores experiencias y más rango laboral. Dando como resultado ante la dimensión Motivación un 37% con respuestas afirmativa y un total del 63% brindan respuestas negativas

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Cooperación

Indicador: Confianza, trabajo en equipo.

Ítem 7. ¿Cree que se toman en cuenta las decisiones confiando en los aportes de los diferentes miembros de la organización?

Ítem 8. ¿Considera que la confianza es agradable entre los distintos individuos que laboran en el área?

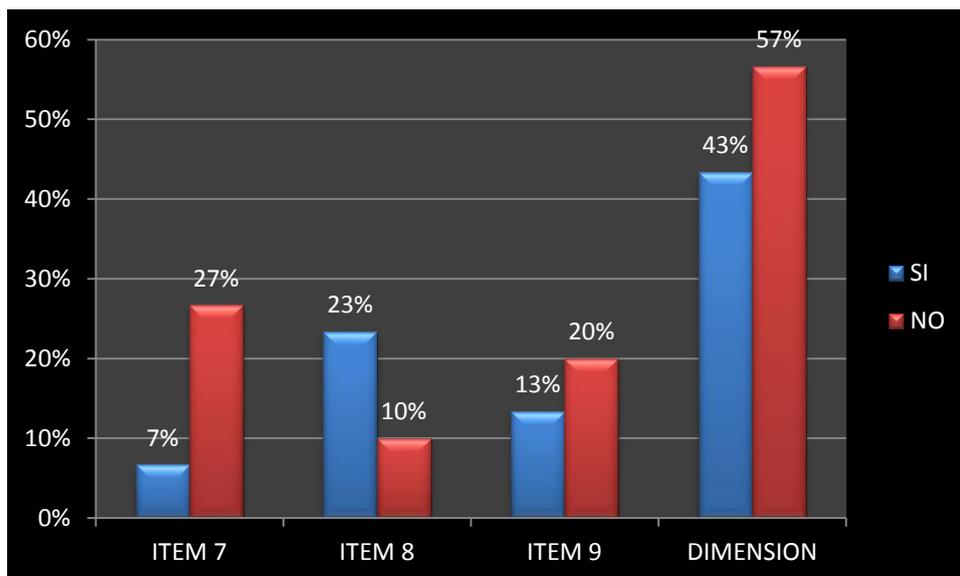
Ítem 9. ¿Existe un buen trabajo en equipo en la organización?

TablaNº5. Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Cooperación:

| Nº | SI | % | NO | % | Total de personas Encuestadas | Total de Porcentaje |
|----|----|------------|----|------------|-------------------------------|---------------------|
| 7 | 2 | 7% | 8 | 27% | 10 | 33% |
| 8 | 7 | 23% | 3 | 10% | 10 | 33% |
| 9 | 4 | 13% | 6 | 20% | 10 | 33% |
| | | 43% | | 57% | | 100% |

Fuente: Alvarado y Guedez (2022)

Figura. 3. Presentación de la Dimensión de Cooperación



Fuente: Alvarado y Guedez (2022).

Según Intermón O.(2018) “La cooperación se refiere al conjunto de acciones puestas en marcha con el objetivo de lograr la máxima equidad posible” p. s/n. Tal como se aprecia en la figura (3) correspondiente al ítem 7, en el indicador de confianza, el 7% del personal afirma que los aportes de los miembros son tomados en cuenta, mientras que el 27% dice que los aportes no son tomados en cuenta por falta de confianza entre los miembros, lo cual indica que se debe crear jornadas en la que se reúna el personal y discuta sobre las necesidades de la institución.

En lo referente al ítem 8 igualmente en el indicador de confianza, sobre si la confianza es agradable entre los distintos individuos que laboran en esta área de RRHH de la Fundación Misión Barrio Adentro, los encuestados señalaron con un 23% como bien se refleja en la figura que si consideran que la confianza es agradable entre los distintos miembros que laboran en el área, por otro lado el 10% de la población refleja que no existe confianza agradable entre los distintos entre los trabajadores que ahí laboran. Por lo que se hace necesario, implementar talleres que permitan impulsar la cooperación, la comunicación y el trabajo en equipo, para así alcanzar un mayor grado de confianza laboral entre los distintos miembros.

En el ítem 9 en el indicador trabajo en equipo se muestra que el 13% de los trabajadores del área de RRHH de la FMBA, que existe un buen trabajo en

equipo, mientras que el 20% resalta que no hay la existencia de un buen trabajo en equipo esto se debe por la falta de confianza entre los mismos. Por consiguiente es necesario implementar jornadas que contribuyan a la integración y trabajo en equipo, dando como resultado un mejor trabajo a futuro. Por lo que en esta dimensión de cooperación el 43% manifiestas respuestas afirmativas y el 57% brindan respuestas negativas.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Autorrelación

Indicador: Resolución de problemas

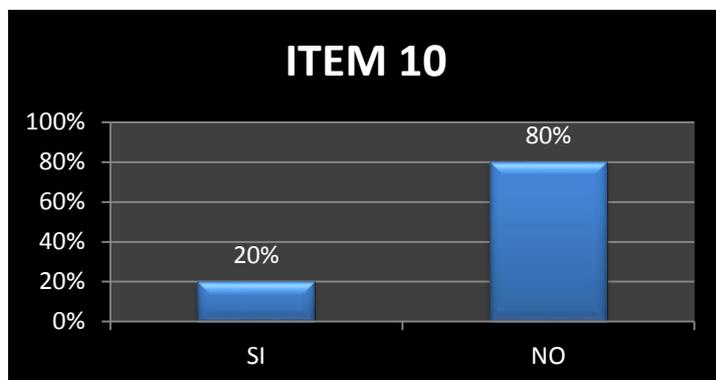
Ítem 10. ¿Los problemas que se generan en el área son solucionados efectivamente?

TablaNº 6.Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Autorrelación:

| Nº | SI | % | NO | % | Total de personas Encuestadas | Total de Porcentaje |
|------|----|-----|----|-----|-------------------------------|---------------------|
| ITEM | | | | | | |
| 10 | 2 | 20% | 8 | 80% | 10 | 100% |

Fuente: Alvarado y Guedez (2022)

Figura. 4. Presentación de la Dimensión Autorrelación



Fuente: Alvarado y Guedez (2022)

Según Maslow, (1943) define la Autorrelación como “El desarrollo del potencial humano, aceptación de sí mismo, de fortalecer la espiritualidad, los conocimientos, las buenas relaciones interpersonales y vivir bajo el concepto de la felicidad” p. s/n. En atención al ítem 10 se trabajó en determinar si los problemas que se generan en el área son solucionados efectivamente, por lo que el 20% afirman que si se solucionan inmediatamente y de manera efectiva. Por otro lado, el 80% destaca lo contrario que los inconvenientes o problemas

laborales no son resueltos efectivamente, afectando esto en el clima organizacional entre los distintos miembros y en las labores de sus funciones.

II. Variable: Estrategias gerenciales

Dimensión: Gerencia

Indicador: Compromiso, ética, planificación.

Ítem 11. ¿Siente compromiso por las labores asignadas?

Ítem 12. ¿El clima organizacional del área se caracteriza por el espíritu de motivación a sus compromisos laborales?

Ítem 13. ¿Existe ética y respeto entre jefe y subordinados?

Ítem 14. ¿Se planifican estrategias que permitan incrementar el grado de satisfacción laboral?

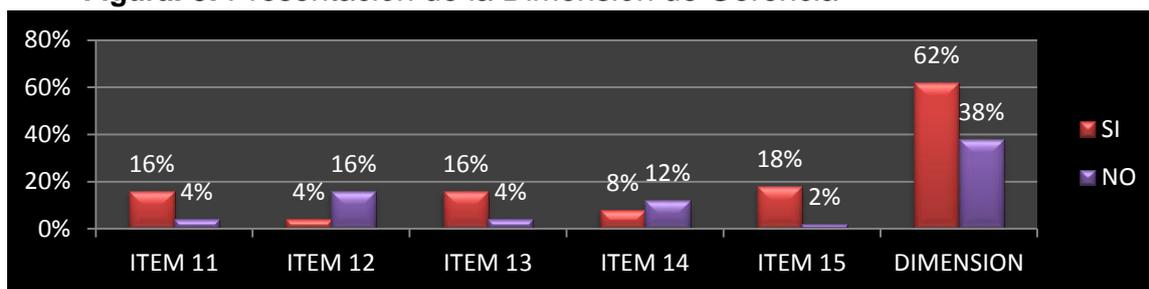
Ítem 15. ¿Le gustaría contar con una planificación estratégica que permita fortalecer el clima organizacional?

TablaNº 7. Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Gerencia:

| Nº | | | | | Total de personas Encuestadas | Total de Porcentaje |
|------|----|------------|----|------------|-------------------------------|---------------------|
| ITEM | SI | % | NO | % | | |
| 11 | 8 | 16% | 2 | 4% | 10 | 20% |
| 12 | 2 | 4% | 8 | 16% | 10 | 20% |
| 13 | 8 | 16% | 2 | 4% | 10 | 20% |
| 14 | 4 | 8% | 6 | 12% | 10 | 20% |
| 15 | 9 | 18% | 1 | 2% | 10 | 20% |
| | | 62% | | 38% | | 100% |

Fuente: Alvarado y Guedez (2022)

Figura. 5. Presentación de la Dimensión de Gerencia



Fuente: Alvarado y Guedez (2.022)

La gerencia según Megginson (2001), se puede definir como “el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control” p. s/n. En lo referente al ítem 11, ocho(08) de los trabajadores del área de RRHH del FMBA representado por el 16% dicen sentir compromiso por las labores que se le asignan o por las funciones que cubren, y el 04% manifiestan no sentir el compromiso por las labores que se le asignan.

En relación al ítem 12 relacionado con el indicador compromiso, un 04% de la población destacan que el clima organizacional del área se caracteriza por el factor motivación para sus compromisos laborales, el 16% inciden que el clima organizacional del área no se caracteriza por el espíritu de la motivación como factor para cumplir con sus compromisos laborales. En tal sentido se sugiere implementar estrategias que permitan incentivar a los trabajadores para que se sientan cómodos con el área y los distintos integrantes para mejorar la eficiencia en sus labores.

Tal como se aprecia en la figura ítem 13, el 16% de las personas que laboran en el área de RRHH de la FMBA dicen que si existe ética y respeto entre jefe y subordinados, siendo este base en la relación laboral, en otro sentido el 04% manifiestan que no hay la existencia de ética y respeto entre estos.

En atención al ítem 14 correspondiente a si se planifican estrategias que permitan incrementar el grado de satisfacción laboral por su parte el 08% destacan que si se implementan dichas estrategias, mientras que el 12% responde de forma negativa. Por otro lado, en el ítem 15, como bien se observa

en la figura el 18% de los trabajadores (que representan 9 personas) del área de RRHH están totalmente de acuerdo de que se planifiquen estrategias que les permita fortalecer el clima organizacional, dando como resultado una mejor relación interpersonal y laboral, reflejándose en un mejor servicio. Y el 02% niega aceptar la necesidad de implementar dichas estrategias.

Por lo que la dimensión Gerencia tiene un 62% de la población con respuestas afirmativas, y un 38% con respuestas negativas. Por lo que se evidencia una alta necesidad de implementar estrategias para fortalecer el clima organizacional ya que la misma es inestable.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

PLAN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH FUNDACIÓN MISIÓN BARRIO ADENTRO, SAN CARLOS, COJEDES.

Presentación del plan

El conglomerado organizacional del presente, amerita el mejor de los esfuerzos para enfrentar de manera óptima las vicisitudes que surgen en el entorno, para lo cual los trabajadores deben estar capacitados en cuanto a los aspectos laborales que exige el mundo contemporáneo a fin de encaminarse hacia la excelencia y la obtención de una visión en profundidad de las emociones originadas en el trabajo, de los cambios que deben imponerse, de las funciones y del liderazgo organizacional que forman parte importante de un clima sano que facilite el alcance de los objetivos trazados con antelación y ofrezca vías alternas por las que se ha de transitar hacia el éxito.

En este Capítulo se presentan la estimación de la factibilidad, estructura y objetivos del plan de acción para dar respuestas a los objetivos de la investigación, como una alternativa viable para solucionar una necesidad apreciada y determinada en el estudio diagnóstico. En este caso se procedió a elaborar plan de acción basado en el clima organizacional para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el departamento de RRHH fundación misión barrio adentro San Carlos, estado Cojedes.

En este sentido, este plan pretende reorientar la práctica de los trabajadores en el departamento a través del clima organizacional que les permita fortalecer sus relaciones interpersonales, esto implica emprender una labor de esfuerzo, dedicación, planificación y evaluación de parte de la gerencia ya que contando con su apoyo contribuye a la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas por parte de los trabajadores para mantenerse actualizados y motivados a desempeñar su función productiva eficientemente. Con ello, se busca implementar una herramienta que sirva como instrumento emisor de información, que permita a los mencionados

trabajadores, desenvolverse en un ambiente de trabajo agradable y a su vez buscando el beneficio de todos los actores que participan en el desarrollo de la misma.

FUNDAMENTACIÓN

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, todo lo que nos rodea. Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen tareas minuciosas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar su nivel de vida y su contribución a la organización, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las organizaciones, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar el personal, dejan de considerar factores como la motivación, la comunicación, la autoestima, la cooperación e integración, entre otros, los cuales se ponen de manifiesto en la labor efectuada por los empleados, y son factores claves de éxito para las organizaciones.

Ante el diagnóstico realizado en esta investigación se evidenció un clima organizacional inestable, que puede estar ocasionando problemas en el desempeño laboral del personal y que puede repercutir en la gestión administrativa de la misma, se debe incorporar estrategias gerenciales para que sean analizadas y tomadas en cuenta en el desarrollo de una planificación estratégica que conlleve al logro de los objetivos de la organización, en un ambiente de trabajo armonioso y dinámico.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Definir líneas de acción gerencial para el fortalecimiento del Clima organizacional y las relaciones interpersonales en el departamento de RRHH Fundación Misión Barrio Adentro San Carlos Cojedes.

Objetivos Específicos

- Sensibilizar mediante actividades de formación al personal, en relación a la importancia del clima organizacional en el desempeño de sus funciones.

- Promover trabajos articulados con los jefes y empleados mediante encuentros que permitan establecer acuerdos para optimizar el clima organizacional.
- Desarrollar el potencial del personal empleado para emprender el cambio y la transformación organizacional.

Factibilidad de la propuesta

De acuerdo con lo expresado por Chiavenato (2004), “la factibilidad indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado y beneficiarios” (p. 224). Por lo tanto, se puede decir que existen varios factores que influyen en la sostenibilidad de un proyecto u organización, cuya relación debe mantenerse manejando la misma información para que así puedan ser llevados a cabo las actividades de manera clara. En este sentido, la factibilidad de aplicación de la presente propuesta, a fin de garantizar la viabilidad de la propuesta a continuación se describen los aspectos que la hacen factible:

Factibilidad técnica:

Factibilidad Operativa: La empresa será responsable para el desarrollo del plan de acción, asimismo tendrán la disposición de recursos impresos, técnicos, audiovisuales y materiales en general por parte de la misma.

Factibilidad Social: En este aspecto, se puede considerar su viabilidad de implementación por cuanto el mismo toma en cuenta el factor clima organizacional como componente de la propuesta; además los empleados de la empresa mostraron su disposición a participar en la aplicación del plan.

Factibilidad Económica: En este caso, el costo de la estrategia gerencial necesaria para el fortalecimiento de la cultura organizacional basada en el Trabajo en Equipo, es económicamente factible, ya que la organización cuenta con los recursos financieros para su implementación; en caso de requerirse recursos adicionales, estos serán suministrados de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria. Por tal motivo, se le presenta a la mencionada gerencia, la oportunidad de implementar este estudio que promueva el plan para el

fortalecimiento del clima organizacional en el área de RRHH Fundación Misión Barrio Adentro, San Carlos, estado Cojedes.

Análisis de Costo-Beneficio

Tabla 8. Presupuesto de Recursos necesarios para la ejecución

| Recursos | Unidad de Medida | Costo Unitario | Cantidad Requerida | Importe |
|------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------|
| Alquiler de Video Beam | 1 Hora | 6,00 Bs | 1 | 6,00 Bs |
| Hojas Blancas | Resma | 25,00 Bs | 1 | 25,00 Bs |
| Lápices | Unidad | 2,00 Bs | 8 | 16,00 Bs |
| Bolígrafos | Unidad | 3,00 Bs | 4 | 12,00 Bs |
| | | | Total Bs | 59,00 Bs |

Fuente: Alvarado y Guedez 2022

Estructura de la propuesta

Fases del plan

Fases del Plan Tomando en cuenta el análisis obtenido de la problemática, sus alcances así como también causas, efectos y demás factores, se crearon una serie de pasos y recomendaciones, que servirán para realizar un plan motivacional, planificado y organizado en función de fortalecer el clima organizacional en el área de RRHH Fundación misión Barrio adentro del estado Cojedes.

Fase I: sensibilizar mediante actividades de formación. Entendiendo que la sensibilización consiste en desarrollar la habilidad de aprender, a sentir y aceptar las emociones y los sentimientos que se experimentan, a fin de comprenderlos, canalizarlos, controlarlos y darle significado e importancia. A partir de esta información se requiere entonces que tanto gerentes como trabajadores manejen elementos comunes de sensibilización de esta forma los individuos empieza a formar parte de un todo lo que forma trabajadores comprometidos para una mayor realización personal y un mejor desempeño en el ambiente laboral.

Fase II: Promover estrategias. Implementar reuniones entre jefes y empleados proponiendo estrategias que beneficien ambas partes, fortaleciendo el clima organizacional.

Fase III: Desarrollar el potencial del personal empleado. Fortalecer el conocimiento del empleado mediante planes que permitan el desarrollo personal y profesional ampliando su ámbito en el desempeño laboral.

Tabla# 9. Fase I- sensibilizar mediante actividades de formación

| Objetivos estratégicos | Estrategia | Actividades | Temporalidad | Necesidades | Humano |
|--|--|--|---------------------|---|---|
| Sensibilizar mediante actividades de formación al personal, en relación a la importancia del clima organizacional en el desempeño de sus funciones | Talleres sobre la importancia del clima organizacional en relación con el desempeño laboral y sus influencia en las relaciones interpersonales | Reuniones con los trabajadores de la oficina para informar y organizar el proceso de Trabajo en Equipo | 1 encuentro semanal | Espacio de reuniones | Especialista <u>Responsable</u> : gerencia |
| | | Taller Trabajo en Equipo y Clima Organizacional | 8 horas | Espacio formativo, video beam, hidratación, 20 hojas cartas, lápices. | |
| | | Conversatorio de Pensamiento Creativo | 8 horas | | |

Fuente: Alvarado y Guedez (2022)

Tabla# 10. Fase II- Promover estrategias

| Objetivos estratégicos | Estrategia | Actividades | Temporalidad | Necesidades | Humano |
|--|---|--|--------------|---|---|
| Promover trabajos con los jefes y empleados mediante encuentros que permitan establecer acuerdos para optimizar el clima organizacional. | Implementar mesas de trabajo conformadas por jefes y empleados de manera que interactúen y establezcan acuerdos que permitan fortalecer el clima organizacional | Organizar el área de trabajo | 8 horas | Espacio de reuniones, video beam, hidratación, 20 hojas cartas, lápices, material de apoyo (guías teóricas en relación al tema) | Especialista <u>Responsable</u> : gerencia |
| | | Reunir grupo de trabajos | 8 horas | | |
| | | Realizar su actividades a realizar y su finalidad | 8 horas | | |
| | | Brindar diversas alternativas que contribuyan a mejorar el clima organizacional. | | | |

Fuente: Alvarado y Guedez (2022)

Tabla# 11. Fase III- Desarrollar el potencial del personal empleado

| Objetivos estratégicos | Estrategia | Actividades | Temporalidad | Necesidades | Humano |
|--|--|---|---------------------|---|--|
| Desarrollar el potencial del personal empleado para emprender el cambio la transformación organizacional y así enfrentar los nuevos retos culturales que se presentan. | Implementar talleres, cursos, seminarios y charlas a manera de ampliar sus conocimientos en relación al trabajo que desempeña n. | Organizar el área de trabajo | 1 encuentro semanal | Espacio de reuniones | Instructor trabajador <u>Responsable</u> : gerencia |
| | | Brindar los trabajadores capacitación en el ámbito personal y profesional. | 8 horas | Espacio formativo, video beam, Folletos, Hidratación, 20 hojas cartas, lápices. | |
| | | Dar a conocer a los empleados un conjunto de principios del clima organizacional. | 8 horas | | |

Fuente: Alvarado y Guedez (2022)

CONCLUSION

El clima organizacional en las instituciones de salud constituye un factor de suma relevancia, pues comprueba el desarrollo de elementos y variables como la integración entre los trabajadores, las relaciones interpersonales, la percepción de los trabajadores en torno a los valores y principios de la institución, el orgullo y el sentido de pertenencia.

Así mismo, de los resultados obtenidos en el instrumento aplicado y su comparación con el marco teórico de la investigación, objetivo del estudio, se llegó a la conclusión. Que la presente investigación, permitió recabar información y a evidenciar los problemas existentes de manera directa en el clima laboral en los empleados, debido a la falta de motivación que los mismos presenta. Cabe destacar que mediante las variables en estudio se dimensionan la influencia que presenta el personal adscrito a la Fundación Misión Barrio Adentro del Estado Cojedes, fue posible establecer un diagnóstico a partir del cual se concluye, principalmente, que aunque en poca disposición los trabajadores tienen una buena percepción del lugar en el que trabajan y de aspectos como el compañerismo, la solidaridad, el respeto y la autonomía, que en conjunto no les ha llevado a manifestar sentimientos de orgullo hacia la institución.

De este modo, es necesario fortalecer y potenciar un conjunto de variables relacionadas al clima organizacional, con el fin de que los trabajadores se sientan más cómodos y satisfechos, y que de tal manera puedan tener un mejor rendimiento y calidad en sus labores. Por otro lado, la investigación y los datos arrojados por el diagnóstico realizado, apoya a la confección del plan antes mencionado adaptado principalmente a las necesidades detectadas, trayendo consigo manifestar la importancia que tiene estas actividades. De allí el mejorar la convivencia de los empleados del mencionado instituto, al igual que el mejoramiento de las funciones laborales de cada uno de ellos.

RECOMENDACIONES

Ya realizado el estudio investigativo de la problemática existente de acuerdo a el clima organizacional dentro de la Fundación Misión Barrio Adentro del Estado Cojedes se hace pertinente presentar las siguientes recomendaciones.

-Implementar de manera óptima y eficiente las intervenciones propuestas en el programa para mejorar el clima organizacional, generando medidas para poder seguir y evaluar los resultados, por medio de reuniones en las que los empleados comenten sus puntos de vista, compartan sus inquietudes, y expresen las dificultades que se han presentado en el proceso.

-Efectuar ejercicios de trabajo articulado con los jefes y sus empleados a través de encuentros de formación y autoformación que permitan establecer acuerdos entre ambos para optimizar el clima organizacional.

-Generar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de nuevos conocimientos que complementen el desarrollo para su ámbito laboral

-Diseñar y coordinar políticas para el resguardo de la estabilidad profesional y prevención de conflictos laborales de los funcionarios.

-Implementar un espacio, para que mensualmente se realice actividades dirigidas a reforzar el compañerismo y mejorar la motivación laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (5ta Edición)*. Editorial EPSTEME C.A.
- Balestrini A., M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Para los Estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales experimentales y los proyectos factibles. (Séptima Ed.)*. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ed. McGraw Hill. Mexico.
- Dell'ordine J, (2007), *Estrategias aplicadas al aprendizaje*. Revista en Ciencias Empresariales y Ambientales, Nº 2, 2007.
- Frances, (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. PerasonEducacion de Mexico S.A.
- Palella, S., y Martins, P., F. (2010). *Metodología de la Investigación Cualitativa. (Tercera Ed.)*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDUPEL. Caracas. Venezuela.
- Rodríguez, D (1999) *Diagnostico Organizacional*. Editorial Alfa y Omega Mexico. DF.
- Robbins, Stephen, y Coulter M (2014). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson México. Décima tercera Edición.
- Sabino, C.A. (2009). *¿Cómo Hacer una Tesis? y elaborar todo tipo de Escrito*. Editorial PANAPO C.A. Impreso en Venezuela por Editorial MELVIN C.A
- SERNA, HUMBERTO (2006). *Servicio al cliente, una nueva visión: clientes para siempre*. Editorial 3R Editores. Bogotá. Colombia.
- Tamayo, M. y Tamayo, F. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica. 3era Edición*. Editorial Limusa, S.A de CV.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Trabajo y tesis de grado

- Alcalá, E. M. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado)*. Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan bautista.
- Landaeta, M (2017). *Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa envases Aragua mav, c.c.s.*
- Pérez, M (2016). *“Clima organizacional como estrategia para el desempeño efectivo del talento humano. Caso Departamento de administración de la alcaldía del municipio autónomo San Carlos- Estado Cojedes. [Trabajo de grado]*. Disponible en: Consultado el 10 de noviembre 2021.

Perdomo, J (2018). *Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo en la empresa warynac.a.*[Documento en línea]. Disponible en:

Santamaria, G (2020). "Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A, Quito-Ecuador.

Fuentes electrónicas

Cabra, J. y Sánchez, J. (2011). *Estudio exploratorio del clima creativo en compañías colombianas seleccionadas.* Panorama No. 9: 165-179. Disponible:<http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/42/33>. [Consulta: 29 de Septiembre 2021]

Cardona, D. y Zambrano, R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional.* Estudios Generales 30

Dorta, A. (2013). *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional.* Centro de Desarrollo Gerencial. Disponible: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>. [Consulta: 16 de febrero de 2015].

Fernández, Y. (2013). *Conflictividad laboral golpea a la industria y limita la producción.* Diario El Universal. De fecha: 28 de enero de 2013. Disponible:<http://www.eluniversal.com/economia/130128/conflictividadlaboral-golpea-a-la-industria-y-limita-la-produccion-imp>. [Consulta 29 de septiembre de 2021].

Méndez, (2006) *Dimensiones del clima organizacional, sociedad latinoamericana para la calidad.*

UNELLEZ (2017).*Normativa trabajo especial de grado para los estudiantes de pregrado adscritos al programa ciencias sociales unellez / vipi*

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.*

Fuentes de tipo Legal

Constitución De La República Bolivariana De Venezuela. (CRBV). 1999.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. (LOTTT). 2012. Gaceta Oficial extraordinaria N° 6.076.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). 2005.

ANEXOS

| Ítems | Opciones | |
|---|----------|----|
| | SI | NO |
| 1) ¿Las características físicas que dispone la institución son agradables para laborar? | | |
| 2) ¿Cuentan con los recursos materiales necesarios para llevar a cabo sus laborales correspondientes? | | |
| 3) ¿Considera que la gerencia le da importancia a sus derechos como trabajador? | | |
| 4) ¿Se implementan estrategias para reconocer el buen desempeño de sus logros laborales? | | |
| 5) ¿Se toma en cuenta el valor de su formación profesional para optar por mejores puestos de trabajo? | | |
| 6) ¿La empresa establece un plan de desarrollo profesional a sus empleados para alcanzar el máximo valor de su profesión? | | |
| 7) ¿Cree que se toman las decisiones confiando en los aportes de los diferentes miembros de la organización? | | |
| 8) ¿Considera que la confianza es agradable entre los distintos individuos que laboran en esta área? | | |
| 9) ¿Existe un buen trabajo en equipo en la organización? | | |
| 10) ¿Los problemas que se generan en el área son solucionados efectivamente? | | |
| 11) ¿Siente compromiso por las labores asignados? | | |
| 12) ¿El clima organizacional del área se caracteriza por el espíritu de motivación a sus compromisos laborales? | | |
| 13) ¿Existe ética y respeto entre jefe y subordinados? | | |
| 14) ¿Se planifican estrategias que permitan incrementar el grado de satisfacción laboral? | | |
| 15) ¿Le gustaría contar con una planificación estratégica que permita fortalecer el clima organizacional? | | |

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"

VI PI - SEDE SAN CARLOS

LICENCIATURA EN: ADMINISTRACIÓN

FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Nombres y Apellidos: Yuruary Figueredo C.I.: 7.530.876 Firma:



Profesión: Licda. En Administración Comercial Lugar de Trabajo: UNELLEZ

VIPI Fecha: 15/02/2022

Nombre del instrumento: Cuestionario

| ITEM # | REDACCION | | | RELACION CON OBJETIVO | |
|-----------|-----------|---------|-------------|-----------------------|----|
| | CLARA | CONFUSA | TENDENCIOSA | SI | NO |
| 1 | X | | | X | |
| 2 | X | | | X | |
| 3 | X | | | X | |
| 4 | X | | | X | |
| 5 | X | | | X | |
| 6 | X | | | X | |
| 7 | X | | | X | |
| 8 | X | | | X | |
| 9 | X | | | X | |
| 10 | X | | | X | |
| 11 | X | | | X | |
| 12 | X | | | X | |
| 13 | X | | | X | |
| 14 | X | | | X | |
| 15 | X | | | X | |

Observaciones: _____



Firma del Validador

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"

VI PI - SEDE SAN CARLOS

LICENCIATURA EN: ADMINISTRACIÓN

FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Nombres y Apellidos: Loreines Gonzalez C.I.: 19.888.438 Firma:



Profesión: Licda. En Contaduría Pública Lugar de Trabajo: UNELLEZ VIPI

Fecha: 12/02/2022

Nombre del instrumento: Cuestionario

| ITEM # | REDACCION | | | RELACION CON OBJETIVO | |
|-----------|-----------|---------|-------------|-----------------------|----|
| | CLARA | CONFUSA | TENDENCIOSA | SI | NO |
| 1 | X | | | X | |
| 2 | X | | | X | |
| 3 | X | | | X | |
| 4 | X | | | X | |
| 5 | X | | | X | |
| 6 | X | | | X | |
| 7 | X | | | X | |
| 8 | X | | | X | |
| 9 | X | | | X | |
| 10 | X | | | X | |
| 11 | X | | | X | |
| 12 | X | | | X | |
| 13 | X | | | X | |
| 14 | X | | | X | |
| 15 | X | | | X | |

Observaciones: _____



Firma del Validador

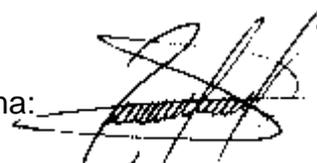
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"

VI PI - SEDE SAN CARLOS

LICENCIATURA EN: ADMINISTRACIÓN

FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Nombres y Apellidos: Rafael Matute C.I.: 19.260.097 Firma:



Profesión: Licdo. Contaduría Pública Lugar de Trabajo: UNELLEZ VIPI Fecha:
12/02/2022

Nombre del instrumento: Cuestionario

| ITEM # | REDACCION | | | RELACION CON OBJETIVO | |
|-----------|-----------|---------|-------------|-----------------------|----|
| | CLARA | CONFUSA | TENDENCIOSA | SI | NO |
| 1 | X | | | X | |
| 2 | X | | | X | |
| 3 | X | | | X | |
| 4 | X | | | X | |
| 5 | X | | | X | |
| 6 | X | | | X | |
| 7 | X | | | X | |
| 8 | X | | | X | |
| 9 | X | | | X | |
| 10 | X | | | X | |
| 11 | X | | | X | |
| 12 | X | | | X | |
| 13 | X | | | X | |
| 14 | X | | | X | |
| 15 | X | | | X | |

Observaciones: _____



Firma del Validador

