



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO MONAGAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ, C.A.
VALENCIA, ESTADO CARABOBO, 2017**

**Autor: Lcdo. Melecio Fernández
Tutor: MSc. Betsy Betancourt**

**Trabajo de Grado presentado para optar el título de Magíster Scientiarum en
Ciencias Administrativas, mención Gerencia General**

Maturín, noviembre 2017

ACTA DE DEFENSA

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ,
C.A. VALENCIA, ESTADO CARABOBO, 2017**

Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente Jurado
Examinador



MSc. Betsy Betancourt
Tutora



MSc. Alejandro Zarate
Jurado



Dra. Omaira Garcia
Jurado

ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 1011

Nosotros, Betsy Betancourt, Omaira García y Alejandro Zarate, Cédulas de Identidad números, 5.391.484, 4.038.427 y 8.377.880 respectivamente; integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado **"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ, C.A. VALENCIA ESTADO CARABOBO, 2017"**, presentado por el Licenciado en Tecnología de Alimentos Melecio Rafael Fernández Quintero, con Cédula de Identidad N° 12.793.515, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención **GERENCIA GENERAL**, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado al postulante en sesión pública celebrada hoy, a las 08:30 am, en el aula A-2 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo del postulante, el jurado decidió Aprobar por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por el autor, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador de Postgrado en Ciencias Administrativas en la Ciudad de Maturín, el día jueves dieciséis de noviembre del año dos mil diecisiete.

JURADO EXAMINADOR:

Profa. Betsy Betancourt (Tutora)

Profa. Omaira García

Prof. Alejandro Zarate

Coordinador del Programa de Postgrado
Prof. Guillermo Carreño



Firma y sello

DEDICATORIA

A mi madre Mercedes, por ser siempre una fuente de enseñanza, por haberme inculcado el amor y respeto hacia los demás. Por enseñarme a nunca perder la fe en Dios y no dejarse vencer por las circunstancias adversas.

A mis hermanos, Merymel, Jesús Javier y José Ángel, son un ejemplo de vida y admiración.

A mi sobrina Paola, que llegó para alegrarnos nuestras vidas.

AGRADECIMIENTO

A mi compañero de la Maestría y gran amigo Miguel Natera, gracias por tu apoyo y consejos durante todo este tiempo. Gracias por tantas lecturas recomendadas que han marcado mi manera de ver el mundo.

A la señora Marisela Arismendi, gracias por su confianza y darme la oportunidad de seguir perteneciendo a su equipo de trabajo.

A mis amigos Susano, Jesús y Milagros, me han hecho pasar momentos inolvidables, gracias por estar siempre allí.

A todos mis compañeros de Maestría, tantos años juntos, gracias por esas excelentes exposiciones.

A la Profa. Betsy Betancourt, gracias por ser mi tutora, inmensamente agradecido.

A mi Universidad de Oriente, gran orgullo haber sido formado por excelentes profesores.

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACION	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE GRAFICOS.....	xi
LISTA DE TABLAS	xii
RESUMEN.....	xiii
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.2. BASES TEÓRICAS	16
2.2.1 La organización y el clima organizacional	16
2.2.1.1 Breve reseña del clima organizacional y su definición	17
2.2.1.2 Importancia del clima organizacional	19
2.2.1.3 Factores que Inciden en el clima organizacional.....	21
2.2.2 La dirección estratégica.....	35
2.2.2.1 Definición de dirección estratégica.....	37
2.2.2.2 Etapas de la dirección estratégica.....	38
2.2.2.3 La dirección estratégica en el clima organizacional	41
2.2.2.4 Formulación de estrategias	44
2.2.2.5 Matriz FODA.....	46
2.3 BASES LEGALES	50
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) ..	50
2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012).....	52
2.3.3. Ley Orgánica de Prevención, Control y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005)	54
2.4 BASES INSTITUCIONALES.....	56
2.4.1 Breve reseña organizacional	56

2.4.2 Cultura corporativa	56
2.4.2.1 Visión	57
2.4.2.2 Misión	57
2.4.2.3 Objetivos organizacionales.....	57
2.4.2.4 Valores organizacionales	58
2.4.2.5 Estructura organizativa.....	59
2.5. SISTEMA DE VARIABLES	59
2.5.1 Conceptualización de las variables	60
2.5.2 Operacionalización de las variables.	61
CAPÍTULO III.....	62
MARCO METODOLÓGICO.....	62
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
3.2 NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	62
3.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO	63
3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL.....	64
3.4.1 Observación simple o no participante.....	64
3.4.2 Recopilación bibliográfica.....	65
3.4.3 El cuestionario	65
3.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	67
3.6 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	68
CAPITULO IV	69
RESULTADOS Y ANÁLISIS	69
4.1 FACTORES SOCIALES CARACTERISTICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ C.A.	70
4.1.1. Liderazgo.....	71
4.1.2 Comunicación.....	73
4.1.3 Relaciones interpersonales	76
4.1.4 Toma de decisiones	79
4.2 FACTORES PSICOLÓGICOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO QUE CONCURREN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ C.A.	81
4.2.1 Desempeño	82
4.2.2 Motivación	85
4.2.3 Satisfacción	88
4.3 FACTORES FÍSICOS Y/O AMBIENTALES PRESENTES EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ C.A.	91
4.3.1 Espacio físico	92
4.3.2 Ruido	95
4.3.3 Temperatura.....	97
4.3.4 Iluminación	99

4.4 ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DE LOS FACTORES DIAGNOSTICADOS RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ C.A.	102
4.4.1 Análisis de contexto interno y externo	104
4.4.1.1 Análisis de contexto interno.....	105
4.4.1.2 Análisis de contexto externo.....	106
CAPITULO V	107
CONCLUSIONES Y ESTRATEGIAS	107
5.1 CONCLUSIONES	107
5.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ C. A. VALENCIA, ESTADO CARABOBO	109
5.3 ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ, C.A. VALENCIA, ESTADO CARABOBO.....	116
5.4 IMPLANTACION Y EVALUACION DE ESTRATEGIAS	117
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS.....	125
HOJAS METADATOS.....	143

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz FODA	49
Cuadro 2. Conceptualización de las Variables	60
Cuadro 3. Operacionalización de las Variables	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional 59

LISTA DE GRAFICOS

- Grafico 1. Distribución de frecuencia porcentual del liderazgo respecto al clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. 72
- Grafico 2. Distribución de frecuencia porcentual de la comunicación respecto al clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. 74
- Grafico 3. Distribución de frecuencia porcentual de las relaciones interpersonales respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. 77
- Grafico 4. Distribución de frecuencia porcentual de la toma de decisiones respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. 80
- Grafico 5. Distribución de frecuencia porcentual del desempeño respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. 83
- Grafico 6. Distribución de frecuencia porcentual de la motivación respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. 86
- Grafico 7. Distribución de frecuencia porcentual de la satisfacción respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C. A. 89
- Grafico 8. Distribución de frecuencia porcentual del espacio físico respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. 93
- Grafico 9. Distribución de frecuencia porcentual del ruido respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. 95
- Grafico 10. Distribución de frecuencia porcentual de la temperatura respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. 98
- Grafico 11. Distribución de frecuencia porcentual de la iluminación respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. 100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual del liderazgo respecto al clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz C. A.	71
Tabla 2. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la comunicación respecto al clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.	74
Tabla 3. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de las relaciones interpersonales respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.....	77
Tabla 4. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la toma de decisiones respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.	79
Tabla 5. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual del desempeño respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.	83
Tabla 6. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la motivación respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.	86
Tabla 7. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la satisfacción respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C. A.	89
Tabla 8. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual del espacio físico respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.	93
Tabla 9. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual del ruido respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.	95
Tabla 10. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la temperatura respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.	97
Tabla 11. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la iluminación respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.	100
Tabla 12. Matriz FODA de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.	104
Tabla 13. Estrategias FO para la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.	112
Tabla 14. Estrategias DO para la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A.....	113
Tabla 15. Estrategias FA para la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A.	114
Tabla 16. Estrategias DA para la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A.	115
Tabla 17. Implantación y evaluación de estrategias	119



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO MONAGAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ,
C.A. VALENCIA, ESTADO CARABOBO, 2017**

**Autor: Melecio Fernandez
Tutor: MSc. Betsy Betancourt
Fecha: octubre 2017**

RESUMEN

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas; hoy se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión. Ante esta perspectiva, la investigación pretende la “Elaboración de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz, C. A.” El estudio se desarrolla con el apoyo en enfoques teóricos y las fuentes primarias a las que se acudió. para determinar los factores sociales, psicológicos y físicos del clima organizacional presentes en la organización; así como realizar el análisis de contextos desde la herramienta FODA. Metodológicamente, la investigación es de campo, nivel descriptivo, con una población de 21 trabajadores; las técnicas de investigación social aplicadas fueron: revisión bibliográfica, observación indirecta, y el cuestionario tipo escala Likert, que permitió obtener los datos de mayor relevancia; los cuales se presentaron en tablas y gráficos de distribución de frecuencias absoluta y porcentual. Los resultados obtenidos detectan, que en la empresa existen estrategias claras y precisas para el cumplimiento de las metas, comunicación eficaz entre supervisores y trabajadores para seguir instrucciones, pero es poca la comunicación entre estos y los directivos; el proceso de toma de decisiones no es participativo, se ejerce un estilo de liderazgo autocrático, no existen incentivos ni recompensas para los trabajadores, factores físicos adecuados excepto la temperatura. Ante las conclusiones, se elaboraron una serie de estrategias gerenciales con el fin del mejoramiento del clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A., entre la que resalta significativamente acciones con propuestas viables y alternativas evaluables por los directivos, supervisores y trabajadores, para lograr optimizar los espacios físicos a través del reacondicionamiento, programas de formación del área laboral, ascensos, planes de expansión, y así consolidar el crecimiento de la empresa, su posicionamiento y perdurabilidad.

Descriptores: Clima Organizacional, Factores y Estrategias.

INTRODUCCIÓN

El éxito de toda organización moderna, requiere la formación, sostenimiento y conducción para lograr la obtención de resultados con máximos niveles de rendimiento. En las organizaciones, el talento humano es un factor indispensable para alcanzar los objetivos y metas propuestas, por lo tanto, es necesario emplear medios de recompensa que satisfagan al individuo como persona dentro y fuera del ambiente organizacional, y así obtener un instrumento que les permita conducirlos; reconocer su esfuerzo y motivarlos en el desempeño de sus labores. Las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, sino también a la lentitud, el desgano, y la indiferencia que caracteriza a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de incumplir con el mínimo segundo. La segunda determinación a la que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas consideran que disfrutar de un entorno laboral de alto nivel contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa; el simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que los afectan. Por lo que el clima organizacional es un tema de suma importancia en las organizaciones de hoy, las cuales buscan un continuo mejoramiento

del ambiente de la organización para alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el talento humano, considerado como lo más importante para el logro de los objetivos empresariales.

La investigación se realiza con el interés en conocer la problemática que sobre el Clima Organizacional, para ello se toma en consideración las leyes que sirven de marco fundamental para la administración, la Constitución, así como las distintas teorías gerenciales que han predominado hasta la actualidad a fin de tomar de cada una de ellas los factores y características más importantes para las recomendaciones y soluciones que se ofrecen.

El personal que labora en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. (MACA), que es la unidad de estudio para esta investigación se ve afectada por diversos factores que repercuten en su trabajo, algunos de ellos son:

- El tipo de liderazgo gerencial y de los coordinadores.
- Comunicación inadecuada, desmotivación por parte del personal, falta de incentivos laborales.
- Toma de decisiones por parte de los altos cargos sin consultar con las partes minoritarias.
- Ambiente físico e instalaciones impropias para el ejercicio de funciones y cumplimiento de metas

Además, en indagaciones previas se encontró que el nivel gerencial no hace seguimiento continuo del desempeño del personal, sino al final de cada meta trazada o cliente finalizado, esto trae como consecuencia que en la mayoría de los casos el personal se muestre descontento y apático ante esta situación, afectando directamente la calidad del servicio que se brinda.

Debido a la situación en la que se encuentra la empresa en estudio, resulta fundamental llevar a cabo esta investigación sobre el diseño de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. (MACA), de la ciudad de Valencia, estado Carabobo, ya que los resultados que se obtienen sirven de orientadores respecto a las decisiones oportunas que proporcionen al personal que labora la mejora necesaria. De allí, se estudian las características de la empresa a través de la apreciación que sus empleados tienen del clima organizacional que domina.

En función a lo planteado, esta investigación se estructura en cinco capítulos:

Capítulo I. El Problema, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación, además de la delimitación y alcance del estudio. **Capítulo II. Marco Teórico**, está conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, legales, e institucionales, así como también el sistema de variables. **Capítulo III. Marco Metodológico**, se describen los aspectos relativos al tipo, nivel y modalidad de la investigación; población, técnicas de investigación social, validación del instrumento, procesamiento de datos y análisis de la información. **Capítulo IV. Resultados Y Análisis** se presentan los datos procesados en tablas y gráficos de distribución de frecuencias, de acuerdo a los objetivos alcanzados, dimensiones e indicadores. **Capítulo V. Conclusiones y Estrategias**, se concluye respecto al diagnóstico obtenido, además se elaboran un conjunto oportunas estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. (MACA), de la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión. Incursionar en el estudio de este importante indicador, se está convirtiendo en una práctica recurrente en las organizaciones contemporáneas, dada la influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño del talento humano, y, por ende, su incidencia directa en los resultados y el éxito de la gestión.

A tal efecto, Chiavenato (2009), afirma lo siguiente: El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (p. 63).

De tal manera, que si el clima organizacional permite que el individuo mantenga su interés hacia el trabajo será favorable para la organización y, lógicamente en caso contrario habrá un efecto negativo, para poder estudiar profundamente el clima organizacional, y poder mensurar en consecuencia, su importancia para el éxito empresarial, resulta indispensable, establecer unívocamente su definición. Sin embargo, antes de proceder a ello, es preciso señalar que los puntos de vista de los estudiosos del tema, no

siempre coinciden al respecto. Algunos autores lo definen como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes” (Ob.Cit. p. 75). De allí, el clima organizacional de una empresa permite aumentar el desempeño de los empleados, proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades, además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento a la empresa.

En consecuencia, el clima organizacional está influenciado directamente por varios factores como: La personalidad de los involucrados, su sistema de creencias, las perspectivas que tengan con respecto a su realidad, ente otras. Esta dependerá en gran manera de dos factores: primero, cómo la persona se auto estimule y segundo, cómo lo estimula el medio.

Un clima organizacional óptimo es uno de los factores más importantes que se observa actualmente en este mundo competitivo y globalizado y es lo que las empresas se empeñan en conseguir. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus empleados. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial de sus talentos las empresas desarrollan complejos procesos.

Cuando el gerente jefe o supervisor, logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva, es la integración de las personas con un liderazgo ágil orientado al logro de resultados, para hacer frente a las necesidades modernas. El equipo de trabajo solo puede funcionar cuando en la empresa se transforma sus

paradigmas, cuando se crea un clima de colaboración en el cumplimiento de metas comunes y cuando se facilita el desarrollo del potencial humano, mediante efectivos sistemas de supervisión y delegación.

Hoy en día gracias a la globalización, se cuenta con mucha información en forma permanente, esto lleva a implementar y crear nuevas maneras de trabajar, de llevar adelante nuevos procesos, nuevas competencias en el talento humano. Igualmente, el mercado es distinto y los recursos también deberán serlo para satisfacer a este nuevo mercado cada día más exigente en calidad de servicio y costo del mismo. Siempre se ha dicho que el factor humano es vital en las organizaciones, se requiere antes que otra cosa, que se revalorice como individuo, como trabajador y como parte trascendental en el crecimiento de la empresa, se pretende que lo que tiene aquí y ahora, le permita enfrentar el futuro con más elementos y mayor disposición.

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, cuente con un clima organizacional apropiado, factores que pueden ser adquiridos mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa; tanto así que, el valor de mercado de una empresa ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en intangibles como conocimiento, tecnología, clientes leales y otras expresiones relacionadas con el capital humano. El bienestar de las empresas y de las naciones depende de los conocimientos y destrezas de la gente.

Debido a esta realidad y con la constante lucha que presentan las organizaciones para ser más competitivas buscan poner en práctica estrategias para optimizar el clima organizacional, que le permitan lograr sus

objetivos. Por tanto, para que estas organizaciones puedan sobrevivir en este mundo competitivo y globalizado tienen que generar cambios, es decir tener capacidad innovadora, o sea, adaptabilidad, sentido de identidad, perspectiva exacta del medio ambiente e integración entre los participantes (Ob.Cit. p.76).

Ante estas circunstancias, al estudiar organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo, en este marco, se tienen los estudios de Francés (2006), el cual refiere que los gerentes despliegan competencias que permiten desarrollar un clima organizacional adecuado y óptimo y así dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa (p. 14).

Desde esta implicación, el enfoque sobre clima organizacional ha tomado un gran interés para el impulso de las empresas, desde el personal especializado hasta gerentes y supervisores, deben tomar en consideración como se encuentra el ambiente organizacional en su entorno, todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar un clima organizacional acorde con el mundo moderno. Determinar cuáles son las necesidades que una empresa tiene para alinear a las personas con

estrategias, cuál es la mejor forma de formularlas, implantarlas y cómo se evalúan; son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones.

Del análisis anterior se desprende la importancia que tiene la preparación de los profesionales a la hora de ocupar cargos gerenciales, así como también la capacidad que deben tener de comprender la realidad que los rodea, para que a través de sus conocimientos puedan vincularse con la diversidad de empleados que tienen a su cargo y lograr que desempeñen en forma eficaz y eficientemente sus funciones y que se adapten permanentemente a los cambios, las nuevas tecnologías y al trabajo en equipo.

Partiendo de conocimientos teóricos y lo que representa el clima organizacional para las empresas hoy en día, conociéndose ciertas particularidades de la dependencia señalada, como resultado de las indagaciones previas respecto al interés del investigador se visualizan una serie de situaciones problemáticas las cuales se describen a continuación:

- ✓ Improvisaciones en el modelo de gestión y evaluación de indicadores
- ✓ Decaimiento en las relaciones interpersonales y en la comunicación de los empleados.
- ✓ Condiciones físicas y ambientales poco favorables.
- ✓ Inexistencia de programa de formación, ni evaluaciones de desempeño adaptadas a las especificaciones organizativas internas
- ✓ Ausencia de equipos de trabajo

Todo esto ha venido afectando de forma sistemática a los empleados en la satisfacción y motivación, generando incertidumbre en los procesos y

una gestión poco confiable frente a la realidad país; además, poca corresponsabilidad de los resultados obtenidos, creando un clima de trabajo desfavorable para el óptimo desempeño de sus funciones.

Después de la situación planteada, surge el interés por la investigación en la formulación sobre estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. (MACA), de la ciudad de Valencia, estado Carabobo, De allí, para establecer la problemática se enuncian las siguientes interrogantes:

- ¿Cuales factores sociales son concurrentes en el clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A.?
- ¿Cuáles son los factores psicológicos que perfilan el clima organizacional del personal de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A.?
- ¿Qué aspectos identifican los factores físicos y/o ambientales del clima organizacional de las instalaciones en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A.?
- ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se encuentran en los factores psicológicos, sociales y físicos-ambientales del clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.?
- ¿Cuáles estrategias podrán ser diseñadas para el mejoramiento del clima organizacional del personal de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

- Diseñar estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. (MACA), Valencia, estado Carabobo, 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Caracterizar los factores sociales que concurren en el clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.
- ✓ Detectar los factores psicológicos que actualmente perfilan el clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.
- ✓ Describir los factores físicos y/o ambientales presentes en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.
- ✓ Realizar un análisis de contexto interno y externo respecto a los factores diagnosticados del clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.
- ✓ Diseñar un conjunto de acciones estratégicas que permitan el mejoramiento del clima organizacional del personal de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Teórica. A partir del enfoque tratado, permitirá, la generación de elementos teóricos y científicos en los procesos gerenciales, promoviendo

mucho más el acervo del conocimiento en la gestión del ambiente laboral y los factores demandantes, con lo cual se logrará a su vez la reproducción de condiciones adecuadas para el desempeño de las actividades productivas de los empleados en la entidad, impulsando la efectividad organizacional; ya que para el desarrollo de la investigación se aplican conocimientos referidos a clima organizacional y planeación estratégica, tomando en consideración al individuo, quien forma parte fundamental en la formulación de estrategias en cualquier organización. Además, en lo operacional la investigación, es referencial de acuerdo a los fundamentos que pueden debatirse dentro de las instituciones con el propósito de brindar orientaciones a gerentes o directivos en pro del clima organizacional.

Metodológica. Respecto a la relevancia metodológica, se establecen un conjunto de estrategias gerenciales que permitirán optimizar el clima organizacional, beneficiando el desarrollo armonioso de las actividades, desde el mejoramiento de los factores psicosociales y ambientales; también de acuerdo al tipo, diseño, instrumentos de recolección de datos y los procesos de análisis de resultados de la investigación, serán referentes como herramientas o aportes en el desarrollo de otras investigaciones, que a bien puedan implementar y evaluar las estrategias formuladas o que estas sirvan de guía a otras organizaciones.

Práctica. La investigación resulta importante, porque de ser aplicada, contribuye a solucionar problemas para el logro de los objetivos, lo cual se reflejará por la mejora de las condiciones de trabajo y en el incremento de la efectividad. La relevancia del estudio, consistirá en combinar la experiencia práctica existente en la dependencia, los conocimientos teóricos adquiridos y conjugar un panorama que pueda permitir procesos de intervención de forma positiva para el mejoramiento del clima organizacional en su conjunto; la

motivación, el liderazgo, la participación en la comunicación, pero sobretodo de acuerdo al diagnóstico obtenido puedan formularse un conjunto de estrategias de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para el mejoramiento de la calidad del ambiente laboral y con ello las expectativas del talento humano y la gestión organizacional.

1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. (MACA); la infraestructura está ubicada geográficamente en la Zona Industrial, 8va transversal, n° 79-81, de la ciudad de Valencia, estado Carabobo. En cuanto a la delimitación temporal, el estudio se ejecutó de marzo a octubre 2017. Respecto al alcance, la investigación comprende el enfoque organizacional sustentado en el clima organizacional y la dirección estratégica; las variables se presentan desde la perspectiva epistemológica y teórica lo que lleva al autor a la formulación de estrategias gerenciales con la factibilidad de futura implantación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se refiere al marco teórico que sirve de base para la sustentación de la investigación, contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales de la gestión pública, bases institucionales y breve reseña de la organización objeto de estudio.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Velásquez, J. (2017). ESTRATEGIAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL (UPT) DEL NORTE DE MONAGAS LUDOVICO SILVA, SEDE PUNTA DE MATA, ESTADO MONAGAS. El estudio tuvo como propósito fundamental la elaboración de Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional del personal que labora en la Coordinación de Ingeniería Informática de la UPT, Ludovico Silva, Punta de Mata; Para ello se determinaron los factores sociales, psicológicos y físicos del clima organizacional, además se realizó el análisis de contexto interno y externo que facilitara la elaboración de las estrategias a proponer. La investigación es de campo, nivel descriptivo, proyecto factible, la población en estudio trato a 24 trabajadores de la Coordinación; las técnicas de investigación consistieron en: revisión bibliográfica, observación directa, y 1 cuestionario Tipo Likert, que permitió obtener los datos, los cuales se procesaron en tablas y gráficos de distribución de frecuencia. Entre los resultados obtenidos se determinó entre los factores psicosociales que impactan en el clima laboral: el estilo de liderazgo autocrático, toma de decisiones centralizadas, no se escuchan las ideas y aportes.ni buena y

fluida comunicación con precisión y claridad sobre las tareas, desmotivación por la remuneración y beneficios ; respecto a los factores físicos-ambientales que afectan al clima organizacional se encontró, altas temperaturas, ruido externo, baja iluminación, falta de mobiliarios y tecnologías para cumplir con la labor; así como hacinamiento e inexistencia de oficinas para la atención estudiantil. De acuerdo a estas circunstancias se elaboraron una serie de Estrategias Gerenciales con el fin de mejorar el clima Organizacional del personal de la Coordinación de Ingeniería Informática de la Universidad Politécnica Territorial, Ludovico Silva; sede Punta de Mata.

Cabascango, M. (2014). PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADA EN LOS PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN DIGITAL, PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EP PETROECUADOR, DURANTE EL PROCESO DE REESTRUCTURA EMPRESARIAL. Tesis de Grado para optar al título de Magister Scientarium en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, presentado en la Universidad de las Américas, Ecuador. El objetivo principal de la tesis es mejorar el clima laboral de la EP PETROECUADOR, empresa petrolera del Estado Ecuatoriano, durante la implementación del proceso de reestructura empresarial, una vez culminada la investigación se obtuvo como resultado que la cultura organizacional en la petrolera pública se encuentra resquebrajada, existe una percepción de inestabilidad laboral que ocasiona tensión en el ambiente organizacional y desmotivación interna. Tomando en cuenta lo antes expuesto se diseñó una estrategia que vaya de la mano con las acciones empresariales y que estas estén alineadas con los objetivos de la reestructura empresarial y cubra las necesidades de los trabajadores.

Castillo, N. (2014). CLIMA, MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS. TESIS DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN PSICOLOGÍA SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. La investigación se orientó a definir la relación entre tres variables psicológicas: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. Dicha investigación se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado que fue seleccionada para participar en la encuesta nacional de clima laboral denominada Great Place To Work. Se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price. Los resultados mostraron una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. Existen también, en los diferentes grupos jerárquicos, diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas. Los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral. Estos análisis permitieron llegar a la conclusión que, en el contexto empresarial investigado, la variable que evalúa la motivación intrínseca es aquella que, al ser contrastada con las otras variables del estudio, resulta ser la que mejor pronostica la satisfacción. Este descubrimiento corrobora propuestas teóricas que le dan sustento a este tipo de motivación señalando que es de mayor calidad y que eleva la satisfacción en general, al permitir que se realice una tarea disfrutando de ella por sí misma y no por reguladores externos.

Las investigaciones referidas, aportan una serie conocimientos e interpretaciones que permiten oportunas orientaciones y recomendaciones para guiar al autor en el objeto de generar mejoras estratégicas de clima organizacional, básicamente en el tratamiento dado a las dimensiones e indicadores de los sus factores tales como: los procesos comunicacionales, toma de decisiones, liderazgo y la motivación en el personal, los cuales son fundamentales para impulsar una gestión eficaz; también en el manejo de herramientas de análisis de contextos, para el direccionamiento estratégico del negocio, para así brindar un servicio de calidad con personal altamente satisfecho, motivado y con favorables condiciones de trabajo.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1 La organización y el clima organizacional

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto, es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

Una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando hay personas capaces de comunicarse que estén dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Al respecto, las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan allí, alcancen objetivos que no podrían lograrse de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. Las características esenciales de una

organización son el capital, las personas, la dirección, el mercado donde tendrá que competir para obtener beneficios y sobrevivir (Frances, 2006).

Ante esta implicación, cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa; estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano, el estilo de liderazgo del jefe, las relaciones con el resto del personal, la rigidez y flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las coincidencias o discrepancia que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborando van a conformar el clima de la organización: el Clima Organizacional.

2.2.1.1 Breve reseña del clima organizacional y su definición

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de variables que conforman el concepto; como la de Likert (1961 - 1967), citado por Mendoza, donde sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como: la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones. Para Likert, es importante que se trate la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son el resultado de una percepción de la situación y no de una situación objetiva.

Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de Clima Organizacional y su utilidad, existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma; considerados como un todo, a través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Chiavenato, 2009).

Con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el Clima Organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía algunos expertos los autores.; en la obra citada se señala: “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento” (págs. 119-120), lo citado evidencia un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional, en esencia nos remite a la percepción de los que integran la organización.

Para Rodríguez, (2012) “el clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización” (pág. 160). De acuerdo a lo planteado, el clima organizacional tiene que ver con la necesidad de enfrentar fenómenos organizacionales en la globalidad, la manera cómo afecta el trabajador, viéndolo desde ese aspecto, el clima se compone de un conjunto de variables que ofrecen una visión global de la organización.

El clima (ambiente de trabajo) tiene gran repercusión en el comportamiento de los miembros de la organización, porque supone una

reinterpretación de lo que sucede, y por lo tanto va influir en la disposición con que afronten sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible acercarse a la excelencia.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. No obstante, independientemente de cómo se conciba, del enfoque adoptado, de la caracterización o tipologías del clima, hay un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de calidad de vida laboral, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una empresa.

En este sentido, conocer y comprender como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad. Dentro del ámbito de la psicología social, el concepto de comportamiento organizacional es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.

2.2.1.2 Importancia del clima organizacional

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el

empleado en la organización; los grupos dentro de la organización, su estructura, proceso, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzos; liderazgo, poder, políticas, influencia, estilos; la estructura con su macro y micro dimensiones; los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, la moral, resultados y cohesión; que desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. El conocimiento del clima permite una visión de la organización o de una parte de la misma, desde una perspectiva más global, que, si se estudian las distintas variables por separado, permitiendo un análisis acorde al enfoque de sistemas, adecuado a la consideración de que una organización es en realidad un sistema social muy particular.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las

características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el Clima Organizacional es: Un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores, es decir, determinan el clima de trabajo de los empleados.

A tal efecto; Hellriegel & Slocum (2004) plantean:

La percepción, es considerada el proceso por el cual el individuo selecciona, organiza, interpreta y responde a la información del mundo que lo rodea. Representa el proceso psicológico por el que el individuo reúne información del medio y le da sentido al medio en el cual vive (Pág. 66).

El ambiente donde se labora es de vital importancia para que un individuo exponga sus propias ideas, desde su punto de vista aporte ideas y soluciones creativas a posibles problemas o simplemente desarrolle su trabajo de forma innovadora y diferente.

2.2.1.3 Factores que Inciden en el clima organizacional

En las empresas existe una interacción entre un conjunto de variables y la personalidad del individuo y a través de una evaluación se puede analizar las características de las organizaciones y el rendimiento de los trabajadores.

Para el estudio de clima organizacional es necesario analizar ciertos factores que se relaciona con el desempeño del trabajador, entre los cuales se encuentran:

a) Los factores sociales

Los factores sociales son el método que usan los gerentes para dirigir y controlar las actividades del trabajador el cual influye de una manera directa o indirecta sobre la conducta del trabajador, en las relaciones interpersonales y en el proceso de toma de decisiones. El talento humano es el elemento esencial en toda organización donde las personas vienen a representar el papel fundamental de toda empresa, y sus interrelaciones constituyen esa condición necesaria para la existencia de éstas.

Tomando en consideración lo antes expuesto se hace necesario el uso de un conjunto de elementos esenciales como el liderazgo, la comunicación las relaciones interpersonales, toma de decisiones que de una manera sincronizada y ordenada permiten la existencia de una armonía en la organización.

El Liderazgo es esencial en toda organización, es considerado como una de las variables que más afecta y determina el ambiente general de una organización. Tal como Chiavenato (2009), señala “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana (Págs. 103 -104).

El liderazgo, es entonces, la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. Al respecto, Chiavenato (2009), define al liderazgo

como “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder o el grupo”.

En una organización no debe faltar la presencia de un jefe que sepa escuchar las ideas y opiniones que proporcionan los empleados, debe de tener confianza en ellos y respeto por su trabajo, logrando con esto la existencia de una relación laboral agradable. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos de organización y no sobrevivir debido a la falta de un liderazgo apropiado. Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficientes y malas técnicas de organización y control han sobrevivido a la presencia de un liderazgo dinámico.

El liderazgo en las organizaciones es de vital importancia, puesto que son los gerentes los encargados de guiar y dirigir a la organización al logro de los objetivos, alcanzando así el éxito esperado. El líder de la organización debe tener claro que es lo que se quiere alcanzar, cuáles son las metas de la organización, debe de saber las estrategias a utilizar para conseguir el logro de lo propuesto para alcanzar sus objetivos, también debe conocer a sus empleados y conducirlos de una manera eficaz para aprovecharlos al máximo.

Se puede afirmar que el trabajo del líder es efectivo cuando tiene la capacidad de lograr que otros hagan las actividades en forma correcta, en el momento oportuno y al menor costo. La supervisión es una actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad para lograr de ellos máxima eficiencia con satisfacción mutua

En este sentido, los objetivos del supervisor son contribuir al logro de las metas de la empresa, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo. De allí, el supervisor es importante para los empleados porque es su apoyo, quien los dirige y guía en la forma como desempeñarse, como resolver un problema y si necesitan algo pueda echarles una mano, es el portavoz de todas esas opiniones que se den en el trabajo, tanto buenas como malas.

Chiavenato (2009), citado por Cuellar y Vivas (2010), en su trabajo sobre el clima organizacional en una empresa social en Colombia, distingue cinco niveles de liderazgo:

El primer nivel está compuesto por individuos de alta capacidad y talento; es decir, personas talentosas que no van más allá de su talento.

El segundo está compuesto por miembros talentosos que contribuyen al grupo.

El tercero es de los gerentes competentes, quienes organizan al personal y lo encaminan hacia un objetivo determinado.

El liderazgo nivel cuatro es de los líderes eficientes, aquellos que obtienen un compromiso de sus seguidores y lo atan a una visión clara.

El liderazgo estilo cinco que, en efecto, es una curiosa mezcla de humildad y ambición. A este líder no le interesa adjudicarse el crédito, humilde. Sin embargo, sí es ambicioso en lo que respecta a la compañía, no a él mismo. Ama su organización y quiere verla en la cima. Es ambicioso respecto al trabajo, no respecto a su persona. El ego no estorba su ejercicio

de liderazgo. No busca ser superestrella, sino que busca que la compañía sea la superestrella

(<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1508/1/65838C965.pdf>, p. 53 - 54).

Es importante mencionar que entre un supervisor o un jefe y un líder hay diferencia, el primero está apoyado en una autoridad formal, por las responsabilidades que la organización le da, mientras que el líder tiene el carisma y logra el desarrollo a través de su capacidad de influir en la gente consciente para hacer determinadas actividades, actitudes y/o trabajos para lograr su cometido final alcanzar y maximizar las metas de la organización en perfecta conjugación con las de sí mismo.

❖ La Comunicación

Es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. La comunicación es de vital importancia dentro de cualquier organización, ya que es el único medio por el cual se hace entender. Al respecto, Keith y John (2004), afirma que la comunicación es “la transferencia de información y la comprensión entre personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres, que les permite compartir lo que sienten y conocen”.

En este sentido, se refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan posibilidades de ser aplicados en algo de interés común o particular.

Naturaleza e Importancia de la Comunicación

En las organizaciones, es importante que exista una comunicación efectiva, cuando no se cuenta con ella es posible que se sufra un desequilibrio en el equipo de trabajo, los subordinados no saben si están realizando correctamente sus funciones, los gerentes no reciben a tiempo información necesaria para tomar decisiones y las actividades dejan de estar coordinadas, en general ésta tiene gran influencia en las empresas y en todos los procesos que se llevan a cabo. La comunicación es importante para cualquier directivo, este requiere de habilidad para comunicarse con otras personas, así como también desea recibir información exacta concerniente a la efectividad de la ejecución del trabajo.

Al respecto, Keith (2004) refiere:

La comunicación cuando se lleva a cabo de forma adecuada, confiere poder a los conocimientos y los sentimientos de una persona. Es decir, quien sabe comunicarse tiene poder: el poder de influir, de transformar, de sensibilizar, de conmover, de convencer, de explicar, de promover grandes debates, de dejar constancia de su presencia en el mundo (pág. 29).

El éxito o fracaso de una organización puede depender en gran medida de su sistema de comunicación, de ahí la importancia que todo gerente tenga la capacidad para establecer canales de comunicación efectivos mediante los cuales pueda transmitir toda la información necesaria y a la vez recibir esa información indispensable para el buen funcionamiento de la organización. Toda persona que dirija una organización deberá entender en toda su dimensión la importancia que tiene el establecimiento de una red de comunicaciones efectivas para la consecución de los objetivos de la misma y su competencia será medida de acuerdo a la capacidad de lograrlo.

Vías de la comunicación

En una organización son varias las vías de comunicación que pueden existir. Puede realizarse de manera descendente que va de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo, el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logró grandes utilidades, ésta noticia se le hará llegar a través de correos electrónicos, memorándum; comunicaciones, entre otros. Además, se lleva a cabo de manera ascendente, de manera contraria a la anterior, verbigracia que las personas de un puesto inferior hagan llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato a la dirección general, si así lo requiere el caso. Otra forma de comunicarse es de manera lateral, que es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo.

La entidad emisora se considera única, aunque simultáneamente pueden existir diversas entidades emisores transmitiendo la misma información o mensaje. Por otra parte, puede haber más de una entidad receptora. En el proceso de comunicación unilateral la entidad emisora no altera su estado de conocimiento, a diferencia del de las entidades receptoras. Los procesos de la comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Según Chiavenato (2009) comunicación es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p 110). Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado; pero el receptor no

necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice.

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Ésta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. En la actualidad se entiende que el buen funcionamiento de la sociedad depende no sólo de que estos intercambios existan, sino de que sean óptimos en cierto sentido. Es en este punto de análisis dónde se incorpora la visión pro social, que entiende la comunicación no sólo como un medio de intercambio sino cómo un sistema de apoyo y bienestar para la masa social.

Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A, llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. También es un intercambio de ideas y conceptos, por medio del lenguaje en el que damos a conocer historias, experiencias mediante un proceso del emisor y receptor.

❖ Relaciones interpersonales

En el lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización y se mantienen en una constante interacción social denominadas relaciones interpersonales, las cuales son aquellas relaciones que se desarrollan entre dos o más personas. Chiavenato (2009) afirma: “las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos” (p. 92); basado en lo planteado por el autor, se puede decir, que las relaciones

existen, por el contacto de manera constante debido a la necesidad de apoyo mutuo para lograr las metas.

Cuando se logra comprender, la importancia de las relaciones personales en esa medida se obtendrá mejores resultados por parte de los subordinados y la creación de una atmósfera en la que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana. (Ob cit. p. 92).

❖ Toma de decisiones

No es más que escoger entre un curso de acción entre varias alternativas. Harol Koontz (2004). Citado por Mendoza, Señala:

La toma de decisiones es una de las partes más importantes de la planeación, entonces, el proceso dirigido a la toma de decisiones puede considerarse como: 1) establecimiento de las premisas 2) identificación de las alternativas 3) evaluación de las alternativas en términos de metas propuestas 4) elección de una alternativa (pág. 190).

Lo que significa que la persona encargada de elegir debe tener una clara capacidad de identificar la mejor solución posible para el cumplimiento de las metas propuestas. La toma de decisiones es la capacidad de discernir y de elegir entre una solución y otra, teniendo que ser estas soluciones tanto eficaces como prácticas, “la toma de decisiones: es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico” (Ob cit. p. 260). Este proceso es fundamental en el sistema organizacional; cada una y todas las actividades administrativas se componen de decisiones diferentes.

Una acertada toma de decisión va a repercutir en la solución de un conflicto o problema en cualquier departamento, en cambio una decisión mal

tomada, o no tomada a tiempo puede ser el final de una organización. El incentivar al empleado a que intervenga en las decisiones que a su trabajo se refiere, ayudará a éste a ser indispensable en su puesto, creándole mayor responsabilidad por el mismo, favoreciendo esto a la productividad.

Tipos de decisiones

Algunos problemas se manejan de un modo rutinario, y otros necesitan de esfuerzos especiales y bastantes originales. Stoner (1996), plantea que: “Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones” (pág. 266). El autor señala dos tipos de decisiones: programadas y no programadas; definiendo a las programadas, como las que implica cuestiones rutinarias y que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas; y a las no programadas como las que implican problemas poco frecuentes o excepcionales, ofreciendo soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

b) Factores psicológicos

Los factores psicológicos son entendidos como toda condición que experimenta el trabajador cuando se relaciona con su medio ambiente y con la sociedad que lo rodea, por lo que no constituye un riesgo sino hasta el momento en que se convierta en algo nocivo. Estos factores son muy influyentes en el comportamiento de los individuos que interactúan en las organizaciones, dentro de estos factores encontramos el desempeño, la motivación y la satisfacción.

❖ El desempeño de los empleados

Es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de toda organización, por esta razón hay una constante en las organizaciones por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de desarrollo personal y capacitación. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

Al respecto, Koontz (2004), define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (p. 302). Como referencia a lo anterior el desempeño es esa valoración de, manera periódica del cargo de un empleado contra los requisitos estipulados en el cargo.

❖ La motivación

La motivación está considerada como uno de los tópicos más influyentes en el ámbito organizacional, y es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación en que se encuentre. La motivación se define como todas aquellas condiciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos etc. Como un estado interno que activa e induce a algo, se dice que una persona está motivada cuando trabaja duro, mantiene un ritmo intenso y tiene una conducta auto dirigida hacia metas importantes (Robbins-Coulter, 2005).

Basado en lo antes expuesto se puede decir, que en la motivación se conjugan una serie de aspectos que conducen a la perseverancia y al logro de los objetivos. Por lo que induce a realizar cosas con la que se espera satisfacer esos impulsos y deseos, llevando actuar de una manera determinada.

❖ Satisfacción laboral

El clima organizacional está condicionado entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto a trabajar en la organización. La satisfacción de los trabajadores es un fin en si mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa, por lo tanto, las posturas utilitarias que consideran la satisfacción como uno más de los factores necesarios quedó en desuso.

Los gerentes esperan de los empleados una máxima productividad en el desempeño de sus actividades, pero no tienen claridad lo que los empleados esperan de su organización. Haciendo referencia, la satisfacción en el trabajo es efectuada por la necesidad, ánimo, edad, grado de instrucción entre otras, también se incluye la antigüedad en el puesto, tiempo en la empresa y la condición económica, lo cual es producto de la relación de trabajo.

c) Factores físicos

Las condiciones generales del trabajo suelen ser especialmente importantes, cuando se consideran los factores físicos en los cuales se cumplen las actividades, esto no se refiere sólo a locales, deben estar suficientemente atendidos a condiciones físicas como espacio físico,

iluminación, ruido, temperatura, entre otras, sino las condiciones ambientales pueden ser un factor determinante en el nivel moral del personal de la organización. A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo.

❖ **Espacio físico**

Un ambiente físico y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como suciedad, polvo, falta de ventilación, sanitarios en malas condiciones, son aspectos que, entre otros, pueden producir insatisfacción, irritación y frustración. Las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser óptimas, el puesto de trabajo deberá tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de modo tal que haya espacio suficiente para permitir los movimientos de trabajo.

❖ **El ruido**

Producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberán de tenerse en cuenta al diseñar el mismo, en especial para que no se perturbe la palabra ni la atención, lo cual, obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. El ruido se caracteriza como una forma de energía, contenida en el aire, compuesta por las siguientes características, intensidad, frecuencia, y duración. Los mismos tienen que controlarse tomando en cuenta grado adecuado según el tipo de trabajo, por lo que pueden producirse efectos negativos que inciden directamente en el ambiente, el trabajador y la producción.

Cuando los niveles de ruido sobrepasan a lo establecido por las reglas, afectan al individuo y por consiguiente su trabajo, por lo que es necesario, suministrarle al trabajador de ser necesario los equipos adecuados para su protección, así como otorgarle un lapso de tiempo para un reposo o descanso, con la finalidad de evitar problemas de salud en el futuro.

❖ La temperatura

En cuanto a la temperatura se debe tener en cuenta la época de año y la naturaleza de la tarea, se le debe suministrar a los empleados, la ropa adecuada para cada época del año, así como también suminístrales suficiente hidratación para evitar posibles problemas médicos a posterior, en el caso de oficinas y ambientes cerrados y controlados por sistemas de acondicionador de aires se debe regular la temperatura a las más agradable para los empleados.

Stoner (1996), refiere:

Las condiciones climatológicas adversas pueden influir en la calidad y cantidad del trabajo realizado. La producción merma en caso de calor y humedad excesivos. Toleran mejores tales extremos si el movimiento del aire es adecuado. La motivación es un elemento decisivo en la eficacia del empleado cuando la temperatura es excesivamente alta o baja (p. 183).

Un empleador debe satisfacer las necesidades básicas de sus empleados, para tratar así de mantenerlos satisfechos y motivados, lo que va a permitir que este tenga una mayor productividad dentro de la empresa.

❖ La iluminación

Está considerada como la acción y efecto de iluminar, dependiendo de la calidad y cantidad de la misma, permitiendo que el individuo sea capaz de observar con eficiencia el funcionamiento y desarrollo de las diferentes actividades a realizar en el ambiente laboral.

En todo ambiente laboral la iluminación, debe ser adecuada según el tipo de actividad y espacio donde se ejecuten las actividades, el sentido común indica que la calidad de la iluminación incide en el trabajo este disminuye cuando no hay luz suficiente. Un buen sistema de iluminación debe poseer las siguientes condiciones: a) ser suficiente de manera que cada foco luminoso proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo b) ser constante y uniformemente distribuida, para evitar la fatiga de la vista, consecuencia de sucesivos acomodamientos, en razón de las variaciones de intensidad de la luz (Stoner, 1996, p. 426).

2.2.2 La dirección estratégica

Partiendo del término estrategia, este se maneja a diario en todo tipo de organizaciones al determinar el rumbo futuro y posición competitiva de una empresa para mantenerse en el tiempo. Para profundizar más al respecto, francés (2006), señala en su libro Estrategia para la Empresa en América Latina (2006):

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. El primer texto sobre el tema probablemente el arte de la guerra de Sun Tsu (500 a.C, 1963). Es bien sabido que la palabra estrategia viene de strategos, que en griego significa general. En ese terreno se define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala “En la guerra los objetivos

suelen estar bastante claros, pero los medios y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre (p. 27).

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado o combinación de medios para vencer o disuadir al adversario (que es el objetivo a alcanzar) en presencia de incertidumbre; la estrategia se puede definir en forma amplia o restringida “en forma amplia definición de objetivos, acciones y recursos para orientar el desarrollo de una organización... Y en forma restringida como el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre (Ob. Cit. p. 28).

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que el significado esencial de estrategia se ha mantenido a lo largo del tiempo, así se exprese en forma cerrada o amplia, en donde en esencia el vocablo estrategia establece la determinación de un conjunto de disposiciones (medios, planes, modelos, o acciones) para lograr los propósitos planteados, donde las disposiciones mencionadas están constituida a su vez por objetivos.

Munch (2011), plantea que:

Se llama estrategia a todo un conjunto de objetivos, acciones y recursos que se deben materializar para impedir que determinados actores, condiciones o factores obstaculicen el logro de la visión trazada por la organización, dentro del plazo crítico (máximo tiempo disponible para poder materializar el logro de los objetivos deseados) establecido para ello (p. 9).

Las definiciones sobre el vocablo de estrategia expuesto, indican que el centro de la misma radica en la definición del plan de acción. Todo gira alrededor de cómo se identifica, cómo se controla, y cómo se utiliza de

manera productiva, para asegurar que se logren estas acciones tomadas en el tiempo máximo disponible dentro de un marco coherente de organización.

De acuerdo con francés (2006), en toda organización las inversiones son como una apuesta, pero a diferencia de la lotería, su éxito no depende tanto del azar como de contar con lo que se llama un buen proyecto. Esto implica:

- 1.- Tener claros los objetivos que, a menudo se reducen a alcanzar el mayor retorno posible sobre la inversión.
- 2.- Interpretar acertadamente las oportunidades y amenazas que encierran el entorno, presente y futuro.
- 3.- Reconocer y sopesar con realismo fortalezas y debilidades.
- 4.- Estimar con precisión los recursos necesarios y determinar por anticipado cómo obtenerlos.
- 5.- Prever escollos y antagonismo (p. 181).

De esta cita se evidencia que plantear estrategias acertadas resulta vital para sobrevivir y prosperar, lo que comprende la evaluación y análisis de la situación tanto externa (entorno) como interna, conocido como la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

2.2.2.1 Definición de dirección estratégica

La dirección estratégica según David (2003), se define “como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (p.5). Según

esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El término dirección estratégica se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia (Ob. Cit. P.5)

2.2.2.2 Etapas de la dirección estratégica

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar

una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil. Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios.

Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa

movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- 1) La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
- 2) La medición del rendimiento.
- 3) La toma de medidas correctivas.

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen. Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional.

La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

De lo citado se evidencia que todo proyecto requiere planificación, por cuanto es siempre una apuesta demasiado compleja para depender de la improvisación. Pero toda planificación es simplemente un estado de incertidumbre construido sobre supuestos.

2.2.2.3 La dirección estratégica en el clima organizacional

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.

Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica.

La comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la empresa. El diálogo y la participación son ingredientes importantes. Cada segmento de la empresa informa a todos los empleados sobre los objetivos, la dirección, el progreso hacia el logro de objetivos de la empresa, así como sobre los clientes, competidores y planes de productos. La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizá sea el beneficio más importante de la dirección estratégica seguida por el compromiso.

Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la empresa. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Un gran beneficio de la dirección estratégica es, entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos. El otorgamiento de poder es el acto de estimular el

sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

Un número cada vez mayor de empresas está descentralizando el proceso de dirección estratégica y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser.

Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa? Es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios.

Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras les permite: proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada, le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino, refuerza la misión y la visión, lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa, ahorra tiempo y esfuerzo, incrementa el ingreso sobre la inversión, aumenta el

interés por parte de los depositarios, proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes.

2.2.2.4 Formulación de estrategias

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro.

Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo. Las oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda. La fortaleza de un competidor podría ser una amenaza. Los disturbios en el Medio Oriente, el aumento de los costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar una oportunidad o una amenaza.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito.

Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa; por ejemplo, la rotación frecuente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario. Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

❖ **Análisis externo**

Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico. Se debe conocer el competidor más cercano, las regulaciones gubernamentales o el precio de la mano de obra. El conocimiento general y particular que se tenga del ambiente exterior, permite a cualquier gerente evaluar las oportunidades que puedan explotar la organización y las amenazas que haya que contrarrestar.

Para Robbins y Coulter (2005), las oportunidades son las tendencias positivas en los factores del medio ambiente externo; las amenazas son las tendencias negativas (p.184).

❖ Análisis interno

El análisis interno representa el estudio claro de todos los recursos con que cuenta la organización, bien sea el capital financiero, el talento humano, una gerencia comprometida con la organización. Aunado a la capacidad de realizar las diferentes actividades funcionales. Por tal motivo ese factor interno se conoce con fortaleza y debilidades.

Para Robbins y Coulter (2005):

Las actividades que la organización realiza bien se denominan fortalezas. Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no posee. Esta etapa obliga a los gerentes aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y aptitudes (pág. 184).

De lo citado, se observa que las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

2.2.2.5 Matriz FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

En el proceso de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su tarea interna, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis de la tarea empresarial que por atribución debe cumplir en apego a su marco jurídico.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto y su quehacer institucional.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los Objetivos, la Misión y Visión de la Institución.

La Matriz FODA, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se trasladan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables, tal como se presenta en el cuadro 1:

Cuadro 1. Matriz FODA

La Matriz FODA		
Factores Internos Factores Externos	Lista de Fortalezas F ₁ F ₂ ... F _n	Lista de Debilidades D ₁ D ₂ ... D _n
Lista de Oportunidades O ₁ O ₂ ... O _n	FO (Maxi - Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>	DO (Mini - Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i>
Lista de Amenazas A ₁ A ₂ ... A _n	FA (Maxi - Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	DA (Mini - Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i>

Fuente: <https://es.slideshare.net/AdrianaGuerrero10/analisis-foda-37734785>

1. La Estrategia DA (Mini - Mini). En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades Vs. Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.
2. La Estrategia DO (Mini - Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades Vs. Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
3. La Estrategia FA (Maxi - Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas Vs. Amenazas), se basa en las fortalezas de la organización que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

4. La Estrategia FO (Maxi - Maxi). A cualquier organización le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir, aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas Vs. Oportunidades).

Las organizaciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las cuatro estrategias antes mencionadas, siempre harán lo posible por llegar a la situación donde puedan trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas organizaciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

2.3 BASES LEGALES

Los aspectos teóricos e institucionales están sustentados en la presente investigación legalmente, tanto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como en las Leyes que demarcan la temática o problemática de estudio.

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 89

El Trabajo es un hecho social y gozará de la protección del estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del estado se establecen los siguientes principios:

Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, se desprende que toda persona tiene derecho a un trabajo con condiciones físicas, ambientales y recreacionales, así como también todos tienen derecho al trabajo, más allá de su condición social, raza, credo, o condiciones físicas, y que está terminantemente prohibido de acuerdo a la leyes renunciar a estas condiciones, y de haber una culminación laboral será de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente de lo contrario será considerada nula y siempre se aplicara las leyes en busca del mejor beneficio para los trabajadores.

Artículo 91

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódicamente y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012)

Artículo 1

Esta Ley regirá las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social.

Artículo 2

El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

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.

PARÁGRAFO SEGUNDO. A los fines de esta Ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador en forma regular y permanente por la prestación de su servicio. Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental, las derivadas de la prestación de antigüedad y las que esta Ley considere que no tienen carácter salarial.

Para la estimación del salario normal ninguno de los conceptos que lo integran producirá efectos sobre sí mismo.

PARÁGRAFO TERCERO. Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

- 1) Los servicios de comedores, provisión de comidas y alimentos y de guarderías infantiles.
- 2) Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
- 3) Las provisiones de ropa de trabajo.
- 4) Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.
- 5) El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación o de especialización.
- 6) El pago de gastos funerarios.

Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que, en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario.

Artículo 138

El salario debe ser justamente remunerador y suficiente para el sustento del trabajador y de su familia. Los aumentos y ajustes que se le hagan serán preferentemente objeto de acuerdos.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), contempla en líneas generales la protección de los trabajadores y es un complemento de la Constitución de la República Bolivariana y en los artículos mencionados anteriormente se contempla de manera detallada y explícita cuales son las condiciones de salario, prestaciones sociales, seguridad y estabilidad laboral dentro de las cuales se deben regir los patrones para otorgarles salarios y beneficios a sus empleados, quedando claro que esto sólo es un marco referencial en cuanto a los mínimos beneficios que deben tener los empleados, pero nunca podrán existir dentro de ninguna organización condiciones inferiores a las establecidas en la ley, sin embargo, todo lo que sean considerando en mejor condiciones para los trabajadores será permitido sin ningún inconveniente.

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

Con la aprobación de la reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, publicada en Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005, se abre una nueva página en la larga historia de lucha de los trabajadores, que marcará el futuro de la salud y la seguridad laboral en Venezuela.

Esta Ley que promueve la implementación del Régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el marco del nuevo Sistema Seguridad Social, abarca la promoción de la salud de los trabajadores, la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, la atención, rehabilitación y reinserción de los trabajadores y establece las prestaciones dinerarias que correspondan por los daños que ocasionen enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo.

Artículo 1

El objeto de la presente Ley, es:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

La Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, nace bajo una fuerte presión política en Venezuela y el mundo. Puesto que las enfermedades y accidentes del trabajo son objeto de tratamiento en toda la historia de la humanidad. Por supuesto, no siempre se han concebido en forma igual. Como todo lo humano los cambios y transformaciones han variado, sus razones, los preceptos, las bases y sus soluciones.

En Venezuela, la Ley Orgánica de Prevención y Medio Ambiente en el Trabajo ha generado una valiosa discusión que sin lugar a dudas enriqueciendo el nivel de la sociedad venezolana, la aplicación de la presente ley se debe exclusivamente al deseo de humanizar la relación del trabajo es una manera óptima de ejecutar los trabajos teniendo a los trabajadores sanos. Ante esta implicación, en el título V, de la LOPCYMAT, refiere las condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo.

Artículo 59

A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadora, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

Asegure a los trabajadores y trabajadoras al más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a la persona con discapacidad o con necesidades especiales.

Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras, contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo” (págs. 54,55).

2.4 BASES INSTITUCIONALES

2.4.1 Breve reseña organizacional

La empresa MULTISERVICIOS ALCATRAZ, C.A. (MACA.), se dedica principalmente a todo lo relacionado con la elaboración de proyectos, asesoramientos técnicos, servicios, reparación mecánica, automovilística, latonería y pintura; la empresa tiene 3 años de creada por 4 socios que conforman la Junta Directiva de la compañía anónima. Uno de los socios, que actualmente conforman la junta directiva, ejerce como gerente general; todos ellos son profesionales universitarios a nivel técnico en construcción civil, industrial y en administración. Los directivos, siguen ciertas normas y políticas en el cumplimiento de las actividades programadas; en general la organización fue creada para ofrecer productos, servicios de calidad y satisfacción del cliente y ante esto deben alcanzar metas y objetivos propuestos.

2.4.2 Cultura corporativa

En referencia a la cultura corporativa es la personalidad de la organización, un cuerpo organizado de ideas que comparten los miembros de una organización y que determinan en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera. En toda empresa hay valores, símbolos, usos y otros que cambian según los tiempos; los valores y las experiencias determinan la cultura, por ello es compartida por los diferentes niveles jerárquicos que la describen y perciben de manera semejante (Robbins – Coulter, 2005).

Para desarrollar el concepto del negocio desde la cultura corporativa la empresa cuenta con la visión amplia y futurista para infundir el sentido de finalidad hacia el negocio, cuál es su dirección; estableciendo la misión, visión, valores y objetivos estratégicos y estructura organizativa. A continuación, se presentan los elementos de la cultura corporativa de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A., (MACA).

2.4.2.1 Visión

“posicionarnos como una de las más prestigiosas empresas de servicio automotriz de reconocida trayectoria, encaminada a consolidarse como la empresa para satisfacer necesidades de clientes a nivel nacional e internacional”.

2.4.2.2 Misión

“Atención, repuestos y servicio de autopartes, con personal especializado en mecánica y mantenimiento automotriz; con prioridad en el mejoramiento continuo, la calidad y satisfacción del cliente”.

2.4.2.3 Objetivos organizacionales

Según Chiavenato 2010, tienen que ver con el resultado deseado, que se pretende alcanzar en determinado periodo. Si la misión organizacional proporciona la visión para el futuro, esta sienta las bases para elaborar los objetivos organizacionales que deben cumplirse a corto, mediano y largo plazo, de allí los objetivos organizacionales de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. (MACA) son:

1. Contratar personal con alto sentido de responsabilidad y pertenencia y ejecutar planes de formación en base a diagnósticos de necesidades de adiestramiento para el desarrollo de pericias y habilidades en cada una de las áreas del conocimiento de la empresa
2. Mantener y modernizar los equipos computarizados, maquinarias y herramientas, de la plataforma necesaria con tecnologías para aumentar la eficiencia y productividad.
3. Aceptar el número de órdenes de clientes, concesionarios y privados para cumplir en tiempos y satisfacer las necesidades garantizando el servicio y la calidad.
4. Planificar y garantizar los mantenimientos en los equipos, maquinarias e insumos, para tener segura la operatividad sin interrupciones frente a las adversidades del entorno.
5. Mantener políticas de calidad de servicio, atención al cliente, seguridad industrial, ambiente e higiene ocupacional que nos caracterizan.
6. Realizar las inversiones necesarias que garanticen la implementación de nuestras políticas con cuidado del ambiente y la ecología para contribuir con el desarrollo social del área de influencia.
7. Desarrollar una sede operativa y administrativa con mayor capacidad de equipos de trabajos altamente capacitados para recepción de insumos, almacenamiento, despacho, mantenimiento, atención al cliente y operaciones diarias.

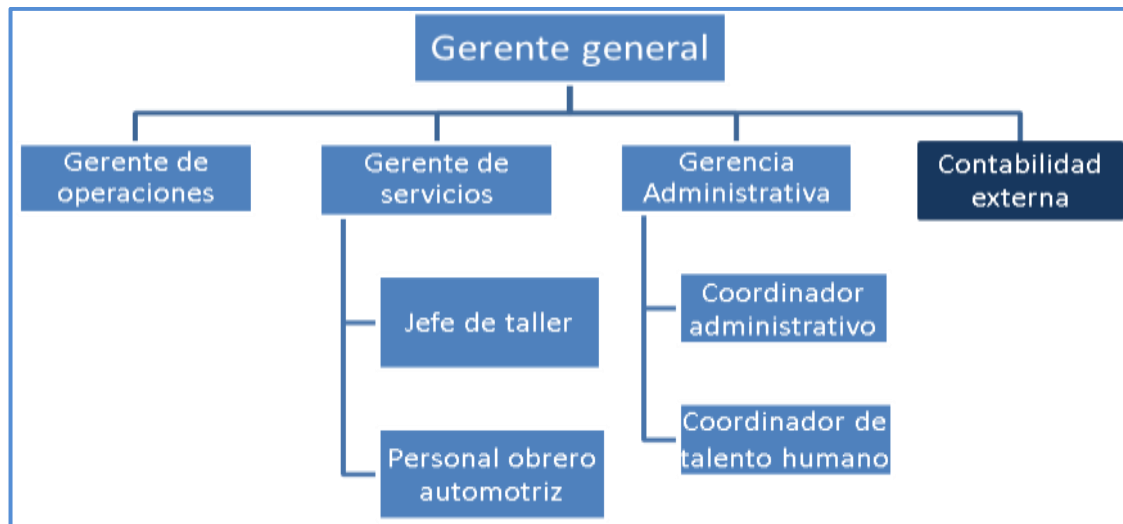
2.4.2.4 Valores organizacionales

Basado en el concepto de valor, es la característica que poseen o deben poseer las personas tanto individual como colectivamente en una empresa, estos facilitan el cumplimiento de la visión y objetivos, por ello Multiservicios Alcatraz, C.A. se apega a los siguientes valores que la rigen:

Responsabilidad, Disciplina, Trabajo en equipo, Honestidad, Lealtad

2.4.2.5 Estructura organizativa

Organigrama y funciones a desarrollar: Tanto para solucionar la problemática en cuanto a los procesos administrativos, desde la función organización se cuenta con un organigrama en la empresa, estructurado en gerencias y coordinaciones, departamentalizada con cargos y funciones hasta el área de servicios operativos automotriz, se destaca como empresa comercial pequeña que la contabilidad es revisada y avalada legalmente por un contador público colegiado que funciona externamente. A continuación, en la figura 1, se indica el organigrama de la estructura organizativa.



Fuente: Multiservicios Alcatraz, C.A, 2017

Figura 1. Estructura organizacional

2.5. SISTEMA DE VARIABLES

Las variables inmersas en el desarrollo de esta investigación serán:

Variable clima organizacional. Esta variable está delimitada en tres dimensiones que permite conformar el panorama conceptual y conformar los hallazgos en los factores psicológicos, que a su vez está delimitada por los indicadores: motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo. Seguidamente, los factores sociales, aportaran datos estadísticos útiles en el análisis de los resultados de la investigación, los cuales permitieran medir los indicadores: liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y toma de decisiones que impactan el clima organizacional predominante. De igual forma, los factores físicos y/o ambientales, delimitados por los indicadores: espacio físico, ruido, temperatura e iluminación presentes en las instalaciones de la unidad en estudio.

Variable dirección estratégica: a través de las dimensiones de la matriz FODA y análisis de contextos en la que se conjugan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para obtener las estrategias de clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A.

2.5.1 Conceptualización de las variables

En el Cuadro 2, se pueden observar, las variables y su conceptualización:

Cuadro 2. Conceptualización de las Variables

Objetivo General	Variables	Conceptualización
Diseñar estrategias de clima organizacional para el personal de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. (MALCA), Valencia, estado Carabobo, 2017.	Clima Organizacional	Es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.
	Dirección Estratégica	Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Fuente: Autor, julio 2017

2.5.2 Operacionalización de las variables.

Cuadro 3. Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Sub - Indicadores
Clima Organizacional	Factores Sociales	Liderazgo	Niveles o Estilos de Liderazgo
		Comunicación	Sentido (Ascendente, Descendente, Horizontal)
			Naturaleza (Efectiva, No Efectiva) / Barreras
			Tipos (Formal, Informal)
		Relaciones Interpersonales	abajo en Equipo
			Manejo de Emociones
			Asertividad
		Toma de Decisiones	Centralizadas o Descentralizadas
			Corresponsabilidad
	Factores Psicológicos	Motivación	Desarrollo Profesional / Laboral
			Reconocimiento
			Incentivos
		Desempeño	Metas y Objetivos
			Competencias
			Beneficios / Recompensas
		Satisfacción en el Trabajo	Filiación con la Organización
			Remuneración
			Cargo y Responsabilidades
	Factores Físicos y/o Ambientales	Espacio Físico	Equilibrio Personal / Laboral
			Adecuado / Inadecuado, Cómodo / Incómodo
			Ruido
			Intensidad / Interferencia
Dirección Estratégica	Análisis de Contextos		Temperatura
			Agradable / Extremas
			Iluminación
			Intensidad / Distribución
			Fortalezas
			Oportunidades
			Debilidades
			Amenazas
			Estrategias FO; DO ;FA y DA

Fuente: El Autor, julio 2017.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación emprendió como objetivo general: diseñar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. (MACA); de acuerdo a las particularidades se trató de un estudio de campo, debido a que se realizó en el sitio objeto de estudio y los datos fueron tomados de la fuente primaria. Según lo planteado por Arias (2012):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (pág. 31).

3.2 NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de nivel descriptivo, debido a que refiere diversos aspectos, dimensiones, componentes o atributos sobre la realidad de hechos, factores indispensables para establecer y comparar las discrepancias y el grado en que se manifiestan dentro de la organización. De allí, Fontaines (2012) plantea: “el nivel descriptivo en una investigación se fundamenta en la necesidad de establecer registros de hechos y procesos que suceden en determinados contextos o realidades” (pág.128). En este sentido, la investigación descriptiva comprende la definición, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes para el momento del estudio. Suele implicar algún tipo de comparación o contraste y puede intentar

descubrir las relaciones causa y efecto, presentes entre variables no manipuladas, pero reales y coherentes al entorno organizacional apoyándose en técnicas sistemáticas que aporten información significativa al estudio. De allí, “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (Arias, 2012, p. 23).

Con referencia a la modalidad se realizó un estudio proyectivo, también llamado “Proyecto Factible” dentro de esto se incluyen todas las investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad y basada en conocimientos anteriores, consiste en la elaboración de un modelo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer las necesidades de la organización y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (Manual UPEL, 2013, p. 21). El estudio que nos ocupó, se enfocó en diseñar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional para el personal de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. (MACA).

3.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO

Hernández Sampieri y otros (2006), precisan a la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, plantean que: “las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 239). Por consiguiente, el conjunto poblacional del presente estudio estuvo conformado por la población activa de 21 trabajadores de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. (MACA), Valencia, estado Carabobo. En virtud de que se trató de una población homogénea y relativamente pequeña, la cantidad de personas que la integran resultó accesible en su totalidad.

En consecuencia, la investigación se realizó basada en toda la población objeto de estudio, por cuanto se trató a una población finita susceptible de ser controlada; luego, de acuerdo a Arias (2012), la población es la: “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades” ... (p. 82).

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL

De acuerdo al diseño de la investigación estipulado, Balestrini (2013), aclara que se corresponde a un plan global de investigación, que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos, análisis previstos y objetivos; el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma.

Estos representan las herramientas utilizadas para realizar la investigación, en la cual se aplicaron diversas técnicas de investigación social, que permitieron la recolección de los datos, para en adelante procesarlos y derivar la información para el análisis, entre las cuales se mencionan:

3.4.1 Observación simple o no participante

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. Para el estudio se empleó la observación no participante, la cual Arias (2012), explica: “es la que se realiza cuando el

investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio (p. 69); esto por cuanto el investigador esta ajeno a la realidad o población objeto de estudio.

3.4.2 Recopilación bibliográfica

Esta técnica resulto fundamentalmente por la revisión de documentos bibliográficos como lo fueron: folletos, revistas, libros, e información impresa y digitalizada en la WEB; así como otros documentos o enciclopedias electrónicas, con la finalidad de recabar información actualizada acerca de las teorías que tratan todo lo concerniente a la temática y herramientas de estudio y por consiguiente las variables implicadas que permitieron alcanzar los objetivos planteados.

3.4.3 El cuestionario

Para la recolección de datos se elaboró un instrumento contentivo de preguntas cerradas de selección simple referidas a cada uno de los indicadores de las variables y que generaron una matriz de opinión con relación al tema objeto de estudio. De allí, y de acuerdo a lo indicado por Arias (2012) tenemos, “un cuestionario de preguntas cerradas: son aquellos que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Estas se elaborarán en selección simple, para ofrecer varias opciones, pero se escogerá sólo una” (p. 74).

En este sentido, el instrumento, es la modalidad que se realiza de forma escrita para la recolección de datos que tiene como objetivo recabar la información necesaria para luego tratar y analizar.

El instrumento se realizó bajo la escala de medición de Rensis Likert (1954), de acuerdo a lo planteado por Fontaines (2012):

Las escalas tipo Likert, fueron desarrolladas por Rensis Likert a finales de los años treinta, y en la actualidad gozan de vigencia y popularidad en la comunidad de investigadores, tanto de las ciencias exactas como en las sociales. Es una escala de tipo aditiva cuyo nivel de medición es ordinal. Consiste en la proposición que se le hace a un sujeto de una serie ítems o juicios frente a los cuales se les solicita al sujeto (también denominado como juez) que exprese su reacción frente al estímulo (p. 148).

Vale decir, que esta escala se aplica por reactivos que permite evaluar cuan estrechamente los encuestados coinciden o no con objetos de actitud u opinión. A través de esta escala de medición, se requirió que la población objeto de estudio, indicará el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre las alternativas planteadas. En general, cada reactivo de la escala tuvo cinco categorías de respuesta, que oscilaron de “Totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”. Tal y como se detalla a continuación:

- ✓ Totalmente De Acuerdo
- ✓ De Acuerdo
- ✓ Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo (Neutral)
- ✓ Totalmente En Desacuerdo
- ✓ En Desacuerdo

Para la elaboración de este tipo de escalas, Arias (2012) sugiere considerar algunos aspectos, como:

- Los enunciados deben referirse al presente más que al pasado.

- Los enunciados no deben ser objetivos ni susceptibles de interpretarse como objetivos.
- Los enunciados no deben interpretarse en más de un sentido.
- Los enunciados deben ser relevantes para el concepto psicológico que se analiza.
- Los enunciados deben ser oraciones sencillas que incluyan sólo un razonamiento y no oraciones compuestas ni complicadas.
- Deben evitarse enunciados que contengan negaciones dobles, palabras quizás poco comprensibles para los participantes, palabras con más de un significado, adjetivos o adverbios no específicos (por ejemplo, muchos, en ocasiones) o universales (como todos, siempre, ninguno o nunca).
- Debe evitarse usar coloquialismos o jergas, ya que tienden a volver ambiguas y poco claras las oraciones.

Con la firme intención de alcanzar los objetivos planteados se diseñó el cuestionario tipo Likert, enfocado desde los objetivos específicos del estudio, para así obtener los datos como insumos y su posterior tratamiento estadístico a la población, a la que fue aplicado: trabajadores de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. (MACA).

3.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, una vez elaborado el instrumento tipo escala Likert, fue necesario validarlo, con la intención de darles respuesta a las interrogantes de investigación ¿Qué medimos? ¿Y si existe estabilidad en lo que medimos? Al respecto,

Fontaines (2012) considera: la validez de un instrumento de investigación representa la certeza de que el instrumento está midiendo la variable o el constructo teórico que decimos que mide (pág. 151).

Al respecto, el instrumento se validó por la técnica de juicio de expertos, sometiéndose a la consideración de tres especialistas de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, del área de Metodología de la Investigación y en las Líneas de Investigación de Gerencia General de la Coordinación de Postgrado de Ciencias Administrativas, quienes evaluaron el contenido del instrumento a partir de objetivos, variables e indicadores.

3.6 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el estudio se realizó el análisis de la información, el cual se abordó a través de la interpretación cuantitativa y cualitativa, tomando en cuenta los datos procesados, para ello se aplicaron técnicas de estadística descriptiva que permitieron la codificación y tabulación de los datos recolectados en una matriz base a través del cuestionario aplicado, para luego producir las tablas y gráficos pertinentes, esto mediante la mediación mecánica y computarizada del programa Microsoft Office Excel. Adicionalmente, se realizó una Matriz FODA con el objetivo de precisar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la organización, facilitando la consecución de las estrategias y, finalmente, cumplir con el objetivo de diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional del personal de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. (MACA).

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados y análisis de la investigación, obtenidos mediante el procesamiento de los datos, realizado a través de una matriz de base de datos desde Microsoft Excel, suministrados por los encuestados, mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, específicamente una escala de Likert (anexo 1), para el desarrollo del estudio que permite diseñar estrategias gerenciales de mejoramiento del clima organizacional para el personal que labora en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. (MACA), Valencia, estado Carabobo. En general, la aplicación del instrumento, facilitó el análisis descriptivo a partir de las respuestas u opiniones emitidas en relación a las variables, dimensiones e indicadores que característicos de la investigación.

Sobre ello, Arias (2012) indica que “la investigación descriptiva tiene como misión observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre éstas. Es decir, cada característica o variable se analiza de forma autónoma o independiente” (p.23). De allí, se realizó el análisis basado en la lectura de las tablas y gráficos de distribución de frecuencias absoluta y porcentual, la cual permitió observar más específicamente el comportamiento de las variables sobre el problema, de allí su respectivo examen cuantitativo y cualitativo.

En este sentido, fue pertinente la elaboración de las tablas y gráficos que a continuación se presentan, donde se muestran los datos de cada indicador del problema respecto a su dimensión, obtenida de la opinión del personal

que labora en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. a través de cinco categorías de respuestas: Totalmente En Desacuerdo (TED), En Desacuerdo (ED), Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo (NDA/NED), De Acuerdo (DA), Totalmente de Acuerdo (TDA), seguidas por el análisis respectivo, de igual forma, se enuncia la dictamen del investigador con la inferencia cognitiva en las teorías esbozadas, las cuales finalmente llevaron a la elaboración de las conclusiones y estrategias de la investigación, cuyo fin es brindar una información científica sobre cada uno de los aspectos que conforman las variables del estudio.

4.1 FACTORES SOCIALES CARACTERISTICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ C.A.

La organización está cercada por un ambiente determinado, en el cual se desarrollan diversos factores que pueden ser percibidos o no por los individuos y que a su vez ejercen influencias en el desempeño de las labores. Dentro de los factores más importantes del clima organizacional se tienen los siguientes: Factores Sociales (Liderazgo, Comunicación, Relaciones interpersonales, Toma de decisiones), Factores Psicológicos (Desempeño, Motivación, Satisfacción) y Factores Físicos (Espacio Físico, Ruido, Temperatura e Iluminación). A continuación, se desglosan los factores sociales de acuerdo a los indicadores mencionados.

Los factores sociales en las empresas afectan directamente el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y el rendimiento de los empleados. Uno de los objetivos de un líder en la alta esfera de su organización debe ser conseguir que los empleados que allí laboran trabajen en equipo y bajo una atmosfera de

armonía; también es necesario que tengan la máxima motivación para lograr obtener el máximo rendimiento.

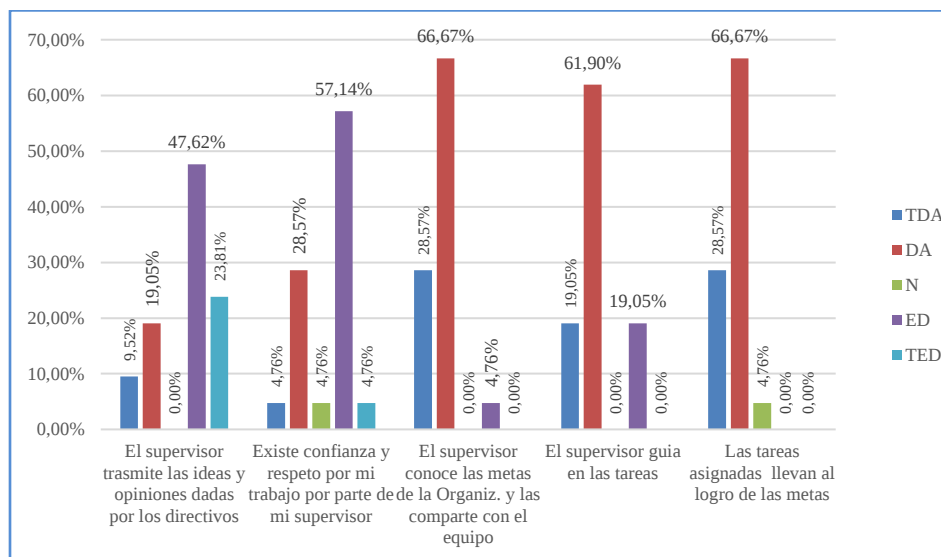
4.1.1. Liderazgo

El Liderazgo se podría definir como la manera de influir dentro de un grupo de personas. No existe estilo de liderazgo asertivo para todas las situaciones, todo depende del escenario que se presente y de quien vaya a ejercer el liderazgo; este implica, mediar entre los miembros del grupo para establecer metas y lograrlas, de manera tal que se logren los objetivos propuestos de forma efectiva, de allí la esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla; además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Tabla 1. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual del liderazgo respecto al clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz C. A.

Afirmaciones Escala	El supervisor transmite las ideas y opiniones dadas por los directivos		Existe confianza y respeto por mi trabajo por parte de mi supervisor		El supervisor conoce las metas de la Organiz. y las comparte con el equipo		El supervisor guía en las tareas		Las tareas asignadas llevan al logro de las metas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
TDA	2	9,52%	1	4,76%	6	28,57%	4	19,05%	6	28,57%
DA	4	19,05%	6	28,57%	14	66,67%	13	61,90%	14	66,67%
N	0	0,00%	1	4,76%	0	0,00%	0	0,00%	1	4,76%
ED	10	47,62%	12	57,14%	1	4,76%	4	19,05%	0	0,00%
TED	5	23,81%	1	4,76%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%

Fuente: Autor, Agosto 2017



Fuente: Autor, agosto 2017

Grafico 1. Distribución de frecuencia porcentual del liderazgo respecto al clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

En las respuestas aportadas por la población, se observa que el mayor % con tendencia favorable estuvo en las afirmaciones: las tareas asignadas llevan al logro de las metas 66,67% de los trabajadores DA, de igual forma 66,67% DA en la afirmación: el supervisor conoce las metas a seguir por la organización y las comparte con el equipo; respecto a: el supervisor guía las tareas se mantiene la tendencia favorable ya que 61,90% DA, sin embargo la tendencia cambia ya que en las afirmaciones: existe confianza y respeto por mi trabajo por parte de mi supervisor, obtuvo 57,14% ED, y el supervisor transmite las ideas y opiniones dadas por los directivos 47,62% ED.

Con los datos obtenidos, puede ratificarse que respecto al liderazgo se mantuvo la tendencia favorable, aunque se presentaron debilidades importantes relacionadas con la interacción del supervisor-supervisado; es importante resaltar que un buen líder no solo debe conocer las metas y guiarlas como efectivamente se cumple en la empresa, un líder debe dar el

valor o conocer de la cuantía del talento de cada trabajador, independientemente de su posición en la organización; además de que como tal, posee un conjunto de derechos inalienables. No puede dársele a las personas el mismo trato que a los demás factores de producción. Un buen gerente o en este caso un buen supervisor debe asumir tal concepción y tratar con respeto y dignidad a todo trabajador con la que deba interactuar.

Al respecto, Robbins (2009) plantea que los gerentes necesitan desarrollar habilidades humanas, que le permitan trabajar bien con otras personas tanto de manera individual como en grupo, una de las más importantes es el liderazgo. También debe poseer habilidades técnicas que son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. En este mismo orden de ideas los gerentes han tenido que adaptarse a los cambios que tienen lugar dentro y fuera de su organización y estos cambios tiene su efecto en la manera que planean, organizan, dirigen y controlan.

4.1.2 Comunicación

La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual o cualquier expresión que transmite una idea, información, pensamiento y que puede influir en las personas. Es un intercambio de ideas y de información vital en cualquier organización. Todos los tipos de interacción de una empresa y su medio dependen de alguna forma de la comunicación.

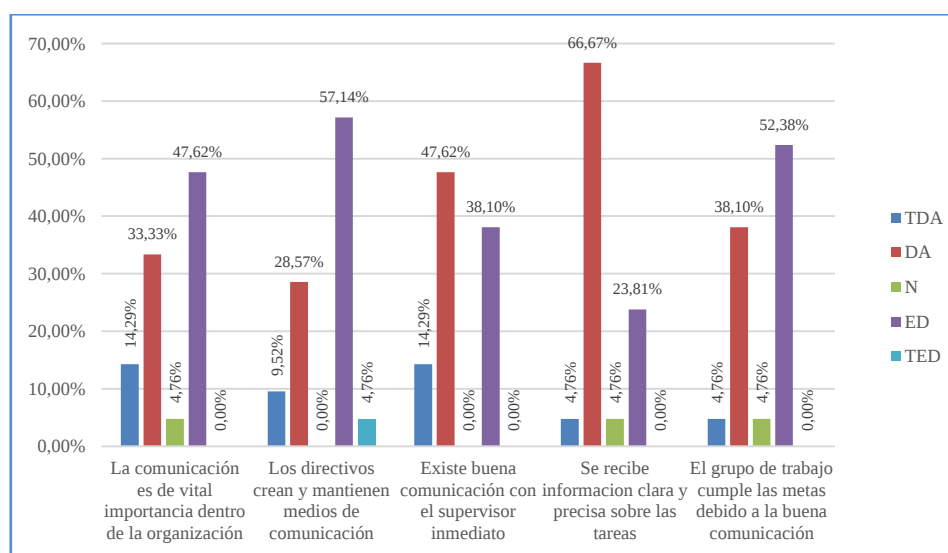
La comunicación permanente entre las unidades funcionales y las personas que integran una empresa, es básica para el éxito. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección. Atrás quedaron

los tiempos en que, ignorándose este aspecto, se funcionó bajo esquemas de “orden y mando” exclusivamente.

Tabla 2. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la comunicación respecto al clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

Afirmaciones Escala	La comunicación es de vital importancia dentro de la organización		Los directivos crean y mantienen medios de comunicación		Existe buena comunicación con el supervisor inmediato		Se recibe información clara y precisa sobre las tareas		El grupo de trabajo cumple las metas debido a la buena comunicación	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
TDA	3	14,29%	2	9,52%	3	14,29%	1	4,76%	1	4,76%
DA	7	33,33%	6	28,57%	10	47,62%	14	66,67%	8	38,10%
N	1	4,76%	0	0,00%	0	0,00%	1	4,76%	1	4,76%
ED	10	47,62%	12	57,14%	8	38,10%	5	23,81%	11	52,38%
TED	0	0,00%	1	4,76%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%

Fuente: Autor, Agosto 2017



Fuente: Autor, agosto 2017

Gráfico 2. Distribución de frecuencia porcentual de la comunicación respecto al clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

En la tabla y gráfico 2, se pueden apreciar afirmaciones en tendencia favorable: se recibe información clara y precisa sobre las tareas 66,67% de

los trabajadores está DA; así mismo 47,62% está DA con la afirmación: existe buena comunicación con el supervisor inmediato. No obstante, en las afirmaciones: los directivos crean y mantienen medios de comunicación 57,14% está en ED, siguiendo con esta tendencia 52,38% de la población está ED respecto a: el grupo de trabajo cumple las metas debido a la buena comunicación; también en: la comunicación es de vital importancia dentro de la Organización 47,62% de los trabajadores está ED. Estos resultados evidencian que la tendencia relacionada con el indicador comunicación es desfavorable para la empresa.

En función a los resultados reflejados por el diagnóstico, existen debilidades claves en el proceso de comunicación, ya que según la apreciación de los trabajadores los directivos no crean ni mantienen medios de comunicación y no consideran a la misma como un elemento de vital importancia. Por otra parte, existe comunicación entre los trabajadores y sus supervisores inmediatos, por tanto, las comunicaciones intergrupales al ser buenas, mejoran la comunicación entre los equipos de trabajo; lo que indica a la vez unión entre los miembros de la organización haciendo con ello que se cree una atmósfera favorable a la creatividad y colaboración entre los trabajadores, permitiendo que las informaciones fluyan rápidas y espontáneamente.

De existir una buena comunicación en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. favorecería notablemente en las relaciones interpersonales, hacia el logro de las metas propuestas, en la participación del personal, en el trabajo cooperativo, en pro del bienestar organizacional.

Así mismo es importante resaltar que donde no existe buena comunicación es con los niveles más altos de la empresa, de acuerdo a la información que se muestra; se deduce que no todo el tiempo el gerente utiliza mecanismos adecuados para informar, tomando en cuenta esto,

Robbins (2009) destaca que cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir, el cual representa una de las principales funciones de un buen gerente.

4.1.3 Relaciones interpersonales

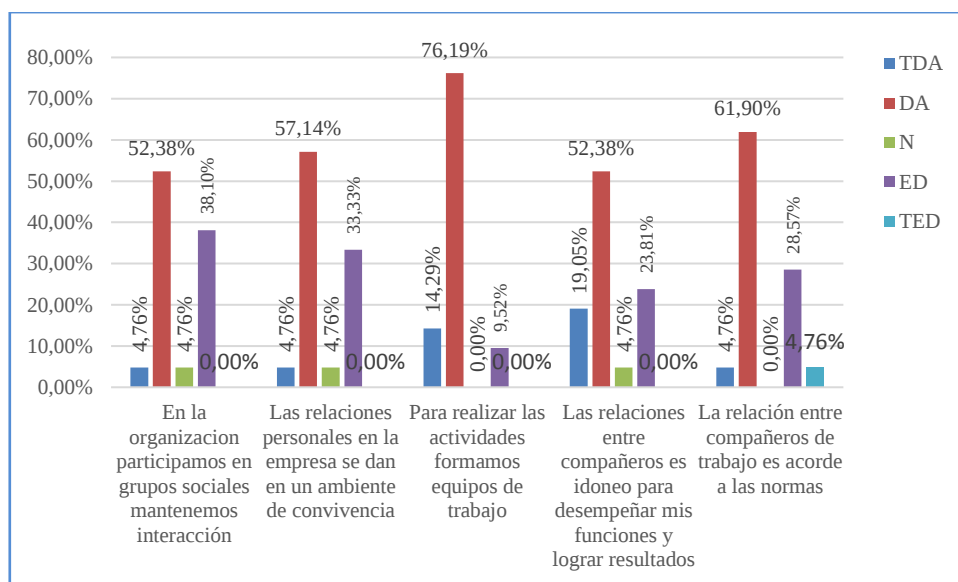
Las relaciones interpersonales entre los trabajadores de una empresa deben ser de unión, fraternidad y de constante satisfacción, ya que forma parte del buen desarrollo de las actividades productivas de la organización. El clima o ambiente interno de las relaciones entre personas o departamentos donde interactúan los trabajadores, causa importante consecuencia cuando esta sucede o puede calificarse de malo a regular, como, por ejemplo: discusiones, malos entendidos, competencia desleal, chismes, intrigas, entre otros, que trae como resultado caos en la organización. El que todos los miembros de una organización interactúen, y se colaboren, crea un ambiente ameno, agradable, en donde sus relaciones serán diáfanas y eficaces. De ahí la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales con los compañeros, logrando así todos sentirse a gusto dentro de la organización.

Los directivos deben conocer a sus empleados en el momento de crear equipos de trabajo, para esto, al contrario de lo que se piensa, deben hacerlo con un equipo interdisciplinario, con enfoques de trabajo complementarios, es decir, diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes, esto aunado a que los integrantes compartan el mismo entusiasmo por alcanzar la meta del equipo.

Tabla 3. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de las relaciones interpersonales respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

Afirmaciones Escala	En la organización participamos en grupos sociales mantenemos interacción		Las relaciones personales en la empresa se dan en un ambiente de convivencia		Para realizar las actividades formamos equipos de trabajo		Las relaciones entre compañeros es idóneo para desempeñar mis funciones y lograr resultados		La relación entre compañeros de trabajo es acorde a las normas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
TDA	1	4,76%	1	4,76%	3	14,29%	4	19,05%	1	4,76%
DA	11	52,38%	12	57,14%	16	76,19%	11	52,38%	13	61,90%
N	1	4,76%	1	4,76%	0	0,00%	1	4,76%	0	0,00%
ED	8	38,10%	7	33,33%	2	9,52%	5	23,81%	6	28,57%
TED	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	4,76%
TOTAL	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%

Fuente: Autor, Agosto 2017



Fuente: Autor, agosto 2017

Grafico 3. Distribución de frecuencia porcentual de las relaciones interpersonales respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

En la tabla y grafico 3, se puede apreciar que la afirmación con mayor % de respuesta corresponde a: para realizar las actividades formamos equipos de trabajo 76,19% DA, en relación con la afirmación: la relación

entre compañeros de trabajo es acorde a lo previsto 61,90% DA; también manteniendo la tendencia favorable 57,14% de la población está DA con la afirmación: las relaciones personales en la empresa se dan en un ambiente de convivencia; de igual forma con respecto a: en la organización participamos en grupos sociales, mantenemos interacción 52,38% está DA; de igual manera responden favorablemente en la afirmación: las relaciones entre compañeros es idónea para desempeñar mis funciones y lograr resultados, 52,38% DA.

En función a la información obtenida, se denota que la mayoría de los trabajadores mantienen adecuadas relaciones interpersonales, comparten sus ideas, opiniones, tienen metas similares, forman grupos de trabajo, entre otras características, circunstancias que permiten llevar buena interacción a lo interno del ámbito de laboral. De allí, la clave para que en una organización exista un buen ambiente de trabajo viene dada por las relaciones interpersonales, permitiendo así que los empleados puedan intercambiar ideas y opiniones, haciendo que la relación laboral sea amena, agradable, brindándole a la empresa un personal capaz de buscar soluciones en conjunto.

Ante la situación, Robbins (2009) expresa que la habilidad de un buen gerente para relacionarse y trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.

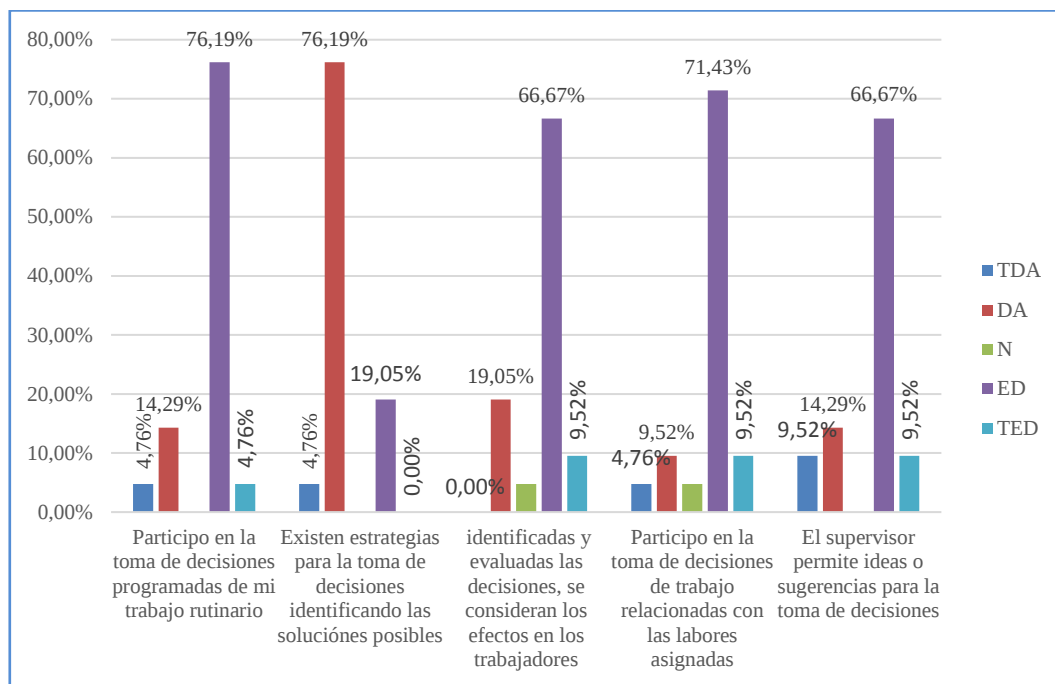
4.1.4 Toma de decisiones

En la vida, tanto a nivel particular como profesional y en general en todos los aspectos, los individuos se enfrentan continuamente en la toma de decisiones, ya sean estos pequeños o simples dificultades o bien grandes problemas que resolver. Ahora bien, a nivel empresarial es muy significativo el hecho de que los empleados sean capaces de tomar decisiones, este es un factor que distingue, en muchas ocasiones, a las personas sobresalientes de las que no lo son tanto. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 4. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la toma de decisiones respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

Afirmaciones Escala	Participo en la toma de decisiones programadas de mi trabajo rutinario		Existen estrategias para la toma de decisiones identificando las soluciones posibles		identificadas y evaluadas las decisiones, se consideran los efectos en los trabajadores		Participo en la toma de decisiones de trabajo relacionadas con las labores asignadas		El supervisor permite ideas o sugerencias para la toma de decisiones	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
TDA	1	4,76%	1	4,76%	0	0,00%	1	4,76%	2	9,52%
DA	3	14,29%	16	76,19%	4	19,05%	2	9,52%	3	14,29%
N	0	0,00%	0	0,00%	1	4,76%	1	4,76%	0	0,00%
ED	16	76,19%	4	19,05%	14	66,67%	15	71,43%	14	66,67%
TED	1	4,76%	0	0,00%	2	9,52%	2	9,52%	2	9,52%
TOTAL	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%

Fuente: Autor, Agosto 2017



Fuente: Autor, agosto 2017

Grafico 4. Distribución de frecuencia porcentual de la toma de decisiones respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

En la tabla y grafico 4, relacionada con el proceso de toma de decisiones que lleva a cabo la empresa, se puede apreciar en la afirmación: participo en la toma de decisiones programadas de mi trabajo rutinario 76,19% de los trabajadores está ED siendo este el mayor porcentaje; así mismo la afirmación: participo en la toma de decisiones de trabajo relacionadas con las labores asignadas 76,19% responden ED; con respecto a la afirmación: participo en la toma de decisiones de trabajo relacionadas con las labores asignadas 71,43% de los encuestados está ED: En esta misma tendencia desfavorable responden los empleados a las afirmaciones: identificadas y evaluadas las decisiones, se consideraran los efectos en los trabajadores y el supervisor les permite ideas o sugerencias para la toma de decisiones, ambas respuestas con 66,67% en ED.

Se puede observar según los resultados obtenidos amplia tendencia desfavorable, ya que los trabajadores no participan en la toma de decisiones relacionadas con sus labores diarias dentro de la empresa propio de un liderazgo autocrático. No obstante, cabe destacar que responden favorablemente: existen estrategias para la toma de decisiones identificando las soluciones 76,19% DA; esta situación muestra que la toma de decisiones está orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, aun cuando los trabajadores no participan en este proceso, de igual forma es importante destacar que el buen gerente siempre debe considerar el efecto que pueda tener cualquier decisión que se tome en la empresa respecto a su recursos materiales y su talento humano, mediante un liderazgo participativo en cual obedece a la función de dirección de la gerencia. Las respuestas también permiten observar la poca importancia que se le da a las opiniones del personal para la toma de decisiones; característica común del estilo autocrático de dirección. En este sentido, Espinosa (2005) señala que un líder autocrático “es aquel que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones” (p. 63).

4.2 FACTORES PSICOLÓGICOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO QUE CONCURREN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ C.A.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que las características de un individuo sean peculiares y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

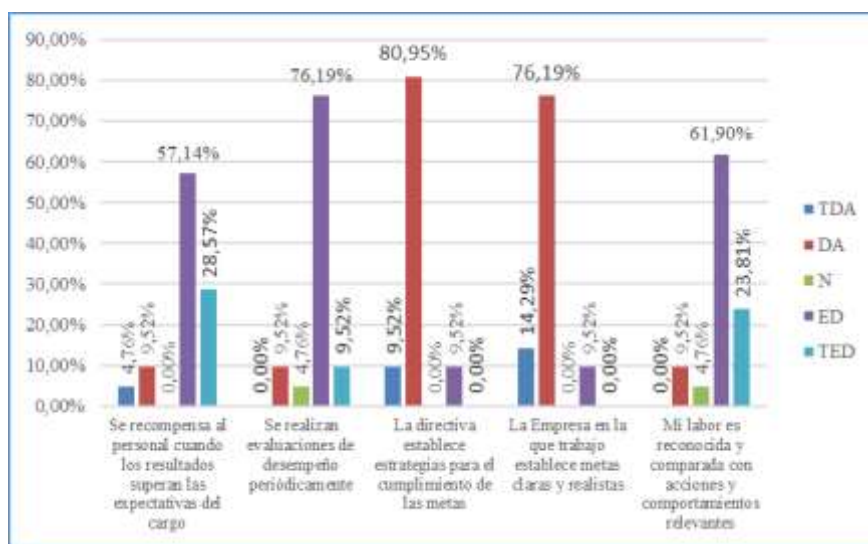
4.2.1 Desempeño

Cuando se piensa en el individuo pilar y esencia de las organizaciones, es menester partir de la premisa fundamental: el ser humano es un ente eminentemente complejo. Esta complejidad crea un imperativo en la organización, de modo que esta no pueda sustraerse de las necesidades e intereses de los individuos que la conforman. El desempeño laboral es el reflejo de como el empleado manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que espera la organización, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios de la empresa. El desempeño laboral, se refiere a lo que hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, le son esenciales aspectos como: las aptitudes, la eficiencia, calidad y productividad con la que cumple sus funciones en un período de tiempo determinado.

Tabla 5. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual del desempeño respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

Afirmaciones Escala	Se recompensa al personal cuando los resultados superan las expectativas del cargo		Se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente		La directiva establece estrategias para el cumplimiento de las metas		La Empresa en la que trabajo establece metas claras y realistas		Mi labor es reconocida y comparada con acciones y comportamientos relevantes	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
TDA	1	4,76%	0	0,00%	2	9,52%	3	14,29%	0	0,00%
DA	2	9,52%	2	9,52%	17	80,95%	16	76,19%	2	9,52%
N	0	0,00%	1	4,76%	0	0,00%	0	0,00%	1	4,76%
ED	12	57,14%	16	76,19%	2	9,52%	2	9,52%	13	61,90%
TED	6	28,57%	2	9,52%	0	0,00%	0	0,00%	5	23,81%
TOTAL	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%

Fuente: Autor, Agosto 2017



Fuente: Autor, agosto 2017

Gráfico 5. Distribución de frecuencia porcentual del desempeño respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

En la tabla y gráfico 5, se observa en orden de mayor a menor representatividad de las respuestas en tendencia favorable, iniciando con la afirmación: la directiva establece estrategias para el cumplimiento de las metas, la cual presenta 80,95% DA ; respecto a: la empresa en la que trabajo

establece metas claras y realistas 76,19% de los trabajadores también están DA: No obstante, en tendencia desfavorable la afirmación: se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente 76,19 % está ED; seguida de: mi labor es reconocida y comparada con acciones y comportamientos relevantes 61,90% de los empleados manifiestan estar ED; además la tendencia negativa se mantiene con la afirmación: se recompensa al personal cuando los resultados superan las expectativas del cargo 57,14% de los trabajadores están ED.

Ante los resultados obtenidos se observa, tendencia desfavorable con respecto a las recompensas hacia los trabajadores y al reconocimiento de sus labores, aunado a estas circunstancias no se realizan evaluaciones de desempeño. Resulta importante destacar que los directivos o la alta gerencia deben preocuparse por distinguir y premiar a sus trabajadores por el buen desempeño, ya que toda empresa debería contar con herramientas que le permitan retribuir de forma simbólica y en la mayoría de los casos económicas, el esfuerzo a la labor realizada por sus trabajadores en periodos determinados; por otra parte hay que destacar que los trabajadores expresan que la organización establece metas claras y realistas, lo que nos indica que hace un estudio y análisis de su entorno tanto interno como externo así como de sus fortalezas y debilidades para definir sus objetivos a seguir, al mismo tiempo que establece estrategias para el cumplimiento de las metas.

Al respecto , Chiavenato, (2000) en el texto “Administración de Recursos Humanos” plantea, 3 objetivos fundamentales para la evaluación del desempeño: permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en

cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales, lo que influye positivamente en el clima organizacional de la empresa.

4.2.2 Motivación

La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos por realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentren con resultados negativos que alteren el estado de la persona, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo; las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

La motivación es un término de deseos e impulsos que una persona siente para realizar una actividad o cumplir un objetivo, es una combinación de procesos que nos llevan a actuar de una manera determinada. La motivación en las empresas es un factor de suma importancia, ya que permite conducir al trabajador a interesarse más y a tratar de alcanzar sus objetivos y los de su empresa, en la actualidad es un elemento muy importante en la administración y funciones gerenciales, por lo tanto, es importante conocerlo, y aún más, dominarlo, solo así la organización estará en circunstancias de formar un clima laboral sólido.

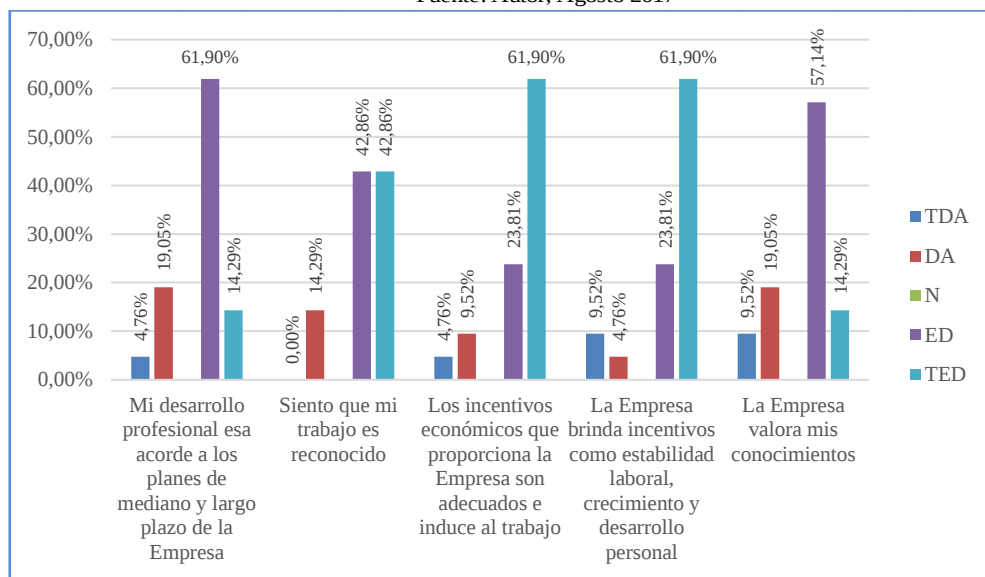
En un entorno empresarial competitivo, motivar y retener a los mejores talentos de la empresa es vital. Esto significa garantizar que los miembros del personal, especialmente los empleados de alto rendimiento, estén

satisfechos con su trabajo, las organizaciones que comprenden el valor del trabajo fuerte utilizan una serie de estrategias para fomentar la lealtad, el entusiasmo, la motivación y, en última instancia, la retención.

Tabla 6. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la motivación respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

Afirmaciones Escala	Mi desarrollo profesional es acorde a los planes de mediano y largo plazo de la Empresa		Siento que mi trabajo es reconocido		Los incentivos económicos que proporciona la Empresa son adecuados e induce al trabajo		La Empresa brinda incentivos como estabilidad laboral, crecimiento y desarrollo personal		La Empresa valora mis conocimientos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
TDA	1	4,76 %	0	0,00 %	1	4,76 %	2	9,52 %	2	9,52 %
DA	4	19,05 %	3	14,29 %	2	9,52 %	1	4,76 %	4	19,05 %
N	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
ED	13	61,90 %	9	42,86 %	5	23,81 %	5	23,81 %	12	57,14 %
TED	3	14,29 %	9	42,86 %	13	61,90 %	13	61,90 %	3	14,29 %
TOTAL	21	100,00 %	21	100,00 %	21	100,00 %	21	100,00 %	21	100,00 %

Fuente: Autor, Agosto 2017



Fuente: Autor, agosto 017

Gráfico 6. Distribución de frecuencia porcentual de la motivación respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

En la tabla y grafico 6, se puede apreciar que las afirmaciones con mayor porcentaje de respuesta se corresponden en franca tendencia desfavorable, tales como: a: mi desarrollo profesional está acorde a los planes mediano y largo plazo de la empresa 61,90% de los trabajadores están ED, de igual forma la afirmación: los incentivos económicos que proporciona la empresa son adecuados e induce a trabajar 61,90% responden TED, la tendencia continua desfavorable ya que en relación a la afirmación: la empresa brinda incentivos como estabilidad laboral, crecimiento y desarrollo personal 61,90% están TED, y con respecto a la afirmación: siento que mi trabajo es reconocido tanto 42,86% esta TED como también 42,86% responden ED..

Según estos resultados se puede apreciar tendencia negativa en cada una de las afirmaciones que responden al indicador Motivación; los trabajadores expresaron que su desarrollo profesional no va acorde con los planes de la empresa, que su trabajo no es reconocido, que los incentivos económicos que le proporciona la empresa no son los adecuados, que la empresa no les brinda incentivos motivacionales como estabilidad laboral, crecimiento personal y desarrollo personal, entre otros, y no valora sus conocimientos, factores que pueden ocasionar apatía, desgano, ya que sus trabajadores no son remunerados y menos incentivados por la empresa, es importante destacar que dentro del proceso de planificación los directivos deberían incluir planes de incentivos, beneficios y/o promociones. Debido a esto Robbins (2009) destaca que toda organización consta de personal, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigirlo y coordinarlo. Esta es la función de dirigir. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir.

Es importante destacar, que la motivación en la empresa viene a ser un conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. A su vez está influida por varios factores, tales como: Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa, posibilidades de promoción, atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado, estabilidad en el empleo, posibilidades de aprendizaje y formación, un adecuado horario de trabajo, comunicación vertical y horizontal, entre otras. El clima organizacional desempeña un papel fundamental en los procesos motivacionales. Desde el momento en que el trabajador es reclutado hasta que se separa de la empresa, una gran parte de su vida se ve influenciada por las políticas y procedimientos que regulan el comportamiento humano de la organización.

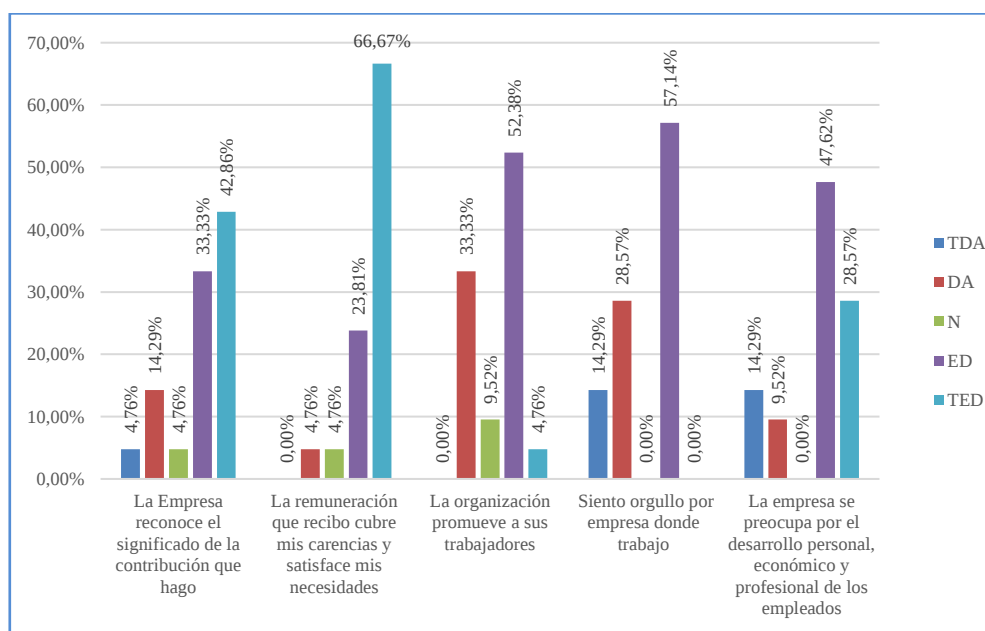
4.2.3 Satisfacción

La Satisfacción se refiere al grado de concordancia entre las expectativas de recompensa y lo que se está recibiendo. Se debe tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar, ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es, de manera que la meta de una alta satisfacción en el puesto para los empleados puede defenderse en términos tanto de dinero como de responsabilidad social.

Tabla 7. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la satisfacción respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C. A.

Afirmaciones Escala	La Empresa reconoce el significado de la contribución que hago		La remuneración que recibo cubre mis carencias y satisface mis necesidades		La organización promueve a sus trabajadores		Siento orgullo por empresa donde trabajo		La empresa se preocupa por el desarrollo personal, económico y profesional de los empleados	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
TDA	1	4,76%	0	0,00%	0	0,00%	3	14,29%	3	14,29%
DA	3	14,29%	1	4,76%	7	33,33%	6	28,57%	2	9,52%
N	1	4,76%	1	4,76%	2	9,52%	0	0,00%	0	0,00%
ED	7	33,33%	5	23,81%	11	52,38%	12	57,14%	10	47,62%
TED	9	42,86%	14	66,67%	1	4,76%	0	0,00%	6	28,57%
TOTAL	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%

Fuente: Autor, Agosto 2017



Fuente: Autor, agosto 2017

Grafico 7. Distribución de frecuencia porcentual de la satisfacción respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C. A.

Respecto a la satisfacción como indicador de los factores psicológicos del clima organizacional en la tabla y grafico 7 se puede apreciar que en las afirmaciones la tendencia es desfavorable, vistas desde el mayor a menor porcentaje de respuesta se tiene: la remuneración que recibo cubre mis carencias y satisface mis necesidades 66,67% de los trabajadores están TED, en la afirmación: siento orgullo por la empresa donde trabajo 57,14% está ED; con respecto a la afirmación: la organización promueve primero a sus trabajadores 52,38% está ED; se mantiene la tendencia desfavorable ya que en relación a la afirmación: la empresa se preocupa por el desarrollo personal, económico y profesional de los empleados 47,62% responden ED, y: la empresa reconoce el significado de la contribución que hago 42,86% está TED.

En este sentido la tendencia desfavorable en cada una de las afirmaciones, presupone que la empresa no reconoce el significado de la contribución que los trabajadores realizan, la remuneración recibida por el trabajo realizado no cubre sus carencias ni satisface sus necesidades, lo que puede traer consecuencias negativas para la empresa como renuncias, apatía, negligencia, etc.

Además, la empresa no promueve a sus colaboradores internos antes de buscar personal externamente, esta es una de las razones por la cual los empleados no se sienten tomados en cuenta y menos que valoran su labor y conocimientos, de igual forma señalan que no se sienten orgullosos de la empresa, lo que afecta el factor de identidad y el sentido de pertenencia, recordemos que un buen gerente hace sentir a sus empleados que son parte de la organización y que son el recurso más valioso de la misma.

Ante los resultados y el planteamiento, Robbins (2009) en el texto: “Comportamiento Organizacional” señala que la satisfacción laboral, es el involucramiento en el trabajo, el cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la vida personal. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan.

Resulta fundamental que la gerencia aplique este concepto, ya que los altos niveles de involucramiento laboral y la se relacionan de manera positiva con el clima organizacional y el desempeño laboral. Un alto involucramiento en el trabajo también se relaciona con menor ausentismo y menores tasas de renuncia.

4.3 FACTORES FÍSICOS Y/O AMBIENTALES PRESENTES EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ C.A.

Un ambiente físico y diseño del lugar, tiene que ver con las condiciones físicas como espacio físico, iluminación, ruido, temperatura, entre otras, las cuales pueden ser un factor determinante con la integridad del personal de la organización y hasta convertirse en elementos estresores que puedan alterar las condiciones psicológicas de los trabajadores. A los empleados les interesa su ambiente de trabajo; se interesan en que el mismo les permita bienestar personal y les facilite ejercer las funciones del trabajo, con las condiciones apropiadas, como ya en la actualidad establecen las leyes.

4.3.1 Espacio físico

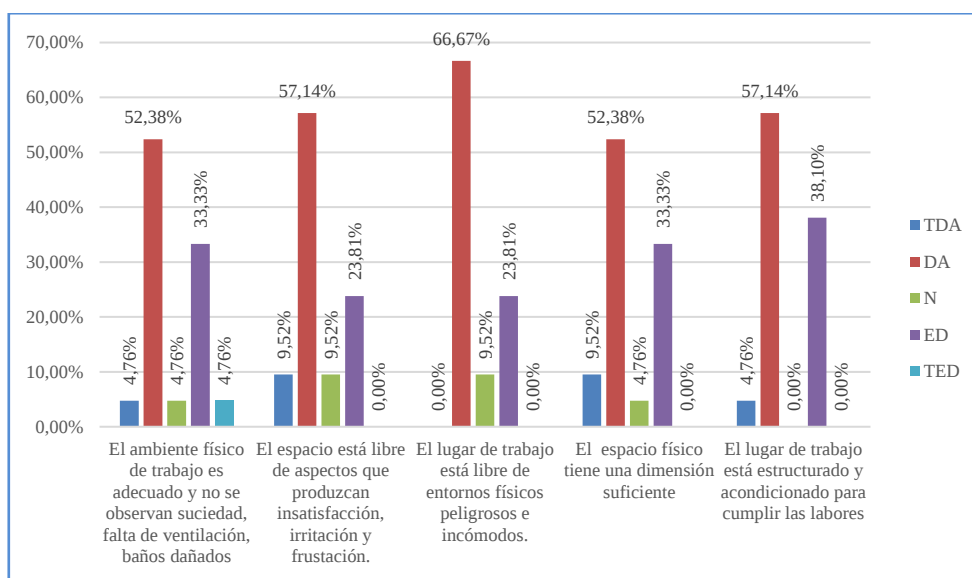
El espacio físico o lugar donde los trabajadores desarrollan sus tareas y realizan sus funciones, debe estar en las más óptimas condiciones para llevarlas a cabo, de esta manera se alcanzaría mayor satisfacción y eficiencia en la labor desempeñada. Por tanto, el espacio físico se refiere a la distancia entre las personas y las instalaciones, ejerciendo un fuerte influjo en la interacción social. De allí, la disposición del espacio de trabajo no debe ser una actividad realizada al azar, se debe tomar en cuenta el diseño interior, colocación del equipo y cosas semejantes; ya que toda organización debería diseñar su espacio de más cómodo, confortable seguro para sus empleados, debido a que los mismos permanecerán gran parte del tiempo en él.

La privacidad en el ambiente laboral, también influye en el desarrollo de las funciones, ya que la falta de privacidad genera gran distracción y perturbación, afectando de manera negativa la concentración y rendimiento del trabajador, y por ende su productividad; es por ello que la mayoría de los empleados prefieren tener un poco de privacidad, debido a que suele asociarse con un alto desempeño y satisfacción.

Tabla 8. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual del espacio físico respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

Afirmaciones Escala	El ambiente físico de trabajo es adecuado y no se observan suciedad, falta de ventilación, baños dañados		El espacio está libre de aspectos que produzcan insatisfacción, irritación y frustración.		El lugar de trabajo está libre de entornos físicos peligrosos e incómodos.		El espacio físico tiene una dimensión suficiente		El lugar de trabajo está estructurado y acondicionado para cumplir las labores	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
TDA	1	4,76 %	2	9,52 %	0	0,00 %	2	9,52 %	1	4,76 %
DA	11	52,38 %	12	57,14 %	14	66,67 %	11	52,38 %	12	57,14 %
N	1	4,76 %	2	9,52 %	2	9,52 %	1	4,76 %	0	0,00 %
ED	7	33,33 %	5	23,81 %	5	23,81 %	7	33,33 %	8	38,10 %
TED	1	4,76 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
TOTAL	21	100,00 %	21	100,00 %	21	100,00 %	21	100,00 %	21	100,00 %

Fuente: Autor, Agosto 2017



Fuente: Autor, Agosto 2017

Gráfico 8. Distribución de frecuencia porcentual del espacio físico respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

En la tabla y gráfico anterior relacionada con el espacio físico, se puede apreciar las afirmaciones con tendencia favorable de mayor a menor porcentajes de respuestas respecto a los factores físicos del clima organizacional: el lugar de trabajo está libre de entornos físicos, peligrosos e incómodos 66,67% DA; el espacio está libre de aspectos que produzcan

insatisfacción, irritación y frustración 57,14 % DA; el lugar de trabajo está estructurado y acondicionado para cumplir las labores, también responden 57,14% DA; en las afirmaciones restantes tanto :el ambiente físico de trabajo es adecuado y no se observan suciedad, falta de ventilación, baños dañados, como en la afirmación: el espacio físico tiene una dimensión suficiente en ambas responden 52,38% DA.

Según estos resultados, los trabajadores ejercen sus tareas laborales en espacios adecuados, ya que cuentan con un área libre de incomodidades y de entornos físicos peligrosos e incómodos, de igual forma cada espacio cuenta con una buena dimensión para el desarrollo de las actividades diarias, favoreciendo así el desarrollo de sus labores dentro de la empresa; hay que tener en cuenta que un buen espacio físico interviene directamente en las funciones de los trabajadores ya que permanecen la mayor parte del día en ese sitio, de manera que, las dimensiones del espacio físico deben tener las condiciones adecuadas, porque en caso de no ser así, provoca efectos negativos que inducen a la desmotivación, irritabilidad, disminución del rendimiento, entre otros. En fin, el espacio físico debe tomarse en cuenta porque éste influye en el buen desempeño del trabajador, estando satisfecho y confortable se alcanzará buenos resultados, productividad, siendo más efectivos para ejecutar sus tareas.

Al respecto Marchand (2003) en Velásquez (2017), señala que mientras mejor es la percepción de los miembros de la organización en lo atinente a las condiciones ambientales físicas del trabajo, tales como: estructura, distribución, dimensiones y acondicionamiento de los espacios físicos del trabajo, mejor será también su desempeño en cada una de las actividades que desarrolle en la organización.

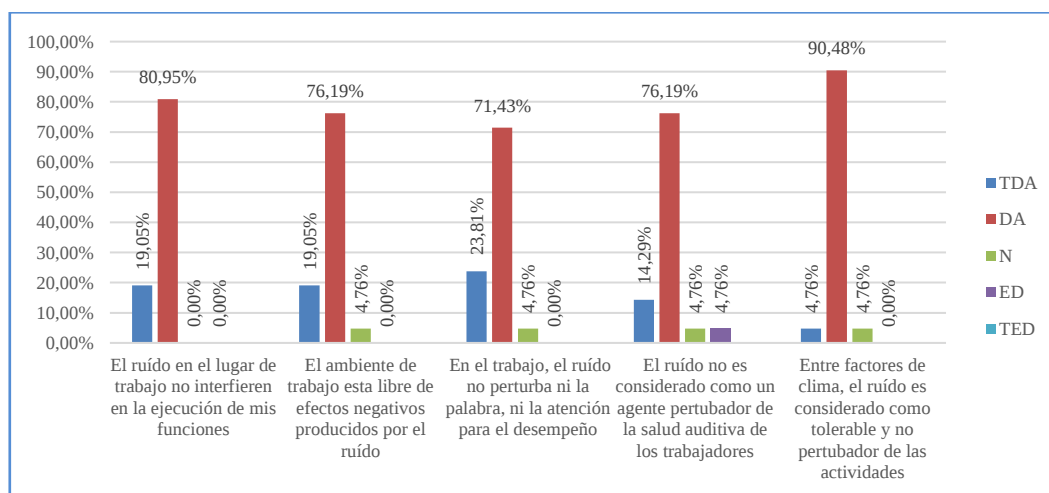
4.3.2 Ruido

Se considera al ruido como un factor que está presente en la organización y que ejerce influencia en el desarrollo de actividades laborales repercutiendo en la salud del trabajador. Por cuanto, algunos ruidos ocupacionales, y en cierta medida los ruidos normales de todos los días pueden ocasionar pérdidas auditivas temporales o permanentes.

Tabla 9. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual del ruido respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

Afirmaciones Escala	El ruido en el lugar de trabajo no interfieren en la ejecución de mis funciones		El ambiente de trabajo esta libre de efectos negativos producidos por el ruido		En el trabajo, el ruido no perturba ni la palabra, ni la atención para el desempeño		El ruido no es considerado como un agente perturbador de la salud auditiva de los trabajadores		Entre factores de clima, el ruido es considerado como tolerable y no perturbador de las actividades	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
TDA	4	19,05%	4	19,05%	5	23,81%	3	14,29%	1	4,76%
DA	17	80,95%	16	76,19%	15	71,43%	16	76,19%	19	90,48%
N	0	0,00%	1	4,76%	1	4,76%	1	4,76%	1	4,76%
ED	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	4,76%	0	0,00%
TED	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%

Fuente: Autor, Agosto 2017



Fuente: Autor, Agosto 2017

Grafico 9. Distribución de frecuencia porcentual del ruido respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

En la tabla y grafico 9, relacionada con el ruido, se puede apreciar las afirmaciones con tendencia favorable respecto a los factores físicos del clima organizacional: entre los factores de clima, el ruido es considerado como tolerable y no perturbador de las actividades 90,48% DA; el ruido en el lugar de trabajo no interfiere en la ejecución de mis funciones 80,95% está DA; además se observa, que en dos alternativas de respuestas responden con el mismo porcentaje: el ambiente de trabajo está libre de efectos negativos producidos por el ruido y en: el ruido no es considerado como un agente perturbador de la salud auditiva de los trabajadores, en cada una 76,19% están DA. Por último, en la afirmación: en el trabajo, el ruido no perturba ni la palabra, ni la atención para el desempeño 71,43% de la población estudiada está DA.

También en este indicador, se muestra tendencia favorable para los trabajadores en relación a los factores relacionados con el ruido, pues de acuerdo a las respuestas, el ruido no interfiere en la ejecución de las funciones, el ambiente está libre de efectos negativos producidos por el ruido, no se perturba la palabra y es considerado tolerable. Un ambiente laboral que no esté influido por el ruido favorecerá a los trabajadores, lo cual permite la adecuada realización de sus funciones, facilitando el trabajo, evitando que el trabajador cometa errores debido a la distracción y falta de concentración. Por tanto, los supervisores o gerentes deben estar pendientes de los niveles de ruidos y mantenerlos al mínimo, ya que de esta manera se le permitirá al empleado mayor concentración en sus actividades.

Al respecto Chiavenato (2000), se refiere al ruido como un sonido o barullo indeseable y tiene dos características principales: La frecuencia y la intensidad. La frecuencia del sonido se refiere al número de vibraciones por segundo que emite la fuente de ruido y se mide en ciclos por segundo. Es

importante recalcar que, las investigaciones realizadas reflejan que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo, sin embargo, tiene efectos negativos en la salud del empleado produciendo disminución y pérdida de la audición, de acuerdo a la intensidad, frecuencia y tiempo de exposición

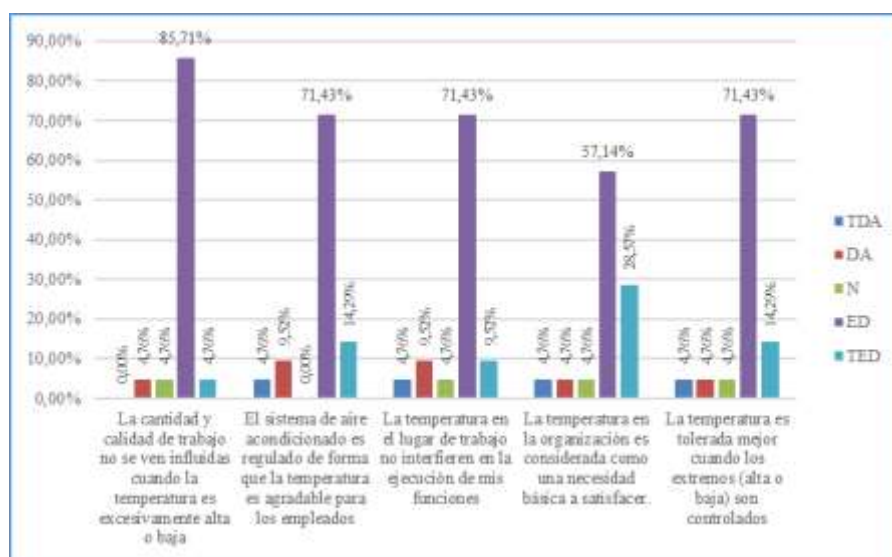
4.3.3 Temperatura

El grado de temperatura presente en el lugar de trabajo, debe estar regulado según las exigencias del mismo, es decir la temperatura no debe ser muy fría pero tampoco muy calurosa. Un ambiente caluroso, o por el contrario muy frío, repercute en la eficacia de las actividades. Los estudiosos ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea al individuo, consideran al calor y sus efectos como una condición ambiental importante que debe evitarse, así mismo como ambientes con bajas temperatura, siendo el caso aires acondicionados no regulados que repercutan en la temperatura aceptada por el cuerpo humano en una faena de por menos siete horas diarias.

Tabla 10. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la temperatura respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

Afirmaciones Escala	La cantidad y calidad de trabajo no se ven influidas cuando la temperatura es excesivamente alta o baja		El sistema de aire acondicionado es regulado de forma que la temperatura es agradable para los empleados		La temperatura en el lugar de trabajo no interfieren en la ejecución de mis funciones		La temperatura en la organización es considerada como una necesidad básica a satisfacer.		La temperatura es tolerada mejor cuando los extremos (alta o baja) son controlados	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
TDA	0	0,00%	1	4,76%	1	4,76%	1	4,76%	1	4,76%
DA	1	4,76%	2	9,52%	2	9,52%	1	4,76%	1	4,76%
N	1	4,76%	0	0,00%	1	4,76%	1	4,76%	1	4,76%
ED	18	85,71%	15	71,43%	15	71,43%	12	57,14%	15	71,43%
TED	1	4,76%	3	14,29%	2	9,52%	6	28,57%	3	14,29%
TOTAL	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%

Fuente: Autor, Agosto 2017



Fuente: Autor, Agosto 2017

Gráfico 10. Distribución de frecuencia porcentual de la temperatura respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

En la tabla y gráfico 10, se presentan los resultados obtenidos relacionados con el indicador Temperatura, todos los resultados apuntan a la tendencia desfavorable: la cantidad y calidad de trabajo no se ven influidas cuando la temperatura es excesivamente alta o baja 85,71% está ED; se encuentra que responden con el mismo porcentaje en la afirmaciones: el sistema de aire acondicionado es regulado de forma que la temperatura es

agradable para los empleados, la temperatura en el lugar de trabajo no interfiere en la ejecución de mis funciones, en cada una de las alternativas contestan , igualmente en la afirmación: las temperatura es tolerada mejor cuando los extremos (altas o bajas) son controladas, a estas tres alternativas contestan 71,43% ED, y por último: la temperatura en la organización es considerada como una necesidad básica a satisfacer 57,14% responden ED.

Desde estos resultados, estamos ante la tendencia desfavorable respecto a la temperatura, ya que repercute en la calidad de trabajo la cual está determinada porque la temperatura elevada no se encuentra regulada e interfiere en la ejecución de sus funciones, situación que la organización no considera imperante controlar. Es importante destacar que la temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador, algunos trabajadores pueden sentirse afectados, cuando hay exceso de calor, como otros quizás puedan soportar esa situación, o a lo mejor otros pueden verse afectados por el exceso de frío, por esta razón es conveniente de que exista un equilibrio con la temperatura corporal del individuo.

Ante esta implicación, Chiavenato (2000), considera que una de las condiciones ambientales importante es la temperatura. Existen puestos de trabajo cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas, en los cuales el ocupante debe vestir ropa adecuada para proteger su salud. En el otro extremo hay puestos, cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas.

4.3.4 Iluminación

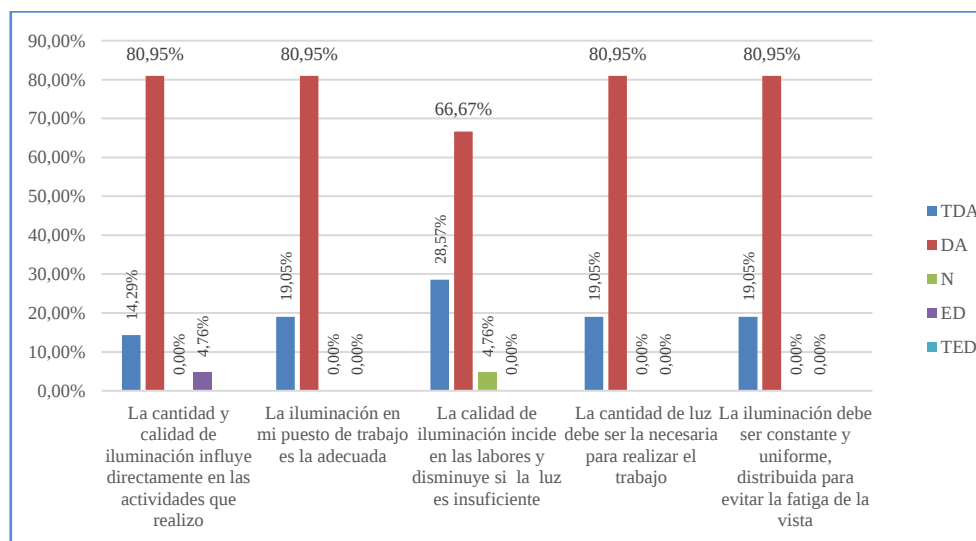
La iluminación es un importante factor de seguridad para el trabajador. Una iluminación suficiente aumenta al máximo la producción y reduce la

ineficiencia y el número de accidentes. La iluminación es muy importante para los lugares con riesgos de tropezón o caída (escaleras, pasillos, salidas de escape, etc.). Se debe considerar que todas las superficies (techo, suelo, paredes) reflejan la luz que incide en ellas. Las superficies claras brillantes poseen mayor poder reflector, las mates y oscuras reflejan menos.

Tabla 11. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la iluminación respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

Afirmaciones Escala	La cantidad y calidad de iluminación influye directamente en las actividades que realizo		La iluminación en mi puesto de trabajo es la adecuada		La calidad de iluminación incide en las labores y disminuye si la luz es insuficiente		La cantidad de luz debe ser la necesaria para realizar el trabajo		La iluminación debe ser constante y uniforme, distribuida para evitar la fatiga de la vista	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
TDA	3	14,29%	4	19,05%	6	28,57%	4	19,05%	4	19,05%
DA	17	80,95%	17	80,95%	14	66,67%	17	80,95%	17	80,95%
N	0	0,00%	0	0,00%	1	4,76%	0	0,00%	0	0,00%
ED	1	4,76%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TED	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%	21	100,00%

Fuente: Autor, Agosto 2017



Fuente: Autor, Agosto 2017

Grafico 11. Distribución de frecuencia porcentual de la iluminación respecto al clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

En la tabla y grafico 11, se presentan los resultados obtenidos relacionados al indicador Iluminación, con franca tendencia favorable: al observar los datos encontramos que cuatro de las cinco alternativas corresponden cada una a 80,95% DA respecto a: la cantidad y calidad de iluminación influye directamente en las actividades que realizo, la iluminación en mi puesto de trabajo es la adecuada, de igual forma la afirmación: la cantidad de luz debe ser la necesaria para realizar el trabajo y la iluminación debe ser constante y uniforme, distribuida para evitar la fatiga de la vista. Por último, en menor porcentaje, pero manteniendo la tendencia positiva: la calidad de iluminación incide en las labores y disminuye si la luz es insuficiente 66,67% de los trabajadores están DA.

El indicador se mantiene en tendencia favorable ante todas las afirmaciones respondidas, evidencia que la empresa cuenta con calidad y cantidad de iluminación la cual es determinante en la ejecución de las labores, sobre todo porque se trata de atender los servicios necesarios en el parque automotor que se atiende, tales como las reparaciones o el mantenimiento de pinturas y pulituras; de tal forma facilita la efectividad y productividad laboral también, es importante destacar que la correcta iluminación (adecuada a las necesidades del trabajo y debidamente instalada) es un factor de importancia en la prevención de accidentes, ayudando asimismo al personal a trabajar en forma más eficiente.

A respecto, Chiavenato (2000) considera que la iluminación se entiende como la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación en general, sino, de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. Así, los estándares de la iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe realizar; es decir,

cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, más necesaria será la luminosidad en el punto focal del trabajo.

4.4 ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DE LOS FACTORES DIAGNOSTICADOS RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ C.A.

De acuerdo a los lineamientos teóricos planteados por Fred David (2003), en su texto: Conceptos de administración estratégica, el análisis de contexto interno y externo organizacional, es una herramienta de ajuste simple y claro, permitiendo obtener un dictamen preciso de la situación de cualquier empresa, negocio e institución en términos de factores internos y externos que están relacionados con la realidad actual de dicha organización. Para ello el autor (Ob. Cit), establece la elaboración de la conocida Matriz FODA, sus siglas significan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De acuerdo a los argumentos del autor el análisis de contexto, también llamado análisis industrial, es la evaluación que busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que pueden afectar a una organización. El análisis de contexto facilita identificar las Oportunidades y Amenazas clave a las que se enfrenta una organización, lo cual permite a los directivos plantear estrategias hacia escenarios futuros les permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Ahora bien, la matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los

términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa. Al respecto, la matriz FODA está constituida por ocho (8) casillas: cuatro (4) casillas de factores claves (F, O, D, A) y cuatro (4) casillas de estrategias. Las casillas de estrategias se denominan FO, DO, FA y DA. A continuación, se mencionan los pasos para construir la matriz FODA:

- Realizar una lista de las fortalezas internas claves.
- Realizar una lista de las debilidades internas claves.
- Realizar una lista de las oportunidades externas claves.
- Realizar una lista de las amenazas externas claves.

El análisis de contexto interno y externo en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. permite caracterizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización basado en el diagnóstico de los resultados obtenidos en la tabulación y el análisis descriptivo, resaltan los aspectos más importantes como se presenta a continuación:

Tabla 12. Matriz FODA de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

Análisis FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	F1. En la empresa existen estrategias claras y precisas para el cumplimiento de las metas. F2. El supervisor guía en las tareas. F3. Comunicación eficaz entre supervisores y trabajadores, para seguir las instrucciones. F4. Las relaciones entre compañeros son buenas, armoniosas y colaborativas. F5 Se conforman equipos de trabajo para alcanzar las metas. F6. Se recibe información clara y precisa sobre las tareas. F7. Espacios físicos adecuados, sin entornos con riesgos respeto a infraestructura, iluminación y ruido.	D1. Ausencia de comunicación e interacción entre el personal y los directivos. D2. Los trabajadores no son tomados en cuenta en la toma de decisiones D3. Liderazgo de estilo autoritario. D4. No se reconoce, recompensa y evalúa el desempeño de los trabajadores. D5. No se motiva al personal con incentivos economicos, ni con estabilidad laboral. D6. Insatisfacción por la remuneración recibida; no cubre las carencias ni satisface las necesidades. D7. La temperatura en el ambiente de trabajo no está regulada para optimizar las funciones.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES O1. Buen posicionamiento en el mercado industrial O2. Conserva en el tiempo cartera de proveedores fuertes (pago a consignación). O3. Mantiene fuerte competencia en el mercado regional. O4. Alianzas estratégicas con pares de otras ciudades.	AMENAZAS A1. Regulaciones gubernamentales (Ley de Precios Justos, Decretos con rango y fuerza de ley correspondiente a aumentos salariales y beneficios). A2. Situación económica, política y social del país. A3. Control cambiario, materia prima en \$ A4. Alza continua en los precios de la materia prima.

Fuente: Autor, septiembre 2017

4.4.1 Análisis de contexto interno y externo

El análisis de contexto surge al detectar el alcance y límite del proceso de dirección estratégica y del clima organizacional de la empresa

Multiservicios Alcatraz, C. A. luego del tratamiento que facilita la herramienta FODA; ahora bien, este análisis reviste implicaciones definitivas en la formulación de estrategias tanto internas como externas, precisando al detalle, mediante el establecimiento de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas como objetivos a lograr en la investigación; de allí que el análisis de contexto será utilizado como base fundamental para desarrollar en el Capítulo V el diseño de estrategias de clima organizacional.

4.4.1.1 Análisis de contexto interno

En relación a los factores internos, en que se fundamentan de las fortalezas y debilidades organizacionales extraídas del diagnóstico, se desglosa lo siguiente:

- En la empresa existen estrategias claras y precisas para el cumplimiento de las metas.
- El supervisor guía en las tareas.
- Comunicación eficaz entre supervisores y trabajadores, para seguir las instrucciones.
- Las relaciones entre compañeros son buenas, armoniosas y colaborativas.
- Se conforman equipos de trabajo para alcanzar las metas.
- Se recibe información clara y precisa sobre las tareas.
- Espacios físicos adecuados, sin entornos con riesgos respecto a infraestructura, iluminación y ruido.
- Ausencia de comunicación e interacción entre el personal y los directivos.
- Los trabajadores no son tomados en cuenta en la toma de decisiones
- Liderazgo de estilo autoritario.

- No se reconoce, recompensa y evalúa el desempeño de los trabajadores.
- No se motiva al personal con incentivos económicos, ni con estabilidad laboral.
- Insatisfacción por la remuneración recibida; no cubre las carencias ni satisface las necesidades.
- La temperatura en el ambiente de trabajo no está regulada para optimizar las funciones.

4.4.1.2 Análisis de contexto externo

En lo concerniente a los factores externos que devienen de las oportunidades y amenazas, se infiere lo siguiente:

Situaciones favorables en el entorno organizacional:

- Buen posicionamiento en el mercado industrial
- Conserva en el tiempo cartera de proveedores fuertes (pago a consignación).
- Mantiene fuerte competencia en el mercado regional.
- Alianzas estratégicas con pares de otras ciudades.

Situaciones que pueden llegar a afectar a la organización:

- Regulaciones gubernamentales (Ley de Precios Justos, Decretos con rango y fuerza de ley correspondiente a aumentos salariales y beneficios).
- Situación económica, política y social del país.
- Control cambiario, materia prima en \$
- **Alza continua en los precios de la materia prima.**

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y ESTRATEGIAS

De acuerdo con los objetivos planteados y en función al análisis de los resultados obtenidos del diagnóstico, a continuación, se presentan una serie de conclusiones que hacen referencia a la situación del clima organización presente en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. en Valencia, estado Carabobo, y a la forma como se han orientado los factores que la determinan.

5.1 CONCLUSIONES

Conforme a los factores del clima organizacional diagnosticados en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. se evidenciaron los siguientes:

- Con respecto a debilidades relacionadas con los factores sociales el indicador liderazgo ejercido en la empresa es de estilo autocrático, cabe resaltar que esta característica es propia de las empresas pequeñas. Los trabajadores expresaron que existe desconfianza e irrespeto por su trabajo y no escuchan sus ideas y opiniones, este tipo de liderazgo presenta también fallas en el proceso de comunicación ya que las decisiones son tomadas única y exclusivamente por la alta gerencia, como se evidencia en los resultados la toma de decisiones es no participativa.
- Las relaciones interpersonales se llevan a cabo de acuerdo, lo previsto, estos se mantienen en constante interacción, se forman grupos de trabajo para la realización de las actividades, lo que crea un ambiente de armonía entre sus miembros.

- En la toma de decisiones estas se llevan a cabo solo en la alta gerencia lo que evidencia que la misma se da de forma centralizada, esto nos lleva a concluir que este proceso es de tipo no participativo; no se les permite a los empleados opinar en las decisiones relacionadas a sus actividades diarias y menos en la elaboración de las metas y objetivos de la empresa, lo que crea una barrera comunicacional entre empleados y directivos.
- En referencia a los factores psicológicos, la pesquisa demostró que los indicadores, de desempeño, motivación y satisfacción, no se encuentran totalmente fortalecidos dentro de la organización, señalando que a pesar que la directiva establece estrategias para el cumplimiento de las metas, y estas son claras y realistas, es de notar que sus empleados consideran que su labor no es reconocida y que carecen de incentivos motivacionales y económicos, así como planes de desarrollo profesional y personal. De igual forma la remuneración recibida no cubre las carencias de los empleados ni satisface sus necesidades.
- Los indicadores relacionados con los factores físicos reflejaron que estos están adecuados y cómodos para el cumplimiento de las labores diarias de sus empleados, como, por ejemplo: espacio físico libre de incomodidades y de entornos peligrosos, buena dimensión y está lo suficientemente estructurado, el ruido no interfiere en la ejecución de las funciones ya que no perturba en la atención para desempeñar las actividades, la iluminación es adecuada y de calidad. Sin embargo, existen debilidades que pueden contribuir a desmejorar el ambiente laboral interno ya que el indicador relacionado con la temperatura presento una tendencia desfavorable en cada una de las afirmaciones, ya que los sistemas de aire acondicionado no son regulados y por lo

tanto son desagradables para los empleados creando incomodidad y climas organizacionales inestables.

5.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ C. A. VALENCIA, ESTADO CARABOBO

Es importante reconocer que los directivos de Multiservicios Alcatraz, C.A. serán los responsables del mejoramiento el clima en la organización, es decir factores fundamentales que regirán en la calidad de vida laboral, la empresa tiene los trabajadores que requiere; así como los recursos financieros para mantenerse y perdurar en el mercado. Por ello se deben considerar el diseño de las siguientes estrategias, que se crean de forma objetiva, medible, práctica y dinámica en donde se involucren a todos los trabajadores (aunque la decisión es de la directiva) de la organización y se tenga éxito en su desarrollo.

Para la formulación de las estrategias es necesario cumplir con 3 etapas importantes las cuales son:

Etapas de aportación de información: Se obtuvo mediante la recolección de información, con el instrumento tipo Likert aplicado al personal de la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. además de la información recolectada en documentos existente relativas a la temática, todos proporcionaran y aportaran información necesaria para proseguir con las etapas de adecuación y decisión.

Etapas de adecuación: Esta etapa se sustentará a través del análisis de los factores tanto internos como externos, establecidos en la etapa de

aportación de la información con el fin de obtener estrategias alternativas realizables. La herramienta utilizada para obtener el análisis fue la Matriz FODA, con el objetivo de determinar dichos factores y establecer de esta manera una nueva serie de premisas viables para oportunamente desarrollarlas.

Etapas de decisión: Una vez realizada la formulación de acciones estratégicas y planteados los objetivos de esta investigación, la empresa procederá a optar por algunas de las estrategias de acuerdo a la que más se ajuste a su aplicación, para la cristalización, ejecución y puesta en marcha. Estas etapas resultan fundamentales para la implantación que impliquen la orientación a las estrategias gerenciales de clima organizacional.

Una vez realizada la comparación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas), sobre la base de las ideas expuestas en el capítulo IV, se generan las estrategias factibles a emplearse en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A. que se presentan en forma de tablas, para seguir con la secuencia del Capítulo IV.

Luego, al llevar el listado de factores interno y externos a la Tabla 12. Matriz FODA de la empresa Multiservicios Alcatraz C.A. se comparan las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes. Al confrontar las debilidades internas con las oportunidades externas se registran las estrategias DO resultantes. Continuando con los cruces, al comparar las fortalezas internas con las amenazas externas se registran las estrategias FA resultantes. Así mismo, se comparan las debilidades internas con las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes. A continuación, se describe la razón

de ser de las estrategias de clima organizacional para la empresa Multiservicios Alcatraz, CA.

- ✓ **Las estrategias FO denominadas Estrategias Ofensivas**, se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones que pueden usar sus fortalezas para explotar sus oportunidades, generalmente son consideradas como un éxito.
- ✓ **Las estrategias DO conocida como Estrategias de Reorientación**, tienen como objetivo mejorar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Algunas veces una organización disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que les impiden explotar sus oportunidades.
- ✓ **Las estrategias FA o Estrategias Defensivas**, se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas. El objetivo de esta estrategia consiste en aprovechar las fortalezas de la organización, reduciendo a un mínimo las amenazas externas.
- ✓ **Las estrategias DA, representan las Estrategias de Supervivencia**, como objetivo estas permiten derrotar las debilidades internas y reducir el efecto de las amenazas externas, debe intentar reducirlas al máximo, en el sentido de evitar llegar a una posición inestable.

Tabla 13. Estrategias FO para la empresa Multiservicios Alcatraz C.A.

ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)	FORTALEZAS
	F1. En la empresa existen estrategias claras y precisas para el cumplimiento de las metas. F2. El supervisor guía en las tareas. F3. Comunicación eficaz entre supervisores y trabajadores, para seguir las instrucciones. F4. Las relaciones entre compañeros son buenas, armoniosas y colaborativas. F5 Se conforman equipos de trabajo para alcanzar las metas. F6. Se recibe información clara y precisa sobre las tareas. F7. Espacios físicos adecuados, sin entornos con riesgos respecto a infraestructura, iluminación y ruido.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
O1. Buen posicionamiento en el mercado industrial O2. Conserva en el tiempo cartera de proveedores fuertes (pago a consignación). O3. Mantiene fuerte competencia en el mercado regional. O4. Alianzas estratégicas con pares de otras ciudades.	Impulsar las mejoras en el ambiente físico laboral, incrementando el clima organizacional favorable, manteniendo la infraestructura, con inversión continua y sostenida (F1, F7, O1). Promover eventos, celebraciones, reuniones de trabajo en equipos, intercambios deportivos y culturales, donde se reconozca el desempeño, para mantener las relaciones de armonía y cooperación en lo interno y en el entorno con empresas pares o rivales (F2, F3, F4, F5, O3 y O4).

Fuente: Autor, octubre 2017.

Tabla 14. Estrategias DO para la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A.

ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)	DEBILIDADES
	D1. Ausencia de comunicación e interacción entre el personal y los directivos. D2. Los trabajadores no son tomados en cuenta en la toma de decisiones D3. Liderazgo de estilo autoritario. D4. No se reconoce, recompensa y evalúa el desempeño de los trabajadores. D5. No se motiva al personal con incentivos económicos, ni con estabilidad laboral. D6. Insatisfacción por la remuneración recibida; no cubre las carencias ni satisface las necesidades. D7. La temperatura en el ambiente de trabajo no está regulada para optimizar las funciones.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO
O1. Buen posicionamiento en el mercado industrial O2. Conserva en el tiempo cartera de proveedores fuertes (pago a consignación). O3. Mantiene fuerte competencia en el mercado regional. O4. Alianzas estratégicas con pares de otras ciudades.	Aprovechar las alianzas estratégicas y el posicionamiento en el mercado para incrementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, sustentado en la gestión por competencias, que permita disminuir el clima de insatisfacción implantando un sistema de recompensas e incentivos que facilite el desarrollo del talento humano en la Organización (D4, D5, D7, O1, O4). Realizar plan de acción con propuestas viables y alternativas evaluables por los Directivos, para lograr: la optimización de espacios físicos en la empresa a través del reacondicionamiento de otras áreas y/o remodelación de espacios aprovechables, programas de formación y capacitación en el área laboral, programas de ascensos, planes de expansión; así reforzar las competencias y habilidades requeridas (D2,, D4, O3, O2, O4).

Fuente: Autor, octubre 2017

Tabla 15. Estrategias FA para la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A.

ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)	FORTALEZAS
	F1. En la empresa existen estrategias claras y precisas para el cumplimiento de las metas. F2. El supervisor guía en las tareas. F3. Comunicación eficaz entre supervisores y trabajadores, para seguir las instrucciones. F4. Las relaciones entre compañeros son buenas, armoniosas y colaborativas. F5 Se conforman equipos de trabajo para alcanzar las metas. F6. Se recibe información clara y precisa sobre las tareas. F7. Espacios físicos adecuados, sin entornos con riesgos respecto a infraestructura, iluminación y ruido.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA
A1. Regulaciones gubernamentales (Ley de Precios Justos, Decretos con rango y fuerza de ley correspondiente a aumentos salariales y beneficios). A2. Situación económica, política y social del país. A3. Control cambiario, materia prima en \$ A4. Alza continua en los precios de la materia prima.	Establecer políticas que permitan adaptarse a la situación económica del país, mediante la reducción de fallas y desperdicios en el proceso de elaboración de sus productos. (F1, F2, F4, F6, A2, A4). Promover el fortalecimiento del clima organizacional a través de nuevos enfoques gerenciales que permita a los empleados enfrentar los cambios organizacionales de interés compartido e innovar ante los riesgos y escenarios producidos por la situación país, promoviendo incentivos y recompensas por desempeño, concertados directamente con los colaboradores (F1, F2, F4, A2).

Fuente: Autor, octubre 2017.

Tabla 16. Estrategias DA para la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A.

ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIAS)	DEBILIDADES
	D1. Ausencia de comunicación e interacción entre el personal y los directivos. D2. Los trabajadores no son tomados en cuenta en la toma de decisiones D3. Liderazgo de estilo autoritario. D4. No se reconoce, recompensa y evalúa el desempeño de los trabajadores. D5. No se motiva al personal con incentivos económicos, ni con estabilidad laboral. D6. Insatisfacción por la remuneración recibida; no cubre las carencias ni satisface las necesidades. D7. La temperatura en el ambiente de trabajo no está regulada para optimizar las funciones.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA
A1. Regulaciones gubernamentales (Ley de Precios Justos, Decretos con rango y fuerza de ley correspondiente a aumentos salariales y beneficios). A2. Situación económica, política y social del país. A3. Control cambiario, materia prima en \$ A4. Alza continua en los precios de la materia prima.	Promover la comunicación y la motivación con retroalimentación e incentivos que estén acorde a la capacidad financiera de la empresa, mediante la incorporación de programas que afiance el compromiso e identificación, para definir con los colaboradores las metas esperadas por la gestión, las habilidades y competencias a desarrollar y con ello apalancar un sistema de compensaciones efectivas, logrando el clima organizacional que propicie la excelente convivencia laboral (D1, D4, D5, A1, A2). Sensibilizar al personal sobre los actuales escenarios económicos, políticos y sociales del país (Regulaciones, leyes y decretos) para que participen en los cambios que demanda la empresa en el ambiente físico y organizacional, para optimizar el clima laboral, a través de la inclusión de cada uno de sus miembros y de manera endógena propiciar el nuevo dimensionamiento de interés compartido (D1, D3, D6, D7, A1, A2).

Fuente: Autor, octubre 2017.

5.3 ESTRATEGIAS GERENCIALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS ALCATRAZ, C.A. VALENCIA, ESTADO CARABOBO

- ✓ Impulsar las mejoras en el ambiente físico laboral, incrementando el clima organizacional favorable, manteniendo la infraestructura, con inversión continua y sostenida.
- ✓ Promover eventos, celebraciones, reuniones de trabajo en equipos, intercambios deportivos y culturales, donde se reconozca el desempeño, para mantener las relaciones de armonía y cooperación en lo interno y en el entorno con empresas pares o rivales.
- ✓ Aprovechar las alianzas estratégicas y el posicionamiento en el mercado para incrementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, sustentado en la gestión por competencias, que permita disminuir el clima de insatisfacción implantando un sistema de recompensas e incentivos que facilite el desarrollo del talento humano en la Organización.
- ✓ Realizar plan de acción con propuestas viables y alternativas evaluables por los Directivos, para lograr: la optimización de espacios físicos en la empresa a través del reacondicionamiento de otras áreas y/o remodelación de espacios aprovechables, programas de formación y capacitación en el área laboral, programas de ascensos, planes de expansión; así reforzar las competencias y habilidades requeridas.
- ✓ Establecer políticas que permitan adaptarse a la situación económica del país, mediante la reducción de fallas y desperdicios en el proceso de elaboración de sus productos.

- ✓ Promover el fortalecimiento del clima organizacional a través de nuevos enfoques gerenciales que permita a los empleados enfrentar los cambios organizacionales de interés compartido e innovar ante los riesgos y escenarios producidos por la situación país, promoviendo incentivos y recompensas por desempeño, concertados directamente con los colaboradores.
- ✓ Promover la comunicación y la motivación con retroalimentación e incentivos que estén acorde a la capacidad financiera de la empresa, mediante la incorporación de programas que afiance el compromiso e identificación, para definir con los colaboradores las metas esperadas por la gestión, las habilidades y competencias a desarrollar y con ello apalancar un sistema de compensaciones efectivas, logrando el clima organizacional que propicie la excelente convivencia laboral.
- ✓ Sensibilizar al personal sobre los actuales escenarios económicos, políticos y sociales del país (Regulaciones, leyes y decretos) para que participen en los cambios que demanda la empresa en el ambiente físico y organizacional, para optimizar el clima laboral, a través de la inclusión de cada uno de sus miembros y de manera endógena propiciar el nuevo dimensionamiento de interés compartido.

5.4 IMPLANTACION Y EVALUACION DE ESTRATEGIAS

Con la creación de estrategias específicas a seguir, la directiva de Multiservicios Alcatraz, C.A. debe asumir la toma de decisiones sobre los negocios que debe continuar la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben diversificar las operaciones y la manera de evitar una toma de control hostil. Las empresas poseen recursos ilimitados y los directivos deben decidir entre la implantación de estas

estrategias en búsqueda de mayores beneficios; las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

La directiva debe tener la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implantación. Para la implantación se requiere que se revisen los objetivos anuales, se diseñen las actividades necesarias, se motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. Además, la implantación incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, una estructura de organización funcional, las actividades de mercadotecnia, presupuestos, creación y aplicación de tecnología, la compensación de los empleados con los resultados de la empresa. Es la etapa de accionar de la dirección estratégica, requiere de disciplina, compromiso y de esfuerzos de todos: directivos y trabajadores, con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos planificados.

Con respecto a la evaluación de las estrategias la directiva necesita conocer cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; por ello la evaluación es el principal medio para obtener esta información. De allí, las estrategias diseñadas están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. En consecuencia, existen tres actividades en la evaluación de las estrategias que Multiservicios Alcatraz, C.A. debe realizar: 1) La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales, 2) La medición del rendimiento y 3) La toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

Tabla 17. Implantación y evaluación de estrategias

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESP.	INDICADOR	META
Impulsar las mejoras en el ambiente físico laboral, incrementando el clima favorable, manteniendo la infraestructura, con inversión continua y sostenida.	Hacer inspección de toda la infraestructura física. Inventariar las necesidades Llevar a la junta Directiva los requerimientos para la discusión y aprobación de presupuestos. Planificar en 1 año la mejora de la infraestructura, con el menor impacto financiero.	Directiva	Establecer reunión de junta directiva semanal en un intervalo de un año para evaluar requerimientos y resultados	4 reuniones mensuales Numero de requerimientos 70% de requerimientos ejecutados
Promover eventos, celebraciones, reuniones de trabajo en equipos, intercambios deportivos y culturales, donde se reconozca el desempeño, para mantener las relaciones de armonía y cooperación en lo interno y en el entorno con empresas pares o rivales.	Establecer. Líderes de áreas con sus grupos de trabajo. cumpleaños de mes- Equipos deportivos El empleado de mes (por desempeño) Celebración Día de trabajador, aniversario y navidad Cartelera para publicación y difusión	Directiva Comités de eventos Capitán deportivo	Establecer el mejoramiento de la interacción social con líderes, grupos y equipos deportivos para ejecutar eventos y celebraciones	Formacion de grupos de trabajo por áreas de especialización Conformar 1 comité de eventos (rotativo cada 3 meses) 9 12 eventos y celebraciones
Aprovechar las alianzas estratégicas y el posicionamiento en el mercado para incrementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, sustentado en la gestión por competencias, que permita disminuir el clima de insatisfacción implantando un sistema de recompensas e incentivos que facilite el desarrollo del talento humano en la Organización.	Realizar mesas de trabajo y discusión. Dinámicas de lluvias de ideas, tomar las mejores y llevarlas a la junta para aprobación. Reconocer y premiar el desempeño y el mejoramiento profesional con beneficios y capacitación	Directiva Líderes de grupos	Realizar reuniones mensuales de equipos y dinámicas grupales de trabajos entre directivas y personal.	12 reuniones de discusión y dinámicas grupales Reconocimiento de 1 empleado cada mes
Realizar plan de acción con propuestas viables y alternativas evaluables por los Directivos, para lograr: la optimización de espacios físicos en la empresa a través del reacondicionamiento de otras áreas y/o remodelación de espacios aprovechables, programas de formación y capacitación en el área laboral, programas de ascensos, planes de expansión; así reforzar las competencias y habilidades requeridas.	-Organizar jornadas de aprendizaje y desarrollo del personal. -Realizar reuniones para fortalecer pericia, conocimientos y relaciones interpersonales. Organizar jornadas de reacondicionamiento de espacios físicos.	Directiva	Mantener por mes un experto que tenga conocimiento de mantenimiento de la automotriz para realizar reuniones que desarrollen nuevos conocimientos en los empleados.	Lograr pericias, capacitación y satisfacción del personal.

Continuación...

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESP.	INDICADOR	META
Establecer políticas que permitan adaptarse a la situación económica del país, mediante la reducción de fallas y desperdicios en el proceso de elaboración de sus productos.	Mantener buenas relaciones con proveedores fieles que oferten suministros a consignación.	Directiva	Revisar semanalmente el presupuesto frente al alza de precios e inflación para abastecer y controlar la escases de inventario.	Disponer de insumos necesarios para lograr la eficiencia en el trabajo y la satisfacción del cliente.
Promover el fortalecimiento del clima organizacional a través de nuevos enfoques gerenciales que permita a los empleados enfrentar los cambios organizacionales de interés compartido e innovar ante los riesgos y escenarios producidos por la situación país, promoviendo incentivos y recompensas por desempeño, concertados directamente con los colaboradores.	Realizar talleres sobre cumplimiento de objetivos y funciones de cargos	Directiva	Realizar 2 talleres al año sobre ejercicio de funciones de acuerdo a cargos.	Lograr el mejor desempeño, para generar aumento o bonificación.
Promover la comunicación y la motivación con retroalimentación e incentivos que estén acorde a la capacidad financiera de la empresa, mediante la incorporación de programas que afiance el compromiso e identificación, para definir con los colaboradores las metas esperadas por la gestión, las habilidades y competencias a desarrollar y con ello apalancar un sistema de compensaciones efectivas, logrando el clima organizacional que propicie la excelente convivencia laboral.	Compensar el desempeño eficiente promoviendo las relaciones sociales donde se premie con celebraciones y reconocimientos., tal como el empleado del mes	Directiva Comité de eventos	Reconocer el mejor desempeño por equipo, y compensarlo mediante bonos único en efectivo.	Mantener en la empresa empleados motivados y satisfechos.
Sensibilizar al personal sobre los actuales escenarios económicos, políticos y sociales del país (Regulaciones, leyes y decretos) para que participen en los cambios que demanda la empresa en el ambiente físico y organizacional, para optimizar el clima laboral, a través de la inclusión de cada uno de sus miembros y de manera endógena propiciar el nuevo dimensionamiento de interés compartido.	Motivar a los empleados en el desempeño de las actividades para lograr compromiso organizacional.	Directiva	Mejorar la comunicación y clima organizacional para lograr identificación y compromiso.	Afianzar la identificación y fidelidad de los empleados con MACA.

Fuente: Autor, octubre 2017.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Venezuela: Espíteme.
- Balestrini, M. (2013). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. (6ta Edición). Caracas. BL Consultores Asociados.
- Bonache J. y Cabrera A (2002). Dirección Estratégica de Personas. España. Financial Times.
- Boyett, J. y Boyett, J. (2006). Hablan los Gurús. Bogotá - Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Brito, J. (1992). Cómo Elaborar una Tesis. Caracas. CENDES - UCV.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Primera Edición. México, D.F. Editorial Trillas S.A.
- Cesín B. (2012). Evaluación del Clima Organizacional de la Gerencia de Mantenimiento de PDVSA - PETROCEDENO, en procura de su mejoramiento continuo. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Cortázar, A. (2006). Introducción al Análisis de Proyectos de Inversión. México, D.F. Editorial Trillas S.A.
- Cristiani, A. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, ISSN 1510-4214, Año 12, Nº. 5, 2009.
- Cuellar C. y Vivas M. (2010). Estudio Clima Organizacional en la Empresa Social del Estado Hospital Universitario San Jorge de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Donnelly, H. (2000). La Motivación en Las Organizaciones (3era. Ed) Colombia: Legis 2000.
- Ferrer, M. (2016). Análisis de Formación por Competencias del Personal de la Gerencia de Contratación PDVSA División Furrial Maturín, Estado Monagas. Período 2013 - 2014. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas: Autor.

Fontaines, T. (2012). Metodología de la Investigación. Pasos para Realizar el Proyecto de Investigación. Júpiter Editores. Caracas - Venezuela.

Francés, A. (2006): Estrategias y Planes para la Empresa. México: Pearson Educación.

Gaceta Oficial N° 36.860. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Poder Legislativo de Venezuela.

Hellriegel, D. & Slocum (2004). Comportamiento Organizacional. (7ma. Ed.). España: Editorial Thomson

Hernández Sampieri y Otros (2006). Metodología de la Investigación. (5ta Ed). México: McGraw-Hill.

Hernández, M. (2010). Estudio del Clima Organizacional en la Empresa JMC Comunicaciones Integradas, C.A. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Autor.

<http://intranet.pdvsa.com>. Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA).

[http://www. Monografías.com/trabajo31 las organizaciones-aula-shtml](http://www.Monografias.com/trabajo31/las-organizaciones-aula-shtml). Obtenida febrero del 2017.

[http://www.Monografías.com/trabajo31.Gestion del talento humano -aula-shtml](http://www.Monografias.com/trabajo31/Gestion-del-talento-humano-aula-shtml). Obtenida febrero del 2017.

[http://www.Monografías.com/trabajo31.Gestion del talento humano -aula-shtml](http://www.Monografias.com/trabajo31/Gestion-del-talento-humano-aula-shtml). Obtenida febrero del 2017.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa> (04/2011). Obtenido febrero, 2017.

[http://preparacionyevaluacionproyectos.blogspot.com/search/label/INGENIERIA%20DEL %20PROYECTO](http://preparacionyevaluacionproyectos.blogspot.com/search/label/INGENIERIA%20DEL%20PROYECTO). Obtenida febrero 2017.

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1508/1/65838C965.pdf>. Obtenida febrero 2017.

http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/07/al_mal_tiempo.pdf

<http://www.miexamen.com./climaorganizacional.capitulo7.htm>. Obtenida febrero del 2017.

<http://www.googleacadémico.com>.

<http://www.leyesvenezolanas.com/>

<http://www.monografias.com/trabajos81/ensayo-gerencia-proyectos-project-management/ensayo-gerencia-proyectos-project-management.shtml>. Obtenida febrero 2017.

<http://www.significados.com/temperatura/> (17.03.17)

http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf (17.03.17)

<https://es.wikipedia.org/wiki/Asertividad>.

https://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n#cite_note-37

Keith, J. (2000). El Comportamiento Humano En el trabajo. (10ma ed.) México: McGraw-Hill.

Likert, R. (1961) Una Técnica para Medir Actitudes. México: Trillas.

López, L. (2014). Lineamientos Estratégicos para la Reapertura del Puerto de Caripito, Municipio Bolívar, Estado Monagas. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Munch, L. (2011). Planeación Estratégica: El Rumbo hacia el Éxito. México: Trillas S.A.

Rodríguez M. (2012). Diseño de Estrategias Gerenciales para La Administración de los Proyectos y Programas Sociales que Ejecuta PDVSA.

Rodríguez, J. (2012). Estrategias Gerenciales que le permitieran al Consorcio URIAPARI Mejorar su Clima Organizacional. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas: Autor.

Ruíz, L. (2001). Lineamientos Gerenciales para Mejorar la Eficiencia en las Funciones Gerenciales del Área Administrativa de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas - Maturín. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas: Autor.

Sabino, C. (1994). *Cómo hacer una Tesis*. Caracas: Panapo.

Salazar, R. (2009). *Liderazgo y Clima Organizacional en PDVSA: Cambios Estructurales de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie Distrito Norte*. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. UDO: Autor.

Serna, H. (2003) *Gerencia Estratégica*. (9na Ed). Colombia: 3R Editores.

Souquet, L. (2014). *Estrategias para el Mejoramiento del Clima Organizacional. Caso: Gerencia de Planta, Gas y Agua de la División Furrial de PDVSA*. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. UDO: Autor.

Stoner, J. (1996) *Administración* (7ma. ed.) México: Hispanoamericana, S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2013). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas. FEDEUPEL.

Villalba, J. (2006) *Menú Estratégico*. (8va reimp.). Caracas: Ediciones IESA.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

CUESTIONARIO			N° de Control: _____				
A continuación se va a encontrar con una serie de preguntas relacionadas con el Clima Organizacional. Favor colocar sólo una X por ítems en aquella que considere correcta. Responda en su totalidad, su opinión es importante. Un óptimo resultado dependerá del grado de objetividad y honestidad de sus respuestas. No se identifique, ni estampe su firma.							
LEYENDA: Totalmente En Desacuerdo, En Desacuerdo, Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo, De Acuerdo, Totalmente De Acuerdo							
CLIMA ORGANIZACIONAL			RESPUESTAS				
			TDA	DA	NDA/NED	ED	TED
Factores Sociales	Liderazgo	1) El supervisor transmite las ideas y opiniones dadas por los directivos					
		2) Existe confianza y respeto por mi trabajo por parte de mi supervisor					
		3) El supervisor conoce las metas de la organización y las comparte con el equipo					
		4) El supervisor guía en las tareas					
		5) Las tareas asignadas llevan al logro de las metas					
	Comunicación	6) La comunicación es de vital importancia dentro de la organización					
		7) Los directivos crean y mantienen medios de comunicación					
		8) Existe buena comunicación con el supervisor inmediato					
		9) Se recibe información clara y precisa sobre las tareas					
		10) El grupo de trabajo cumple las metas debido a la buena comunicación					
	Relaciones Interpersonales	11) En la organización participamos en grupos sociales mantenemos interacción					
		12) Las relaciones personales en la empresa se dan en un ambiente de convivencia					
		13) Para realizar las actividades formamos equipos de trabajo					
		14) Las relaciones entre compañeros es idóneo para desempeñar mis funciones y lograr resultados					
		15) La relación entre compañeros de trabajo es acorde a las normas					
Toma de Decisiones	16) Participo en la toma de decisiones programadas de mi trabajo rutinario						
	17) Existen estrategias para la toma de decisiones identificando las soluciones posibles						
	18) Identificadas y evaluadas las decisiones, se consideran los efectos en los trabajadores						
	19) Participo en la toma de decisiones de trabajo relacionadas con las labores asignadas						
	20) El supervisor permite ideas o sugerencias para la toma de decisiones						
Factores Psicológicos	Desempeño	21) Se recompensa al personal cuando los resultados superan las expectativas del cargo					
		22) Se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente					
		23) La directiva establece estrategias para el cumplimiento de las metas					
		24) La Empresa en la que trabajo establece metas claras y realistas					
		25) Mi labor es reconocida y comparada con acciones y comportamientos relevantes.					
	Motivación	26) Mi desarrollo profesional es acorde a los planes de mediano y largo plazo de la Empresa					
		27) Siento que mi trabajo es reconocido					
		28) Los incentivos económicos que proporciona la Empresa son adecuados e induce al trabajo					
		29) La Empresa brinda incentivos como estabilidad laboral, crecimiento y desarrollo personal					
		30) La Empresa valora mis conocimientos					
	Satisfacción	31) La Empresa reconoce el significado de la contribución que hago					
		32) La remuneración que recibo cubre mis carencias y satisface mis necesidades					
		33) La organización promueve a sus trabajadores					
		34) Siento orgullo por empresa donde trabajo					
		35) La empresa se preocupa por el desarrollo personal, económico y profesional de los empleados					

Factores Físicos	Espacio Físico	36)	El ambiente físico de trabajo es adecuado y no se observan suciedad, falta de ventilación, baños dañados					
		37)	El espacio está libre de aspectos que produzcan insatisfacción, irritación y frustración.					
		38)	El lugar de trabajo está libre de entornos físicos peligrosos e incómodos.					
		39)	El espacio físico tiene una dimensión suficiente					
		40)	El lugar de trabajo está estructurado y acondicionado para cumplir las labores					
	Ruido	41)	El ruido en el lugar de trabajo no interfieren en la ejecución de mis funciones					
		42)	El ambiente de trabajo esta libre de efectos negativos producidos por el ruido					
		43)	En el trabajo, el ruido no perturba ni la palabra, ni la atención para el desempeño					
		44)	El ruido no es considerado como un agente perturbador de la salud auditiva de los trabajadores					
		45)	Entre factores de clima, el ruido es considerado como tolerable y no perturbador de las actividades					
	Temperatura	46)	La cantidad y calidad de trabajo no se ven influidas cuando la temperatura es excesivamente alta o baja					
		47)	El sistema de aire acondicionado es regulado de forma que la temperatura es agradable para los empleados					
		48)	La temperatura en el lugar de trabajo no interfieren en la ejecución de mis funciones					
		49)	La temperatura en la organización es considerada como una necesidad básica a satisfacer.					
		50)	La temperatura es tolerada mejor cuando los extremos (alta o baja) son controlados					
	Iluminación	51)	La cantidad y calidad de iluminación influye directamente en las actividades que realizo					
		52)	La iluminación en mi puesto de trabajo es la adecuada					
		53)	La calidad de iluminación incide en las labores y disminuye si la luz es insuficiente					
		54)	La cantidad de luz debe ser la necesaria para realizar el trabajo					
		55)	La iluminación debe ser constante y uniforme, distribuida para evitar la fatiga de la vista					

Anexo 2. Validación del Instrumento

Anexo 2. Validación del Instrumento

Maturín, julio 2017

Validez de Contenido y Juicios de Expertos

Planilla de Juicio de Expertos

Estimado experto usted, fue seleccionado en calidad de miembro del Comité Asesor designado por la Comisión Coordinadora del Programa de Ciencias Administrativa, para evaluar el Instrumento que recabara la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es altamente valiosa para los resultados del estudio, asimismo, podrá servir para otras investigaciones en el área de Clima Organizacional.

Apellidos y Nombres de Experto

MSc. Betancourt, Betsy



Institución donde labora Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Formación Académica IV Nivel Universitario

Línea de Investigación Enfoques Gerenciales y Financieros

Experiencia Profesional 25 años en el Sector Universitario (UDO Monagas)

	Criterios	Ítem 01			Ítem 02			Ítem 03			Ítem 04			Ítem 05			Ítem 06			Ítem 07			Ítem 08		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.	x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos.		x			x		x			x			x			x				x		x		
4	Redacción de los enunciados.	x	x		x			x				x		x			x			x				x	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x			x			x			x		

	Criterios	Ítem 09			Ítem 10			Ítem 11			Ítem 12			Ítem 13			Ítem 14			Ítem 15			Ítem 16		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.		x			x		x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x				x		x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos.	x			x			x				x		x				x			x			x	
4	Redacción de los enunciados.	x			x				x		x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x			x			x			x		

	Criterios	Ítem 17			Ítem 18			Ítem 19			Ítem 20			Ítem 21			Ítem 22			Ítem 23			Ítem 24		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.	x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x			x			x			x				x		x			x		
3	Comprensión de los reactivos.	x			x				x			x			x		x			x				x	
4	Redacción de los enunciados.		x		x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x			x			x			x		

	Criterios	Ítem 25			Ítem 26			Ítem 27			Ítem 28			Ítem 29			Ítem 30			Ítem 31			Ítem 32		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.	x			x			x			x			x				x		x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos.		x			x		x			x				x		x				x		x		
4	Redacción de los enunciados.	x			x			x				x		x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x	x		x			x			x		

[illegible][illegible][illegible]

Validación del instrumento

Validación del instrumento

Maturín, julio 2017

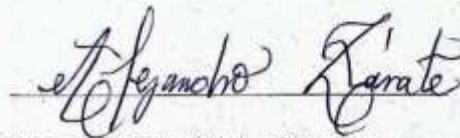
Validez de Contenido y Juicios de Expertos

Planilla de Juicio de Expertos

Estimado experto usted, fue seleccionado en calidad de miembro del Comité Asesor designado por la Comisión Coordinadora del Programa de Ciencias Administrativa, para evaluar el Instrumento que recabara la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es altamente valiosa para los resultados del estudio, asimismo, podrá servir para otras investigaciones en el área de Clima Organizacional.

Apellidos y Nombres de Experto

MSc. Zarate, Alejandro



Institución donde labora Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Formación Académica V Nivel Universitario

Línea de Investigación Enfoques Gerenciales y Financieros

Experiencia Profesional 25 Años en el Sector Universitario (UDO Monagas)

	Criterios	Ítem 01			Ítem 02			Ítem 03			Ítem 04			Ítem 05			Ítem 06			Ítem 07			Ítem 08		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.		x		x			x			x				x		x			x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x			x				x			x		x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos.		x			x		x			x			x			x				x		x		
4	Redacción de los enunciados.	x	x		x			x				x		x			x			x				x	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x			x			x			x		

	Criterios	Ítem 09			Ítem 10			Ítem 11			Ítem 12			Ítem 13			Ítem 14			Ítem 15			Ítem 16		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.		x			x		x			x			x				x		x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x				x			x		x				x		x			x		
3	Comprensión de los reactivos.	x			x			x				x		x				x			x			x	
4	Redacción de los enunciados.	x			x				x		x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x			x			x			x		

	Criterios	Ítem 17			Ítem 18			Ítem 19			Ítem 20			Ítem 21			Ítem 22			Ítem 23			Ítem 24		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.	x			x			x				x		x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x			x			x			x				x		x			x		
3	Comprensión de los reactivos.	x			x				x			x			x		x			x				x	
4	Redacción de los enunciados.	x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x			x			x			x		

	Criterios	Ítem 25			Ítem 26			Ítem 27			Ítem 28			Ítem 29			Ítem 30			Ítem 31			Ítem 32		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.	x			x	x		x				x		x				x		x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos.		x			x		x			x				x		x				x		x		
4	Redacción de los enunciados.	x			x			x				x		x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x	x		x			x			x		

[illegible][illegible][illegible]

Validación del instrumento

Validación del instrumento

Maturín, julio 2017

Validez de Contenido y Juicios de Expertos

Planilla de Juicio de Expertos

Estimado experto usted, fue seleccionado en calidad de miembro del Comité Asesor designado por la Comisión Coordinadora del Programa de Ciencias Administrativa, para evaluar el Instrumento que recabara la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es altamente valiosa para los resultados del estudio, asimismo, podrá servir para otras investigaciones en el área de Clima Organizacional.

Apellidos y Nombres de Experto

MSc. García, Omaira



Institución donde labora Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Formación Académica V Nivel Universitario

Línea de Investigación Enfoques Gerenciales y Financieros

Experiencia Profesional 30 años en el Sector Universitario (UDO Monagas)

	Criterios	Ítem 01			Ítem 02			Ítem 03			Ítem 04			Ítem 05			Ítem 06			Ítem 07			Ítem 08		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.	x			x			x			x				x		x			x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x			x				x			x		x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos.	x				x		x			x			x			x				x		x		
4	Redacción de los enunciados.	x			x			x				x		x			x			x				x	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x			x			x			x		

	Criterios	Ítem 09			Ítem 10			Ítem 11			Ítem 12			Ítem 13			Ítem 14			Ítem 15			Ítem 16		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.		x			x		x			x			x				x		x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x			x			x	x		x				x		x			x		
3	Comprensión de los reactivos.	x			x			x				x		x				x			x			x	
4	Redacción de los enunciados.	x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x			x			x			x		

	Criterios	Ítem 17			Ítem 18			Ítem 19			Ítem 20			Ítem 21			Ítem 22			Ítem 23			Ítem 24		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.	x			x			x				x		x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x			x			x			x				x		x			x		
3	Comprensión de los reactivos.	x			x				x			x			x		x			x				x	
4	Redacción de los enunciados.	x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x			x			x			x		

	Criterios	Ítem 25			Ítem 26			Ítem 27			Ítem 28			Ítem 29			Ítem 30			Ítem 31			Ítem 32		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las Instrucciones.	x			x	x		x				x		x				x		x			x		
2	Claridad de los enunciados.	x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos.		x			x		x			x				x		x				x		x		
4	Redacción de los enunciados.	x			x			x				x		x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores.	x			x			x			x			x	x		x			x			x		

[illegible][illegible][illegible]

ANEXO 3. Base de datos

		Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Sub Total	
1	El supervisor transmite las ideas y opiniones dadas por los directivos	TDA			•	•																		2	
		DA	•	•							•										•			4	
		NDA/NED																						0	
		ED					•	•	•	•	•	•	•	•	•	•						•	•	10	
		TED															•	•	•	•	•			5	
2	Existe confianza y respeto por mi trabajo por parte de mi supervisor	TDA			•																			1	
		DA	•	•		•					•										•			6	
		NDA/NED														•								1	
		ED					•	•	•	•	•	•	•			•	•	•	•	•	•	•	•	12	
		TD											•											1	
3	El supervisor conoce las metas de la Organización y las comparte con el equipo	TDA	•	•	•							•				•				•				6	
		DA				•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	14	
		NDA/NED																						0	
		ED													•									1	
		TD																						0	
4	El supervisor guía en las tareas	TDA	•	•	•	•																		4	
		DA					•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			•		•	13	
		NDA/NED																						0	
		ED																	•	•	•	•	•	4	
		TD																						0	
5	Las tareas asignadas llevan al logro de las metas	TDA	•	•	•	•							•					•					•	6	
		DA					•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	14	
		NDA/NED				•																		1	
		ED																						0	
		TD																						0	
6	La comunicación es de vital importancia dentro de la organización	TDA	•	•	•	•																		3	
		DA														•	•	•	•	•		•	•	•	7
		NDA/NED											•											1	
		ED				•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	10	
		TD												•	•					•	•			0	
7	Los directivos crean y mantienen medios de comunicación	TDA	•		•												•	•			•	•	•	2	
		DA		•												•	•				•	•	•	6	
		NDA/NED																						0	
		ED				•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	12	
		TD												•										1	
8	Existe buena comunicación con el supervisor inmediato	TDA	•	•	•																			3	
		DA					•	•	•	•	•	•					•	•	•	•		•		10	
		NDA/NED																						0	
		ED				•							•	•	•	•	•				•	•	•	8	
		TD																						0	
9	Se recibe informacion clara y precisa sobre las tareas	TDA																•						1	
		DA	•		•	•	•	•	•	•	•	•			•	•	•	•			•	•	•	14	
		NDA/NED		•																				1	
		ED											•	•					•	•		•		5	
		TD																						0	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa multiservicios alcatraz, C.A. Valencia, Estado Carabobo, 2017
---------------	--

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Fernández Quintero, Melecio Rafael	CVLAC	C.I. V- 12.793.515
	e-mail	meleciofer@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

clima organizacional
factores
estrategias
maestría

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos una subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas; hoy se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión. Ante esta perspectiva, la investigación pretende la “Elaboración de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Multiservicios Alcatraz, C. A.” El estudio se desarrolla con el apoyo en enfoques teóricos y las fuentes primarias a las que se acudió. para determinar los factores sociales, psicológicos y físicos del clima organizacional presentes en la organización; así como realizar el análisis de contextos desde la herramienta FODA. Metodológicamente, la investigación es de campo, nivel descriptivo, con una población de 21 trabajadores; las técnicas de investigación social aplicadas fueron: revisión bibliográfica, observación indirecta, y el cuestionario tipo escala Likert, que permitió obtener los datos de mayor relevancia; los cuales se presentaron en tablas y gráficos de distribución de frecuencias absoluta y porcentual. Los resultados obtenidos detectan, que en la empresa existen estrategias claras y precisas para el cumplimiento de las metas, comunicación eficaz entre supervisores y trabajadores para seguir instrucciones, pero es poca la comunicación entre estos y los directivos; el proceso de toma de decisiones no es participativo, se ejerce un estilo de liderazgo autocrático, no existen incentivos ni recompensas para los trabajadores, factores físicos adecuados excepto la temperatura. Ante las conclusiones, se elaboraron una serie de estrategias gerenciales con el fin del mejoramiento del clima organizacional en la empresa Multiservicios Alcatraz, C.A., entre la que resalta significativamente acciones con propuestas viables y alternativas evaluables por los directivos, supervisores y trabajadores, para lograr optimizar los espacios físicos a través del reacondicionamiento, programas de formación del área laboral, ascensos, planes de expansión, y así consolidar el crecimiento de la empresa, su posicionamiento y perdurabilidad.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof (a). Betsy Betancourt	ROL	CA ☐ AS ☒ TU ☐ JU ☐
	CVLAC	C.I, V-5.391.484
	e-mail	betsytve@gmail.com
Prof (a). Omaira García	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	C.I. V-4.038.427
	e-mail	ogarca47@gmail.com
Prof (a) Alejandro Zarate	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	C.I. V-8.377.880
	e-mail	Ajzarate30@yahoo.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2017	11	16

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej.: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa

Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTMS_FQMR2017

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarum, Ciencias Sociales y Administrativas, Mención
Gerencia General

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el trabajo: Magister

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente, Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0915

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECEBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:20

Cordialmente,
[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNTELE
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manja

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE PREGRADO (vigente a partir del II semestre 2009, según comunicado CU-03 4-2009): "Los trabajos de grado son exclusiva propiedad de la universidad, y sólo podrá ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al consejo Universitario para su autorización"



Melecio Fernandez

Autora



Prof (a). Betancourt, Betsy

Asesora