



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA  
LABORAL EN EL SECTOR METALÚRGICO . CASO DE ESTUDIO:  
EMPRESA VETRAMET, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA  
ESTADO CARABOBO**

**Autora:**  
Lcda. Jacome, Vanessa

**Bárbula, Mayo del 2024**



## ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

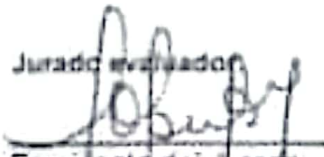
En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

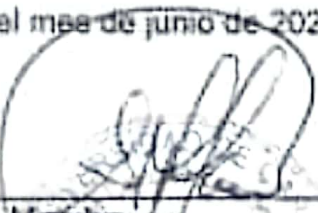
**" ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL SECTOR METALÚRGICO. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA VETRAMET, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO "**

Presentado para optar al grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA** por la aspirante **VANESSA CAROLINA JACOME SALAS**, titular de la C.I. No.V- 16.596.036, realizado bajo la tutoría del Prof **Dennis Zavala**, titular de la C.I. N° V- 10.227.415, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 13 días del mes de junio de 2024

Jurado evaluador

  
Presidente del Jurado  
PROF. THANIA OBERTO  
V- 7.100.050

  
Miembro  
PROF. MAIRA SANCHEZ  
C.I. V- 10.231.010

  
Miembro  
PROF. DENNIS ZAVALA  
C.I. V-10.227.415

SECCION DE GRADO

Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.  
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita – Edo. Aragua, Telf. 0243 – 2710606  
[www.faces.uc.edu.ve](http://www.faces.uc.edu.ve)

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



FACES UC



FACESUCI



FACESUCI



FACES UC



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA  
LABORAL EN EL SECTOR METALÚRGICO  
CASO DE ESTUDIO: EMPRESA VETRAMET, C.A., UBICADA EN EL  
MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autora:**

Lcda. Jacome, Vanessa

**Tutor:** Dr. Dennis Zavala López

Trabajo de Grado para optar al  
título de Magíster en  
Administración de Empresas  
Mención Gerencia.

**Bárbula, Mayo del 2024**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA  
LABORAL EN EL SECTOR METALÚRGICO  
CASO DE ESTUDIO: EMPRESA VETRAMET, C.A., UBICADA EN EL  
MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autora:**

Lcda. Jacome, Vanessa

**Tutor:** Dr. Dennis Zavala López

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas mención Gerencia

Por: Dr. Dennis Zavala López  
C.I. V.-10.227.415

**Bárbula, Mayo del 2024**

*Se la dedico al forjador de mi camino, a nuestro Dios, que siempre me levanta  
de los tropiezos.*

*A mi madre Alcira Salas.*

*A mis hijos Gabriel y Gianna, mi familia que me motivan, me impulsan en salir  
siempre hacia delante.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco principalmente a Dios, con todo mi corazón a todas las personas  
que me apoyaron tanto en lo sentimental como en lo espiritual, especialmente  
al Dr. Dennis Zavala López, que incondicionalmente me ofreció su ayuda, a mi  
madre y a mis hijos quienes son mi inspiración, a mis compañeras de trabajo y  
colaboradores quienes confiaron en mí y dieron lo mejor de sí.*

*Simplemente gracias....*



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA**  
**LABORAL EN EL SECTOR METALÚRGICO**  
**CASO DE ESTUDIO: EMPRESA VETRAMET, C.A., UBICADA EN EL**  
**MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Lcda. Jacome, Vanessa

**Tutor:** Dr. Dennis Zavala López

**Fecha:** Mayo, 2024

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa VETRAMET, C.A., ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo. Se fundamentó en las Teorías Teoría de la Jerarquía de Necesidades: Maslow (1954), la Teoría de la Equidad o Justicia Laboral de Adams (1963) y Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer. En el aspecto metodológico estuvo basada en una investigación descriptiva bajo la modalidad de proyecto factible, la misma estuvo enmarcada en una investigación de tipo descriptiva, de campo documental; cuya población estuvo conformada por treinta y nueve (39) personas: Un (01) Gerente General; Ocho (08) empleados del Administrativa y Treinta (30) obreros de diferentes áreas de la empresa y la muestra fue no probabilística de tipo intencional, es decir, se tomó como muestra quince (15) personas del universo de la población. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta cuyo instrumento de recopilación fue el cuestionario; en este sentido, estuvo elaborado bajo el modelo planteado por la escala de Li, el cual fue validado por el juicio de expertos, así mismo, aplicando la fórmula de Alpha de Cronbach, se obtuvo como resultado de confiabilidad un 80,58, lo que significa un alto grado de confiabilidad. Sus resultados arrojaron como conclusión que los factores que conforman el clima laboral, sí afectan de alguna manera el desempeño laboral de los empleados, tales como ambiente laboral, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, capacitación y desarrollo, entre otros, los cuales inciden en la motivación de los mismos, y se ve reflejado en su desempeño laboral, viéndose afectado negativamente este último. Se formuló una matriz DOFA, que llevó a proponer el diseño de estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa VETRAMET, C.A., ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo, planteándose como recomendación que la empresa objeto de estudio las implementen para la optimización de las tareas de cada uno de los trabajadores y aumentar la productividad.

**Palabras Clave:** Estrategias gerenciales, mejora, clima, laboral, sector metalúrgico.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA  
LABORAL EN EL SECTOR METALÚRGICO**  
**CASO DE ESTUDIO: EMPRESA VETRAMET, C.A., UBICADA EN EL  
MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Lcda. Jacome, Vanessa

**Tutor:** Dr. Dennis Zavala López

**Fecha:** Octubre 2023

**ABSTRACT**

The general objective of this research was to propose management strategies to improve the work environment in the company VETRAMET, C.A., located in the Municipality of Valencia, Carabobo State. It was based on the Hierarchy of Needs Theory: Maslow (1954), the Theory of Equity or Labor Justice of Adams (1963) and the Work Climate Theory of Litwin and Stringer. In the methodological aspect, it was based on a descriptive research under the modality of a feasible project, it was framed in a descriptive, documentary field research; whose population was made up of thirty-nine (39) people: One (01) General Manager; Eight (08) Administrative employees and Thirty (30) workers from different areas of the company and the sample was non-probabilistic of an intentional type, that is, fifteen (15) people from the universe of the population were taken as a sample. The data collection technique used was the survey whose collection instrument was the questionnaire; In this sense, it was developed under the model proposed by the Li scale, which was validated by the judgment of experts. Likewise, applying Cronbach's Alpha formula, a reliability result of 80.58 was obtained, which means a high degree of reliability. Their results concluded that the factors that make up the work environment do in some way affect the work performance of employees, such as work environment, leadership, communication, interpersonal relationships, training and development, among others, which affect their motivation, and it is reflected in their work performance, the latter being negatively affected. A SWOT matrix was formulated, which led to proposing the design of management strategies to improve the work environment in the company VETRAMET, C.A., located in the Municipality of Valencia, Carabobo State, proposing as a recommendation that the company under study implement them for optimization. of the tasks of each of the workers and increase productivity.

**Keywords:** Management strategies, improvement, climate, labor, metallurgical sector.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Lista de Cuadros	xi
Lista de Tablas	xii
Lista de Gráficos	xiii
Introducción	14
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	17
Formulación del Problema	24
Objetivos de la Investigación	25
Objetivo General	25
Objetivo Específico	25
Justificación de la Investigación	26
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	28
Bases Teóricas	32
Bases Legales	56



<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación	58
Tipo y Nivel de la Investigación	59
Diseño de la Investigación	60
Población y Muestra	61
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	63
Validez y Confiabilidad del Instrumento	65
Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos	67
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Presentación de los Resultados	68
<b>CAPITULO V</b>	
<b>PROPUESTA</b>	93
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	106
Conclusiones	106
Recomendaciones	108
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	110
<b>ANEXOS</b>	115
A. Operacionalización de las Variables	116
B. Instrumento de Recolección de Datos	119
C. Validación del Instrumento	122

## LISTA DE CUADRO

Cuadro N°.	Pág.
1. Nivel de Coeficiente	66
2. Lista de Cotejo	90
3. DOFA	92
4. Evaluación estratégica desde el punto de vista técnico, operativo, social, ambiental y económico	103

## LISTA DE TABLAS

Cuadro N°.	pág.
1. Métodos de Mando	69
2. Métodos de Mando II	70
3. Condiciones Ambientales de Trabajo	72
4. Condiciones Ambientales de Trabajo II	73
5. Capacitación y Desarrollo	75
6. Capacitación y Desarrollo II	76
7. Proceso de Comunicación	78
8. Proceso de Comunicación II	79
9. Fuerzas Motivacionales	80
10. Fuerzas Motivacionales II	82
11. Toma de Decisiones	84
12. Toma de Decisiones II	85
13. Relaciones Interpersonales	87
14. Relaciones Interpersonales II	88

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°.</b>	<b>pág.</b>
1. Métodos de Mando	69
2. Métodos de Mando II	70
3. Condiciones Ambientales de Trabajo	72
4. Condiciones Ambientales de Trabajo II	73
5. Capacitación y Desarrollo	75
6. Capacitación y Desarrollo II	76
7. Proceso de Comunicación	78
8. Proceso de Comunicación II	79
9. Fuerzas Motivacionales	80
10. Fuerzas Motivacionales II	82
11. Toma de Decisiones	84
12. Toma de Decisiones II	85
13. Relaciones Interpersonales	87
14. Relaciones Interpersonales II	88

## INTRODUCCIÓN

El entorno laboral, está conformado en primera instancia por las personas en interacción con factores que integran la estructura organizacional. En todo ambiente laboral, se desarrollan actividades específicas relacionadas con las funciones en las cuales participan los trabajadores, originándose una convivencia entre ellos, donde realizan tareas con la finalidad de cumplir con unos objetivos previamente establecidos, por la organización.

Por otro lado, actualmente, los avances tecnológicos determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, haciendo que las empresas se vean en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral, a partir de los cuales, se sientan los cimientos para enfrentar los retos que se presentan, sobre todo, en el contexto venezolano, en donde existen alteraciones de índole económico, político, social y cultural, que impactan los procesos organizacionales y gerenciales.

Se ha de resaltar, que la gerencia estratégica en las organizaciones reviste gran importancia, al ser quien define el camino de la empresa en un futuro inmediato; en este sentido, las acciones que trazan tal direccionamiento, deben estar alineadas con el pensamiento de quienes se encuentran al frente de las organizaciones. En este sentido, el enfoque de la gerencia estratégica contribuirá en forma definitiva a valorar el contexto, la competencia, las regulaciones gubernamentales, los avances tecnológicos, para asegurar su permanencia en el tiempo.

Por lo antes expuesto, la gerencia estratégica, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. Por otro lado, en lo práctico, todo gerente en el desarrollo de las

actividades del día a día debe organizar, planificar, dirigir, y controlar los diferentes objetivos que se encuentran bajo su responsabilidad. Para cumplir mismos, bajo otros elementos principales de la administración, se deben plantear y establecer estrategias que conlleven a cumplir con las metas de la empresa.

Es por ello, que se hace necesario que las empresas realicen estudios minuciosos de las diferentes variables relacionadas a su principal activo, es decir, el talento humano, con el fin de desarrollar la capacidad de respuesta exigida por los retos impulsados por la globalización de los mercados que hacen de los colaboradores el elemento clave para la sobrevivencia. Dentro de este contexto, el clima laboral ocupa un lugar preferente, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga un empleado del entorno depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y, en definitiva, su desempeño laboral.

Es por esta razón que las empresas que presentan síntomas tales como ineficiencia, desmotivación e improductividad, que requieren hacer estudios de su atmósfera laboral, con el fin de detectar los aspectos que deben ser mejorados para potencializar el rendimiento de sus integrantes. Por lo anterior expuesto, se formula como objetivo general proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo, el mismo está compuesto por los siguientes Capítulos:

En el Capítulo I, se plantea el problema donde se refleja la situación que se presenta en Venezolana Transformación de Metales, C.A, el objetivo general y los objetivos específicos; por otra parte, la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, Marco Teórico, se reseñaron entre sus elementos los antecedentes de la investigación, bases teóricas, las bases legales y la definición de términos básicos.

En el Capítulo III, Marco Metodológico, en donde se describió el tipo, nivel y diseño de la investigación, la unidades de estudios, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad, el procesamiento y análisis datos, validez, confiabilidad del instrumento y técnicas de análisis e interpretación de datos.

Posteriormente sigue el Capítulo IV, que muestra el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del los instrumentos de recolección de datos, esto con el fin de obtener valores positivos o negativos para la formulación de la propuesta.

Seguidamente el Capítulo V, que muestra la propuesta que es punto principal de la investigación, específicamente el diseño de estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo. Por último, se presentan el Capítulo VI, conclusiones y recomendaciones y finalmente la lista de referencias y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La modernización empresarial y las nuevas tendencias del mercado conllevan a un reordenamiento de ideas sobre las organizaciones y sus propios procesos administrativos, manifestadas particularmente en el entorno gerencial y en las reformas legales, sociales y económicas que implican la modificación de conceptos y apreciaciones respecto a la conducción ideal empresarial e institucional. Pero, de igual manera, esa condición se apoya en modelos o doctrinas que conciben el proceso administrativo como un entorno de mayor y mejor especialización, en un contexto que plantea nuevos requerimientos y circunstancias para un adecuado funcionamiento.

Cabe destacar, que cuando una organización busca tener cierta ventaja competitiva, aplica estrategias organizacionales alineándolas entre su plan estratégico; misión, visión, valores, objetivos, y metas, y su plan estratégico de negocio, tal como lo señalan Cedeño, Asencio y Villegas (2019:191) que “La implementación de estrategias de corto, mediano y largo plazo es sin duda alguna la manera que tienen las empresas para obtener ventaja competitiva”.

Es decir en la actividad productiva a la que se dedique la empresa, deben mantener como parte de sus actividades gerenciales, la creación, mantenimiento,



evaluación y rediseño de las estrategias adaptándolos a los entornos donde se desenvuelven. En este sentido, Tripier (2023) menciona que la gerencia estratégica:

Es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial. Aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con alto nivel de desempeño. Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. (p.25)

En este mismo orden de ideas, se puede decir que las estrategias gerenciales, son el proceso en el cual se definen de manera sistemática las líneas maestras, de la empresa u organización, donde se desarrolla la planificación detallada para la acción y asignación de actividades a realizar en una organización. Según Robbins y Coulter (2015), afirman que:

La estrategia gerencial determina en que campo de negocio opera o pretende operar la empresa y qué desea lograr al participar en ellas. Su soporte se encuentra en la función misión y los objetivos de la organización, así como el papel que jugara cada unidad de negocio dentro de la empresa. (p.65)

Es decir, que la estrategia proporcionada por la gerencia, se puede caracterizar por mejorar las competencias sin importar el tamaño, es decir, no es necesario que la empresa tenga que ser la más grande como para que resulte ser exitosa. Lo importante, es que se busque contar con los objetivos establecidos para saber a dónde

apuntar o a donde se desea llegar. Por otro lado, Maldonado (2016:45) señala, que “la estrategia empresarial, es un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizar a favor de la empresa considerada”. Es por ello, que la empresa debe formular las estrategias, tomando en consideración el capital humano, y para ello necesita que exista el mejor clima laboral.

Por consiguiente, en los nuevos planteamientos gerenciales no es factible la idea de la empresa que mide y controla a sus miembros, para imponer comportamientos predecibles que inhabilitan la creatividad e iniciativa de los mismos y que, por su parte, asegure el aumento de la productividad y rentabilidad a corto plazo. Esta noción de organización que los gerentes aplicaban, fue desarrollada entre 1905 y 1917 por parte de Frederick Taylor, citado por Ramírez (2021:84), comienza a decaer y da paso a otros estudios que “relacionan la gerencia con el clima laboral, creando así una serie de teorías que plantean la necesidad de clarificar los elementos implícitos en estos dos conceptos, necesarios para el buen funcionamiento de cualquier organización”.

La organización constituye la segunda etapa del proceso gerencial, la cual permite a los gerentes delegar responsabilidades acorde con las capacidades, aptitudes, y habilidades del personal, estableciendo límites adecuados de tiempo y fijando parámetros que sirvan para medir los logros alcanzados. Es allí donde las decisiones deben ser estratégicas, que establezcan las aspiraciones y metas establecidas haciendo que estas vayan en correspondencia con el ramo al cual se dedica; así como la forma de asignar recursos; que se tome en cuenta si es necesario ampliar o diversificar las operaciones y hasta la idea de entrada en otros mercados geográficos, en fin, todo aquello que le permita surgir a la empresa.

En este mismo orden de ideas, la organización depende de la creatividad e iniciativa del gerente, de su capacidad para separarse, abstraerse del grupo para visualizarlo desde fuera, de su habilidad para vislumbrar nuevas direcciones y hacer que las cosas se realicen, y de su pericia para guiar y orientar a sus seguidores en sus acciones y responsabilidades; una definición de estrategia la da David (2017:11) como “los medios por los cuales se logran los objetivos a largo”, el autor amplía este concepto al añadir que “las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”.

Partiendo de este concepto se puede señalar que las estrategias gerenciales son un proceso que utiliza una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva, además permite establecer información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio al operar en un mercado global y con retos enormes.

En tal sentido, la implementación de estrategias gerenciales permite a la gerencia alcanzar el desarrollo empresarial, el cual se puede evidenciar a nivel económico, político, social y cultural, y busca direccionar las acciones en las organizaciones a corto, mediano y largo plazo para el logro de objetivos y metas; implementando el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado

Al respecto, González y Martínez (2018:111) señalan que “es importante que las organizaciones se sumerjan en el aprendizaje organizacional, una gerencia estratégica bien sustentada les permitirá a estas adaptarse y ser más flexibles ante un

entorno cada vez más dinámico y cambiante”. En este mismo orden de ideas, la gerencia estratégica o las tácticas que se desprenden de estas, brindan una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores, y las empresas.

El clima laboral puede ser un vínculo positivo dentro de las organizaciones, ya que logra la integración entre todos los individuos, dándole libertad para tener mejor comunicación y seguridad. Por otro lado, el impacto del clima laboral dentro de las empresas influye en su productividad, en el cual debe tener certeza de la estrategias a seguir y el estilo gerencial a considerar, ya que según Tripier (2023:26) indica que “es el componente del ambiente de trabajo que mayor influencia tiene (70% según Hay Group) sobre el ambiente y la motivación de la gente”.

De acuerdo con lo anterior, factores como la comunicación, la falta de reconocimiento, baja motivación, deficientes relaciones interpersonales y la falta de coordinación entre los equipos de trabajo, los cuales en conjunto forman parte del clima laboral, tienden a generar dificultades en la gestión que es desarrollada por las empresas latinoamericanas impidiéndoles obtener una adecuada consolidación, crecimiento y expansión. De esta realidad, no escapa Venezuela ya que según Ratty (2018):

Las empresas venezolanas en el presente adolecen, en su gran mayoría, de un buen clima organizacional y ello ha conllevado a problemas en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores, demandando que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional (p.3).

Siendo las cosas así, resulta claro que entre los problemas presentados por las empresas venezolanas se encuentran aspectos que interfieren negativamente en el clima laboral, lo cual limita la posibilidad de que los empleados se desempeñen en un

ambiente laboral capaz de promover el entusiasmo, la motivación, la buena comunicación entre los compañeros de trabajo, la superación intelectual, la satisfacción laboral, entre otros aspectos que entorpecen el rendimiento, la productividad y, por consiguiente, afectan la rentabilidad de la entidad. En este sentido, Olaz y Ortiz (2022), señalan que:

El clima laboral de una organización, ya sea empresa, con independencia de su actividad, tamaño, nivel de facturación, entre otros aspectos, institución, fundación o cualquier otra forma que pudiera tener representa la atmósfera, el ambiente y hasta el aire que se puede respirar en ella. Este delicado y a menudo frágil y vulnerable espacio puede verse comprometido por una serie de aspectos de distinta toxicidad, y en concreto de forma más acusada por la propia cultura de su organización. Ejemplo de ello es un inadecuado estilo de liderazgo por parte de sus responsables derivados, probablemente, de una compleja y mala gestión de la misión, visión y valores de la organización. Las consecuencias derivadas son más que evidentes: insatisfacción en el puesto de trabajo por parte de sus trabajadores y, por extensión, un deterioro general del espacio compartido y la falta de eficiencia y productividad. (p.19)

Es por este motivo que para hacer más eficiente el rendimiento productivo del personal, es necesario comprender la cantidad de elementos que influyen desfavorablemente en el desempeño de una organización tales como la relación entre compañeros, personal y jefes, comunicación interna y externa, la política salarial y un sinnúmero de elementos de índole humana que afectan el clima en la organización y así corregirlos para crear las mejores condiciones para su personal.

Cabe destacar, que los cambios generados por la globalización en el entorno de las organizaciones, ha logrado del talento humano el principal recurso, es por ello que el clima organizacional ha tomado gran importancia debido a que puede hacer la diferencia entre una organización con buenas perspectivas de desempeño y una

organización deficiente. El estilo del comportamiento de la dirección estratégica junto a su definición del negocio, basados en su misión, visión y valores, puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte armonización y coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.

Con base a lo anterior expuesto, se presenta como problemática en relación a la carencia de estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral, en la empresa Venezolana Transformación de Metales, C.A. (VETRAMET, C.A.), ubicada en el municipio Valencia Estado Carabobo; perteneciente al sector metalúrgico dedicada a la fabricación de barras y perfiles de latón, siendo su misión fabricar y suministrar barras y perfiles de latón que superen las expectativas de los clientes en cuanto calidad, precio, empaque y tiempo de entrega, asegurando su plena satisfacción. Por su parte, tiene como visión mantener la posición de liderazgo en la fabricación de barras y perfiles de latón en el mercado venezolano y obtener una adecuada participación en el ámbito de los mercados del Norte, Centro y Sur América, suministrando productos de óptima calidad a precios competitivos dentro de un entorno globalizado.

Sin embargo, de acuerdo a la información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, a través de una entrevista informal sobre la jerarquización de problemática, se logró detectar que existen como problemática la falta de comunicación efectiva del personal, manifiestan un alto grado de individualismo, es decir no hay interacción entre los trabajadores para desarrollar el trabajo en equipo, existen conflictos entre las personas que lo integran, no existen incentivos por parte de la empresa que generen motivación o nuevas expectativas.

En este escenario, según la experiencia y observación de la autora de la presente investigación, la cual labora en el mencionado departamento y en conversación informal con algunos de los trabajadores, se evidencian problemas en las relaciones internas del personal, trabajo en equipo, falta de colaboración, la comunicación es informal. Entre las causas de las debilidades señaladas, se menciona la carencia de evaluación de los factores tales como, estructura, ambiente laboral, toma de decisiones y liderazgo, no considerando así al clima laboral como importante en la eficiencia de la empresa.

En este mismo orden de ideas, no se reconoce el esfuerzo del personal en el desempeño de sus funciones, situación que pudiera influir en el estado emocional y motivación de los trabajadores. Esta situación antes planteada, trae consecuencias al personal como falta de motivación, satisfacción laboral, percepción negativa de la empresa, bajo compromiso, integración y sentido de pertenencia, estrés, rotación, ausentismo, que afecta el clima laboral de la empresa en estudio, por esta razón, de seguir presentándose esta situación el pronóstico de deserción laboral de la empresa disminuirá la eficacia organizacional. Es por ello, que en el marco de lo antes planteado, la presente investigación centra su objeto de estudio en una propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa VETRAMET, C.A., ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo.

### **Formulación del Problema**

Por lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes de la investigación:

- ¿Cuál es la situación actual en relación al clima laboral en la empresa VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo?
- ¿Qué factores internos y externos inciden en el clima laboral en la empresa?

- ¿Cuál es la factibilidad de las estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo?
- ¿Qué estrategias gerenciales servirían para la mejora del clima laboral en la empresa VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.

### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la situación actual en relación al clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.
- Evaluar los factores internos y externos que inciden en el clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo, mediante una matriz DOFA.
- Señalar la factibilidad de las estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.
- Diseñar estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.



## **Justificación de la Investigación**

La importancia de tener estrategias gerenciales en las organizaciones, radica en lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos. En tal sentido, es imperiosa la necesidad de estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo, a fin de que estos trabajadores estén cada vez más comprometidos con la empresa y obtener resultados satisfactorios, para que pueda mantenerse en un mercado tan cambiante, teniendo como base, que su mejor activo es la gente que labora dentro de ella.

Entre los beneficios a obtener, la investigación aportará a la investigadora un mayor nivel de conocimiento para el diseño de estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa. En la perspectiva organizacional, puede conducir a la empresa a un mejor desempeño organizativo mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades en el área de talento humano y desempeño de los mismos, permitiéndole mejorar sus procedimientos administrativos y, en efecto, su función gerencial.

Es de hacer notar que de la apreciación que se tenga sobre la presente investigación se beneficiará todo el personal de esta empresa, para lograr sus objetivos, se requiere de un buen clima laboral, el cual mejoraría satisfactoriamente el desempeño laboral, creando ventajas competitivas para el mejoramiento de la productividad y eficiencia de la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo, objeto de estudio.

Por otro lado, en lo práctico el estudio se justifica dado que el mismo contiene elementos requeridos para aventajar a dicha empresa en el abordaje eficiente de las situaciones problemáticas relacionadas con el clima organizacional y el desempeño

laboral, con el objetivo de contribuir en la proyección de una gestión de calidad, así mismo, favorecer el ambiente para que esta pueda fomentarse.

Desde el punto de vista teórico, este estudio cobra relevancia por cuanto los resultados servirán de apoyo a la investigadora para comprender a fondo las implicaciones del clima laboral en el capital humano en una organización, y sus repercusiones en las percepciones que los individuos tienen sobre la labor que desempeñan; por otro lado, es importante por la especial referencia que se realiza a los preceptos y enunciados consultados a través de la carrera del Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, los cuales permitirán facilitar y profundizar en los conocimientos adquiridos.

Al mismo tiempo, desde el punto de vista metodológico la presente investigación servirá de apoyo referencial en cuanto a los métodos aplicados en la búsqueda de información y conocimiento, así mismo, contribuirá en futuros estudios e investigaciones sobre el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral, finalmente, se justifica por su aporte como antecedentes a otras investigaciones que se relacionen con la temática. Finalmente por su línea de investigación “***Gestión de Personas***”, adscrita al Centro de Investigación y Desarrollo de las Tendencias y la Cultura Tributaria FACES Universidad de Carabobo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El arqueo de fuentes documentales y biblio-hemerográficas, condujeron contextualmente a una aproximación teórica referencial que permitió la fundamentación de la investigación, desde la ubicación de investigaciones previas, pasando por las necesarias teorías que fortalecieron epistémicamente el proceso investigativo y el basamento legal que dio cuenta jurídicamente del objeto de estudio. Todo ello debidamente argumentado desde las experiencias científicas y empíricas de la investigadora. Al respecto, Daros (2023:7), señala que “El marco teórico se convierte, en un instrumento fundamental para el análisis de los problemas. El análisis, implica considerar separadamente las partes, al considerarlas en función de una totalidad”.

Por lo anterior expuesto, en el desarrollo de toda investigación el marco teórico juega un papel importante, ya que en éste se encuentran insertados los antecedentes, bases teóricas y legales que permiten situar el problema dentro de un ámbito donde se reafirma la relevancia del tema con la finalidad proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.

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

En relación a los antecedentes, Baena (2018:56), señala que: “Se denomina así por ser un paso previo a la investigación, que nos permite enriquecer el conocimiento sobre un tema, saber lo que se ha escrito sobre el mismo y en qué estado está su investigación”. El estudio de los antecedentes de la investigación, que se detallan a continuación, tiene relación directa o indirecta con el tema en estudio, los cuales

permiten vinculación con las variables en estudio. Por lo antes expuesto y con la finalidad de desarrollar un estudio viable para la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A, se requirió citar como antecedentes las siguientes investigaciones:

A nivel internacional, Mosquera (2022), realizó una investigación titulada **“Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro, periodo lectivo 2016 -2017”**. Trabajo de Grado para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

La mencionada investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy”, del cantón Pasaje, provincia de El Oro, durante el período lectivo 2016 – 2017. El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionario estructurados, la población estuvo conformada por 60 personas entre docentes y administrativos; el instrumento pasó por un proceso de validez y confiabilidad antes de ser aplicado.

Los resultados obtenidos permiten primero evidenciar que existe relación directa y significativa entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy”, del cantón Pasaje, provincia de El Oro, durante el período lectivo 2016 – 2017, al obtenerse que en el valor de  $p = 0,000 < 0,05$ . Esta investigación permitió determinar la relación que existe entre el control estratégico y la gestión de talento humano y recursos, en la cual la cuarta hipótesis específica muestra un coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $\rho = 0,365$ ), lo que indica que existe una correlación baja entre la

dimensión control estratégico y la gestión de talento humano y recursos, ya que el grado de significancia tiene un  $\rho = 0.004$ .

Por otro lado, Santana (2021), realizó una investigación titulada **“Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas”**; Trabajo Doctoral presentado en la Universidad de Panamá, Panamá.

Tuvo como objetivo general, analizar el clima laboral, y las diversas causas que afectan a los colaboradores, y como consecuencia, el desempeño y la eficiencia. La investigación realizada fue de tipo cuantitativa, con un alcance descriptivo y de cierta forma correlacional. La población estudiada fue el total de entidades públicas y privadas de la ciudad de Chitré. De esta población, se seleccionó una muestra de 120 colaboradores, distribuidas de la siguiente forma: 50% de los colaboradores laboraban en entidades privadas y el otro 50% de la muestra, trabajaban en entidades públicas. Se usó como instrumento un cuestionario estructurado impreso, para la cual se utilizaron 14 preguntas en el análisis de datos.

Como resultados, se encontró que el 97% de los colaboradores de la entidad pública y el 90% de la entidad privada, requiere de un ejemplo de liderazgo para lograr el desempeño eficiente, considerando que los resultados dependen de algunos aspectos como comunicación, trabajo en equipo, conocimiento, competencias, dicho resultado se verá reflejado en un buen clima laboral. Llegando a la conclusión, El estudio refleja que la influencia del líder hacia el logro de metas y desempeño de sus colaboradores, es un factor clave, considerando la motivación y fomentando el trabajo en equipo. En este sentido, es de gran importancia para potenciar los efectos negativos o positivos hacia el clima.

En este mismo orden de ideas, Martínez (2020), realizó una investigación titulada **“El Clima Laboral y su Influencia en la Motivación de los Trabajadores. Estudio de caso en una Empresa De Servicios”**; Trabajo de grado para optar al título de Magíster Grado en Administración y Dirección de Empresas, en la Universidad de Vallolodi, España.

Tuvo como objetivo general, determinar si la motivación laboral es el elemento fundamental para conseguir el logro de las metas del trabajador y de la empresa. En su aspecto metodológico, fue una investigación descriptiva, con un diseño de campo, en donde se aplicó una encuesta anónima para poder preguntar a todos sus trabajadores las causas de su descontento, y de esta manera cambiar la situación de la empresa, para que los trabajadores no abandonen la empresa,

Llegando a la conclusión, que se pudo determinar que la motivación sí que es el elemento fundamental para conseguir las metas de los trabajadores y de la empresa. que el buen ambiente laboral, es consecuencia directa de tener cubiertas sus necesidades personales incluidas las más básicas, sentirse cómodos con sus funciones laborales y con sus compañeros, sentirse bien valorados, obtener reconocimientos por los objetivos logrados. De este modo los trabajadores tendrán una actitud positiva a la hora de enfrentarse a sus problemas y dialogar directamente con la empresa.

Tras su análisis, se aportan una serie de pautas o plan de actuación que facilite la estabilización de la plantilla, entre las que destacamos, reuniones conciliadoras mensualmente, catalogar a todos los empleados por igual y estructuración de las horas extras, sin olvidarnos de la retribución económica. Todas ellas consiguieron mejorar la motivación, el ambiente laboral y en consecuencia el rendimiento de la empresa.

## **Bases Teóricas**

### **Teoría de la Jerarquía de Necesidades: Maslow (1954)**

Esta teoría se traduce en la satisfacción de las necesidades personales propiciada por las retribuciones en el desempeño laboral. Es por ello que Kotler y Armstrong (2004), han sido mencionados por Stanton, Etzel y Bruce, (2007:5) en su argumentación donde exponen que la necesidad es "un estado de carencia percibida". De igual forma, estos autores señalan que las necesidades humanas "incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y de afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión". En concordancia con esta teoría, comenta Stoner, Freeman y Gilbert (2006):

Una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Existen diversas teorías de las necesidades que difieren en cuanto a los grados y el punto en que, de hecho, se alcanza la satisfacción. (p. 490)

Concatenando los pensamientos, estos autores (ob. cit) refieren la teoría de las necesidades de Abraham Maslow exponiendo que según su planteamiento, este consideraba que la motivación humana estaba conformada de forma jerárquica, estratificada en cinco escalones que transcurren desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de la realización personal. Entre ellas se listan: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización.

Interpretando la teoría de Maslow, entre las necesidades de los empleados en primer lugar se ubica la de poseer un salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a sus familias y su persona, seguido de tener un ambiente laboral que le

provea seguridad y estabilidad. Por consiguiente se deben satisfacer sus necesidades de seguridad, seguridad de empleo, ausencia de coacciones y trato arbitrario y reglamentos definidos con claridad. Es por ello que las empresas deben velar por procurar para sus empleados una serie de incentivos mediante los cuales se favorezca la generación de autoestima, sentimientos de pertenencia y oportunidades de crecimiento personal a fin de lograr la satisfacción laboral lograda mediante la conjunción de los factores inherentes a las tareas y deberes, y las condiciones ambientales de trabajo. Las necesidades jerárquicas de Maslow las clasifica en una pirámide, de mayor a menor prioridad. A continuación se explicará cada una de las necesidades:

- Necesidades fisiológicas: Estas necesidades son la primera necesidad de la persona, son imprescindibles para sobrevivir.
- Necesidades de seguridad: Se basan en la seguridad de las personas ante posibles peligros a los que están expuestos, como seguridad física, de trabajo, de salud y familiar. Están relacionadas con el miedo de las personas a no saber controlar su vida y el temor a lo desconocido.
- Necesidades Sociales: El ser humano tiene la necesidad de la compañía, de estar con otras personas, estar en un grupo social, tener y recibir afecto, poder dialogar y no sentirse apartado del grupo.
- Necesidades de Reconocimiento: Es lo mismo que necesidades del ego o autoestima. Estas necesidades hacen que el ser humano se sienta reconocido tanto para sí mismo como para su entorno. Todo individuo tiene que sentirse autovalorado y respetado por sí mismo.
- Necesidades de auto-superación: También llamada autorrealización o autoactualización, es el último nivel de la pirámide, donde el individuo busca su perfección, intenta sacar lo mejor de cada uno para llegar al nivel más alto.



Teniendo en cuenta a Gautier (2017), en la traducción de la teoría de Maslow, es imprescindible conocer el nivel jerárquico de la persona para poderla motivar y para ofrecer estímulos relacionados a su altura. El punto clave de la teoría de Maslow es cuando el hombre se siente autorrealizado. Tiene que partir de las necesidades más básicas e ir subiendo de escalón en la pirámide una vez que tenga satisfecha la necesidad anterior hasta que llegar a la última. Esto se consigue, por el afán de superación innato al ser humano.

### **Teoría de la Equidad o Justicia Laboral de Adams (1963)**

La teoría de Adams (1963) opina que los trabajadores comparan sus logros y las funciones de su trabajo con los demás, ellos miran si son justas o no para evitar alguna injusticia. Cuando aparece un estado de inequidad que pensamos que es no es justo, intentamos solventarlo para lograr la equidad. Si se siente que los compañeros hacen lo mismo que tú el grado de satisfacción es positivo, de lo contrario será negativo. Un aspecto importante a tener en cuenta es la recompensa una vez realizado tu trabajo y su esfuerzo personal. Para conseguir aumentar la motivación, Adams diferencia varios factores:

**El material de trabajo**, es fundamental para que los trabajadores se sientan seguros a la hora de realizar su trabajo. El reparto de las tareas: Cada funcionalidad tiene diferentes valores de motivación.

**Objetivo laboral:** Cada puesto de trabajo debe tener reflejado su objetivo laboral y tener más salidas para poder desenvolverse en su puesto de trabajo. Un aspecto importante es la recompensa una vez realizado el trabajo y el esfuerzo que haya invertido el trabajador.

## **Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer**

Esta teoría intenta explicar aspectos importantes de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Los autores aportan al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Litwin y Stringer Hicieron un estudio denominado "Motivación y clima organizacional" para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización. A raíz del estudio se plantearon tres objetivos:

Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.

Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.

Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas. Concluyeron también que los climas laborales pueden provocar cambios en los rasgos de personalidad aparentemente estables.

Los investigadores definieron un concepto propio de clima laboral como referido a un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de

ser medidas, percibidas directa e indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación.

Es por ello, que según la teoría de Likert citado por Brunet (2006), propone un análisis y diagnóstico del sistema organizacional basada en una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen siete (07) dimensiones y que permiten identificar cuatro tipos de climas diferentes o de sistemas. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un conjunto que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. Estos tipos de climas o sistemas son los siguientes, Sistema I. Autoritarismo explotador; Sistema II. Autoritarismo paternalista; Sistema III. Consultivo y Sistema IV. Participación de grupo.

Denominaciones que permiten hacer una representación concreta y dinámica de los climas posibles en diversas organizaciones y completar las clasificaciones abiertas y cerradas que generalmente se asocian con el análisis del clima.

## **Estrategias**

Las estrategias, son directrices creadas para direccionar las actividades organizacionales hacia el éxito económico y social de la empresa dependiendo del objetivo planteado. Para Álvarez, M. (2017:42) “la estrategia es el cómo se va a alcanzar el objetivo del negocio”, es decir, se refiere a la planificación de las fases o actividades a ejecutar para lograr una meta preestablecida, Townsley, M. (2018:32), por su parte expresa que las estrategias “describen las etapas que seguirá la empresa para lograr sus objetivos”. Por lo que se puede interpretar que las estrategias son herramientas fundamentales que se utilizan para direccionar las fuerzas administrativas, gerenciales y de factor humano de una empresa para el logro de las metas planteadas.

En lo que respecta a términos empresariales, para Chiavenato (2016:364), la estrategia se define como “La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar los objetivos a largo plazo”. Igualmente, el mismo autor cita las características de la estrategia de una organización como sigue: (a) envuelve la organización como una totalidad, (b) es un modelo para alcanzar los objetivos organizacionales, (c) es orientada a largo plazo y (d) es decidida por la alta gerencia de la organización.

Dicho de otro modo, el concepto de estrategia se usa normalmente en tres maneras. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la manera en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria.

Cabe destacar, que la estrategia tuvo su origen y aplicación en las guerras, en donde cada uno de los bandos diseñaba la mejor manera de vencer al enemigo. Luego, estos principios fueron aplicados en el ámbito empresarial para vencer a los competidores y conquistar a los clientes. En síntesis, Koontz (2008:266), define la estrategia, como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

De allí que, el proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de esta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas: Sallenave, (2013):

1. Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración del área y hacia dónde se dirige, con el fin de proporcionar una dirección.
2. Determinar los objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos.
3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos. (p.213).

En el mismo orden de ideas, con la planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el qué lograr, objetivos al qué hacer, estrategias, se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. En consecuencia, la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitara para que la misma de resultado y así llegar en el momento oportuno al desempeño programado; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en manera eficiente y producir buenos resultados.

La meta de quien pone en práctica la estrategia debe ser la creación de ajustes firmes entre la manera que se hacen las cosas internamente para tratar de ejecutar la estrategia y lo que se necesitará para que tenga éxito. Mientras más se ajusten los métodos de la puesta en práctica a los requerimientos de la estrategia, mejor será la ejecución y mayores serán las probabilidades de que se logren los objetivos del desempeño. Los ajustes más importantes se dan entre la estrategia y las capacidades organizacionales, entre la estrategia y el sistema de recompensas, entre la estrategia y los sistemas de apoyos internos y entre la estrategia y la cultura de la organización.

En tal sentido, la formulación de la estrategia es inseparable en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la organización de la empresa objeto de estudio, en la que tiene lugar, por lo tanto, la estrategia es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislar separa propósitos de análisis. Es posible denominar al primero de estos aspectos como formulación y al segundo implementación. La decisión acerca de lo que deba ser la estrategia puede asumirse como un ejercicio racional.

Por otra parte, potencialmente se asume que las principales sub actividades de la formulación de la estrategia, incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la empresa, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes así como también las debilidades, junto con los recursos disponibles.

Así pues, el proceso descrito supone que las estrategias son fundamentalmente analíticas al estimar la capacidad relativa de una organización del sector metalúrgico y de oportunidad que vislumbran o anticipen. Por tanto, se puede definir estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzarlos.

De allí que, se puede decir que las estrategias se refieren al patrón de aplicación de recursos organizacionales a los efectos de alcanzar los objetivos. En su formulación se debe tener presente que la estrategia es la fuerza conductora de la organización y que deben considerarse tres aspectos: la relación producto-mercado, las capacidades y los resultados.

Para el diseño de objetivos y estrategias se requiere plantear de manera creativa la solución de los nudos críticos seleccionados. Para ello, deben planearse varias opciones y evaluarlas en función de su eficiencia resolutive, en otras palabras para el diseño de estrategias se debe, según Serna, H. (2012):

- Definir el objetivo global del plan operativo. Este objetivo debe corresponderse con la naturaleza de los problemas y causas analizadas así como con las aspiraciones y expectativas organizacionales en el corto plazo. El objetivo global del plan operativo también debe mostrar los beneficios que se derivan del mismo.
- Formular el micro-estrategia, luego de obtener el objetivo de la unidad operativa, la cual no es más que el patrón de actuación fundamentado en el uso y aplicación de recursos a objeto de alcanzar el logro estimado.

Otro punto clave en el éxito de las empresas es cómo parte de su proceso logístico, las compras, sea ésta pequeña, mediana o grande, comprador y vendedor ponen especial interés en las negociaciones que realizan. Con respecto a la palabra comprar, proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero. Un concepto más amplio de compras sería que es una operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas, repuestos y neumáticas, entre otros), que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración la empresa se ha propuesto, todo lo anterior servirá de soporte teórico para la propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.

## **Estrategias Gerenciales**

En relación a las estrategias gerenciales, se puede decir, que uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la organización. Para enfrentar estas carencias gerenciales, surgen las estrategias gerenciales. Al respecto, Gómez (2017) indica lo siguiente:

Las organizaciones como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio” (p. 1).

En este sentido, ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Por otra parte, las actividades instrumentales al servicio de los objetivos institucionales se resumen en desarrollo comercial, producción, aprovisionamiento, inversiones y mantenimiento de las finanzas o de los presupuestos en el caso de las instituciones públicas sin fines de lucro como lo es la entidad sujeto de estudio, por



ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización.

Cuando una organización busca tener cierta ventaja competitiva, aplica estrategias organizacionales alineándolas entre su plan estratégico; misión, visión, valores, objetivos, y metas, y su plan estratégico de negocio, es decir la actividad productiva a la que se dedique la empresa, en este caso de estudio proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo. A este contexto, no escapan las empresas del sector metalúrgico, que deben mantener como parte de sus actividades gerenciales, la creación, mantenimiento, evaluación y rediseño de las estrategias adaptándolos a los entornos donde se desenvuelven. Serna (2012), refiere que las estrategias:

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico (p. 32).

En este mismo orden de ideas, se puede decir que las estrategias gerenciales, son el proceso en el cual se definen de manera sistemática las líneas maestras, de la empresa u organización, donde se desarrolla la planificación detallada para la acción, asignación de actividades a realizar en una organización.

Francés, A. (2016), en su libro titulado “Estrategia y Planes para la Empresa”, indica que la estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una

organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Según Francés, A. (2016:23) define la estrategia como “la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”. De ésta definición se destacan dos aspectos que serán considerados en este trabajo, en primer lugar objetivos básicos de largo plazo y el segundo que se refiere a empresa en forma general sin identificar si es pública o privada.

Estas circunstancias han generado diferentes perspectivas para definir la estrategia, para Porter (2016:16), “esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”; esto servirá de soporte para Proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo, con la finalidad de que sean más eficientes y productivos y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

De acuerdo a Durán (2017) consideran que en la actualidad todo tipo de organizaciones ya sean éstas públicas o privadas, sin lugar a duda han recurrido a la necesidad de transformar su entorno de trabajo, empezando primeramente con una evaluación de su misión empresarial; de esta manera, por medio de procesos y mecanismos se deben diseñar estrategias en donde se brinde a sus colaboradores un bienestar laboral con el ánimo de favorecer su ambiente y lograr con éxito sus objetivos planteados.

En este sentido, Coppelliz (2018):

Las estrategias gerenciales se apoyan en un patrón donde se integran las políticas y metas propuestas de las organizaciones, así como también la visión y la misión que cada empresa plantea; a este respecto, se debe considerar que el éxito de una organización depende principalmente de las estrategias que se establezcan dentro de ella y va a depender de ello también la eficiencia que le conseguirá sobrevivir en su entorno (p.46)

Por otra parte, Cedeño, Asencio y Villegas (2019) establecen que una organización debe tener ventajas competitivas y para obtener este logro deben implementarse estrategias a corto, mediano y largo plazo; el buen planteamiento de estas técnicas asegura el crecimiento y fortalecimiento de las empresas y es en donde se puede hacer notorio el efecto que surge de la implementación de estrategias gerenciales para evidenciar el crecimiento de una organización sin importar a la rama de su actividad.

Así mismo, Durán (2017), ponen de manifiesto que para el buen funcionamiento de una organización y de sus recursos es importante implementar estrategias precisas, las mismas que harán posible una mejor viabilidad, proponiendo cambios si fuesen necesarios cuando se encuentren falencias internas, de tal modo, las acciones que se propongan ampliarán el horizonte donde se definirán las metas propuestas.

Dentro del ámbito educativo, Pachano y Vásquez (2015) responden a ciertas exigencias que “este entorno plantea dentro de las premisas políticas y filosóficas, puesto que actualmente son trascendentales los cambios que se han producido”; en estos términos se debe atender la calidad de la propuesta dogmática que se encuentra

enmarcada en puntuales acciones que limitan la eficacia y excelencia comunicativa de sus actividades. En este aspecto, Ramírez, Lay, y Sukier, (2020), señala:

Las mejores estrategias gerenciales que deben promoverse dentro de las instituciones educativas deben ser de alta competencia con enfoques interdisciplinarios, para ello es indispensable contar con un grupo de excelentes actores, teniendo en cuenta la relevancia que este grupo tiene puesto que depende de su talento como profesionales educativos llevar a cabo su tarea asignada con eficacia. (p.34)

### **Tipos de Estrategias Gerenciales**

Las estrategias gerenciales juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones y para esto se debe considerar las partes principales de este proceso que se deben aplicar a los gerentes en las empresas para corroborar si están llevando adecuadamente y cumpliendo objetivos trazados; a este respecto Abesada y Almuñías (2016), señalan los tipos de estrategia gerenciales que se exponen a continuación:

#### ***Estrategias de Enlace***

Según Barreda (2016:27), considera que “es indispensable crear, darle permanente revisión y ejecutar de manera periódica el plan de trabajo que se haya desarrollado anteriormente con la participación activa de los miembros y de organismos que estén involucrados para continuar con dichas estrategias”, por lo tanto, resalta que una unidad educativa no puede apartarse de otras organizaciones ni desvincularse de la sociedad.

### *Estrategias de Delegación*

Romero, Ortíz y Barrezueta (2017), conciben las estrategias de delegación como el conjunto de procesos tanto de comunicación, coordinación, concertación, acciones que tienden a buscar diferentes enlaces para mejorar las relaciones que marcan la personalidad y la parte interinstitucional que es desarrollada por los mismos miembros, de igual forma buscar como de manera integral coordinar a los padres, representantes de los estudiantes y a la comunidad para involucrarlos en actividades que se establezcan con tendencia a mejoras del sector; en esta parte del proceso la comunicación que se debe manejar debe tener un nivel alto para obtener consigo los resultados deseados ya que conociendo debilidades y fortalezas se puede planificar y coordinar adecuadamente.

Por otro lado, Majad (2016) considera que esto consiste en que tanto los colaboradores de cada organización tengan acceso a la información, como a los recursos con los que contaría la empresa para al momento de tomar decisiones esto sea una ventaja para llegar al objetivo y entregar también responsabilidad; recalca que cada ente tiene actitudes personales que influyen directamente en el equipo, en especial de los que dirigen y en este punto el gerente juega un papel importante al encontrar el punto medio de conceder a los miembros la oportunidad de opinar y poner sus ideas en marcha, motivar su iniciativa y entregar la posibilidad de delegar para que tomen decisiones importantes, su flexibilidad de no recalcar insistentemente los errores si los hubiere, demostrar confianza en todos y accesibilidad para ir controlando al personal con procesos que le ayudarán a manejar prósperamente y tomar el control.

## **Clima Laboral**

Por otro lado, hay que señalar que dentro de una empresa u organización no existe un solo tipo de clima, sino que cada departamento o unidad tiene su propio clima y de allí conformar el clima global u organizacional, al respecto aclara Brunet (2014:22): “en efecto en una empresa pueden haber tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes”.

El clima que percibe un grupo de empleados en un departamento puede ser diferente a la de otro, así dentro de una misma organización, algunos empleados pueden recibir el clima de su departamento como detestable mientras que los otros de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positiva.

Para evaluar el clima laboral en una organización no es necesario interrogar a todos en la empresa, por otro lado la encuesta es el mejor medio para realizarlo, pero antes de que entrar en este punto, Rodríguez y otros (2005), señala que en el clima laboral se encuentran variables como: ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros, la falta de motivación o interés, el ausentismo, la falta de reconocimiento y la poca participación en la toma de decisiones; las cuales afectan al desempeño laboral ya que originan insatisfacción en el trabajador.

Es necesario acotar, que el clima total equivale a la media de los climas reunidos de todos los departamentos, o sea el clima global es el resultante de los microclimas que la componen, esto sin dejar a un lado que existen factores comunes en uno y otros departamentos.

Para conocer las diferentes dimensiones a evaluar el clima laboral, hay que analizar la Teoría de Likert, que según Brunet (2014), acota que:

Éste autor presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación, esta teoría del clima laboral o de los sistemas de organización como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa (p.28).

La reacción que tiene un individuo es diferente a la de otro, y ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que este tiene de ésta. Como dice Brunet (2014:28) “si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar”. Por otro lado existen cuatro factores que explican la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores según Likert citado por Brunet (2014:29), se pueden definir entonces como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

## **Dimensiones del Clima Organizacional**

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. Brunet (2014:31), afirma que los “diferentes investigadores que han abordado las dimensiones del clima las mismas deben ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima organizacional”. Tomando como referencia tales dimensiones el presente diagnóstico se basó en los modelos de Litwin y Stinger, Forehand y Glimar, Friedlander y Mrgulies, Likert, Pitchard y Karasick y Schneider según Brunet (2014). Para el estudio de Clima Organizacional, las cuáles son:

- **Comunicación:** es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo a lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre sí lo que sienten y saben.

En los tiempos actuales, que se caracterizan por el cambio, realidades que se innovan cada día, preservar una única manera de ser y de comunicarse pareciera no ser una buena elección, menos aún cuando la tecnología se apodera cada vez más de la cotidianidad de las empresas y demás instituciones productivas y operativas de cualquier sociedad. En este contexto ¿qué se entiende propiamente por comunicación eficaz o por un sistema de comunicaciones eficaz? Breth (1974) citado por Mendoza y Pernía (2018) expresa que la comunicación en las organizaciones:

Se plantea como vía por la que los sentimientos de grupos específicos respecto a la gerencia se establecen, mantienen o mejoran. El autor plantea que “las relaciones y las



comunicaciones humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo unas sin las otras. (p.24).

Entonces, cuando dos o más seres humanos se encuentran, tiene lugar automáticamente una relación personal y una reacción de comunicación, en la que cada quien establece de inmediato una opinión o sentimiento acerca del otro, proceso en el cual intervienen las impresiones sensoriales mutuas. Si se traslada esta realidad comunicacional a las organizaciones, el sentimiento de cualquier persona respecto a una empresa y a sus actores se desarrolla instantáneamente. Si la opinión que se forma en consecuencia es negativa o desfavorable, se habrá establecido un grado de relación ineficaz del trabajador para con su entorno laboral; si, por el contrario, se da un sentimiento positivo y favorable, se habrá iniciado un proceso de relaciones humanas eficaces.

Según Chiavenato (2016:88), la comunicación “es el fundamento de toda la vida social, si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo deja de existir”. En efecto, desde el momento de su nacimiento hasta el de su muerte, el individuo establecerá intercambios. De igual manera existe la comunicación funcional, la cual son aquellas consideradas las más adecuadas, lo que permite una adecuada interacción entre las personas.

- **Condiciones Ambientales de Trabajo:** son las circunstancias físicas en que los empleados se encuentran cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo.
- **Capacitación:** se considera como un proceso a corto plazo, el cual se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar

mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto de trabajo y, por lo tanto, posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial.

La capacitación del trabajador, que de acuerdo a Hernández (2017:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. Los programas de capacitación producen resultados favorables, el objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

- **Innovación:** se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en las organizaciones.
- **Liderazgo:** capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.
- **Manejo de Conflictos:** se entiende al conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y/o para transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.
- **Motivación:** Es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos de la organización.

- **Participación:** evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas que trabajan en la entidad tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común.
  
- **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
  
- **Satisfacción Laboral:** podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (2006:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- **Toma de Decisiones:** es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.

- **Trabajo en Equipo:** es un grupo cooperativo en contacto regular que realiza una acción coordinada. La frecuencia de interacción de los miembros del equipo y el carácter estable de éste lo diferencia claramente de un grupo de toma de decisiones de corto plazo. Cuando los miembros del equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a las tareas y se apoya entre sí, exhibe el trabajo en equipo.

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

- **Autoestima:** La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos

sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

- **Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo:** Las organizaciones en general tienen el deber de brindarles a sus trabajadores un ambiente de trabajo confortable, un espacio laboral en el que estos se sientan cómodos y seguros a la hora de desempeñar sus funciones para que lo puedan hacer de manera eficaz.

Clerc (1986:1), sostiene que el “medio ambiente de trabajo es una parte importante del medio total en que vive el hombre, la salud depende de las condiciones de trabajo”. El concepto de condiciones y medio ambiente de trabajo, hoy es entendido a partir de una visión integradora de la relación del hombre con su medio social, físico y cultural y con su calidad de vida en general:

- **Seguridad en el Trabajo:** Otro aspecto importante en esta investigación sobre el clima organizacional, es la seguridad en el trabajo o seguridad e higiene industrial, estas son actividades que están relacionadas con la productividad y la moral de los empleados. El programa de seguridad se basa en el principio de la prevención de accidentes que se logra mediante la aplicación de medidas de seguridad que sólo pueden desarrollarse acertadamente con un trabajo de equipo.

Según Munch (2006:122), “seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer al personal sobre la implantación de medidas preventivas”. La seguridad no se limita

solamente al área de producción, sino que todas las áreas de la empresa implican ciertos riesgos, la seguridad en el trabajo debe basarse en el entrenamiento y la formación de técnicos y operarios capacitados para el cumplimiento de normas de seguridad.

De igual manera se deben crear programas, en donde se implementen simulación de accidentes y catástrofes, revisión periódica de equipos de primeros auxilios, la utilización y adquisición de equipos de seguridad. En tal sentido, es importante mencionar los factores que influyen en las condiciones de trabajo: ambiente físico, tiempo y clima organizacional. En cuanto ambiente físico, tales como iluminación, ruido, temperatura, maquinaria, entre otros. Con respecto al tiempo, está compuesta por las jornadas de trabajo y período de descanso. El desempeño laboral puede definirse como la forma en que un trabajador realiza sus actividades y cumple con sus obligaciones para el logro de los objetivos propuestos dentro de la empresa. El desempeño de un empleado y su nivel de satisfacción será elevado en la medida que sus valores individuales se ajusten con la organización. En el desempeño laboral se tomará en cuenta las variables de satisfacción laboral.

Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Por otro lado, es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño

Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Chiavenato (2016:236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

### **Bases Legales**

Ahora bien, como fundamento legal de la investigación se ha encontrado que en Venezuela se dispone de diversidad de leyes que tienen relación con los factores que afectan la satisfacción laboral. Atendiendo a que las condiciones de trabajo deben comprender diversas dimensiones, tales como: la remuneración, el tiempo de trabajo y el tiempo de no trabajo (jornada y descansos diarios, semanales o anuales), la forma como se ejecuta la prestación del servicio por parte del trabajador, el ambiente de trabajo y la garantía de la seguridad integral del mismo.

Dentro de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) contempla artículos que sustentan los lineamientos de esta investigación entre ellos: Capítulo I Disposiciones Generales: Artículo 20. “Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social”. En este artículo se hace énfasis al derecho como persona de poder desenvolverse en el medio que el trabajador escoja sin limitantes, en el caso de la presente investigación le otorga derecho a los trabajadores de la empresa VITRAMET, C.A., a poder decidir qué hacer y que escoger.

**Artículo 21.** Todas las personas son iguales ante la ley; en consecuencia: 1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en

condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona. 2. La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan. 3. Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana; salvo las fórmulas diplomáticas. 4. No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

En el artículo citado anteriormente, señala que todas las personas son iguales ante la ley, por lo tanto todos merecen el mismo trato, respeto y sin distinción de ningún tipo. En relación, al Capítulo V De los Derechos Sociales y de las Familias, en su Artículo 87 establece como norma que todos los ciudadanos de Venezuela el deber y el derecho de trabajar, y, el Estado Venezolano está obligado a garantizar la productiva ocupación del tiempo de sus ciudadanos promoviendo, impulsando y estimulando el empleo. A continuación se cita el mencionado artículo 87:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.



Igualmente, el principio básico de la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), es la solidaridad con sentido humanístico no sólo para con el trabajador, sino incluso para con las organizaciones y la sociedad toda vez que la determinación de los deberes, derechos, obligaciones y hasta sanciones en lo que compete a la protección de la salud y la seguridad en la actividad laboral, en sus artículos 10, 11 y 12, propicia mayores oportunidades de alcanzar altos niveles de desempeño en base a buenas condiciones de salud y bienestar en el trabajo, lo que reviste especial significado para los objetivos trazados en el presente trabajo de investigación. En su Capítulo II, De la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo:

Artículo 10. El ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo formulará y evaluará la política nacional destinada al control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, la restitución de la salud y la rehabilitación, la capacitación y reinserción laboral, así como la promoción de programas para la utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y del fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas a tales efectos.

Dicho ministerio, a tales efectos, realizará consultas con las organizaciones representativas de los empleadores y empleadoras, de los trabajadores y trabajadoras, organismos técnicos y académicos, asociaciones de trabajadores y trabajadoras con discapacidad y otras organizaciones interesadas. Para el establecimiento de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deben tenerse en cuenta, entre otros factores, las estadísticas de morbilidad, accidentalidad, mortalidad en el trabajo, horas laborales, tiempo libre, ingresos, estructura familiar, ofertas recreativas y turísticas, así como los estudios epidemiológicos y de patrones culturales sobre el aprovechamiento del tiempo libre, que permitan establecer prioridades para la acción

de los entes públicos y privados en defensa de la seguridad y salud en el trabajo.  
Aspectos a incorporar en la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

Artículo 11. La Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos: 1.

El establecimiento y aplicación de la normativa en materia de seguridad y salud en el trabajo, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. 2. La inspección y supervisión de las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como los mecanismos y políticas de coordinación y cooperación entre los órganos y entes competentes en el área de prevención, salud y seguridad en el trabajo y de utilización del tiempo libre, descanso y turismo social a nivel nacional, regional, estatal, municipal. 3. La formación, educación y comunicación en relación con la promoción de la seguridad y salud en el trabajo, y la prevención de los accidentes y las enfermedades ocupacionales, así como la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras y sus familiares como valor agregado al trabajo. 4. La promoción de la organización de trabajadores y trabajadoras, empleadores y empleadoras, trabajadores y trabajadoras con discapacidad laboral y de otros grupos sociales, para la defensa de la salud en el trabajo. 5. El amparo y la protección de los trabajadores y trabajadoras que actúen individual o colectivamente en defensa de sus derechos. 6. La protección de trabajadores y trabajadoras con discapacidad de manera que se garantice el pleno desarrollo de sus capacidades de acuerdo a su condición. 7. La especial atención a la mujer trabajadora a fin de establecer criterios y mecanismos que garanticen la igualdad de oportunidades e impidan su discriminación. 8. La protección de los niños, niñas, adolescentes y aprendices, de manera que garantice el pleno desarrollo de sus capacidades de acuerdo a su condición en concordancia con lo establecido en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente. 9. La adopción de medidas específicas para el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo y la utilización del tiempo libre, descanso y turismo social en las pequeñas y medianas empresas, cooperativas y otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio. 10. El

establecimiento de las bases y metodología de un sistema nacional automatizado de vigilancia epidemiológica, en coordinación con el ministerio con competencia en materia de salud. 11. Los mecanismos y políticas de coordinación y cooperación entre los órganos y entes competentes en el área de seguridad y salud en el trabajo a nivel nacional, regional, estatal, municipal. 12. Otros que le asigne esta Ley y su Reglamento.

Artículo 12. El Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo estará conformado por los siguientes organismos y personas. De igual manera, la LOPCYMAT en el título IV Derechos de los Trabajadores y Trabajadoras, en su Artículo 53 señala que: Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar adecuadas. Adicionalmente, en el título IV Deberes de los Empleadores y las Empleadoras, en su Artículo 56 señala que:

Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieron, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas.

El empleador está obligado a brindar a su personal la formación en las áreas que sean importantes en el cumplimiento de su faena laboral que creen y estimulen las aptitudes y actitudes para asimilar y usar todos los recursos y herramientas intelectuales en las diferentes áreas de trabajo, desarrollar programas deportivos y culturales, diseñar programas de evaluación, control y seguimiento de condiciones inseguras o insalubres en el trabajo, con la finalidad de garantizar al trabajador el más

idóneo ambiente de trabajo para llevar a cabo sus funciones dentro de la organización.

**Artículo 60.** Relación persona, sistema de trabajo y máquina. El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo, así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.

Del Reglamento parcial de la LOPCYMAT es importante mencionar los siguientes artículos:

Artículo 80: Establece que toda empresa, establecimiento, faena, cooperativa y otras formas de asociación debe diseñar una política y elaborar e implementar un Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo específico y adecuado a los procesos de trabajo realizado por el centro de trabajo.

Artículo 81: Refiere que el proyecto o propuesta del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá ser elaborado por el Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa. Dicho proyecto luego sería sometido a consideración por el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual lo aprobará o solicitará su revisión. Finalmente, dicho deberá ser aprobado por el INPSASEL.

Por su parte, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) en el título I, capítulo I Disposiciones Generales, en su Artículo 1 señala que:

Esta ley tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras creadores de la riqueza socialmente producida, y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

En el capítulo III Del Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar, en su Artículo 26 señala que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

En el capítulo V De las Personas en el Derecho del Trabajo, en su Artículo 43 señala que:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o

no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta ley en materia de salud y seguridad laboral.

Por lo anteriormente expuesto, todo empleado debe tener garantizadas las condiciones más favorables para realizar sus funciones diarias dentro de la organización en la forma más eficiente. De esta misma forma, la normativa en su artículo 57 indica que siempre el patrón o patrona debe garantizar las condiciones laborales de su personal evitando desmejorarlas o ponerlas en peligro basados en la normativa prevista en esta ley, su reglamento y demás leyes que rigen la materia.

En cuanto a las condiciones del trabajo, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), señala, en sus aspectos de seguridad y estabilidad laboral, salario entre otros, se pueden mencionar:

**Artículo 85.** La estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta Ley garantiza la estabilidad en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Los despidos contrarios a la Constitución y a esta Ley son nulos.

**Artículo 156.** El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a)- El desarrollo físico, intelectual y moral. b)- La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c)- El tiempo para el descanso y la recreación. d)- El ambiente saludable de trabajo. e) -La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f)- La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

**Prolongación de jornada en casos de accidentes y urgencias. Artículo 180.** El límite de la jornada ordinaria podrá ser elevado en caso de accidente ocurrido o inminente, o en caso de trabajos de urgencia que deban efectuarse en las máquinas o en las instalaciones, o en otros casos semejantes de fuerza mayor, pero solamente en la medida necesaria para

evitar que la marcha normal de la entidad de trabajo sufra una perturbación grave. El trabajo que exceda a la jornada ordinaria se pagará como extraordinaria.

**Artículo 236.** De la Higiene y Seguridad en el Trabajo

El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales (p.78).

En el artículo precedente trata de que el trabajador realice sus funciones laborales, de la manera más segura y confiable, esto debe ser una de las políticas que cualquier empresa debe tomar en cuenta para asegurarles a éstos una calidad de vida laboral, segura y con las condiciones necesarias para evitar riesgos y puedan desenvolverse en el mejor clima laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo, una vez enfocado el problema a investigar y realizado el estudio se procedió a describir la metodología empleada la cual permitirá la adaptación de los resultados a los objetivos previamente establecidos. Arias (2016:16) explica el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Esta propuesta corresponde con la de una investigación cuantitativa, la cual es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Hernández, Fernández y Baptista (2015:15) indican: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.

Los autores citados explican que el enfoque cuantitativo tiene las siguientes características: la investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas; una vez planteado el problema de estudio, revisa lo que se ha investigado anteriormente. A esta actividad se le conoce como la revisión de la literatura y sobre la base de ésta, se construye un marco teórico.



En vista de lo citado, la naturaleza cuantitativa de la presente investigación radica en el hecho que las variables, y los indicadores derivados de éstas van a ser medidos de forma cuantificable, a través de datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información seleccionados para la investigación. Este enfoque tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística.

### **Tipo y Nivel de la Investigación**

Asimismo, la modalidad de investigación para este estudio fue el proyecto factible, según el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2018:13), este consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluye ambas modalidades”.

De esta manera, se puede decir que el proyecto de investigación estuvo enmarcado dentro de un enfoque cuantitativo dirigido proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo, lo que se ubicó como un estudio de tipo proyecto factible para determinar la disponibilidad de elementos sustanciales para inferir su viabilidad. El proyecto factible se sustenta en una investigación descriptiva, al respecto Arias (2016), explica lo siguiente:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubicarán en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24).

En esta investigación se utilizó el nivel descriptivo, ya que, mediante la caracterización de los fenómenos, se diagnosticaron la situación actual en relación al clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo; para la identificación de oportunidades de mejora, para determinar sus factores internos y externos. En virtud, al tipo de investigación parafraseando a Balestrini (2008) señala que, es una estructura que permite la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas.

### **Diseño de Investigación**

El diseño de investigación, fue la estrategia general que adoptó la investigadora de la presente propuesta para responder al problema planteado. En atención al diseño de la investigación características de un diseño de campo no experimental. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2015:132) explican que el diseño de campo consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”.

Así mismo, la fuente de información fue directa, determinando así la manera de obtener los datos. Por tal motivo, la investigación fue de campo, por tanto, las informaciones fueron recolectadas directamente y de fuentes primarias, es decir, en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo. En este sentido, los diseños de campo tienen la característica de realizar un estudio a profundidad de una unidad de observación, teniendo en cuenta características y procesos específicos.

Desde este punto de vista, es también una investigación no experimental porque, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2012:108), es “la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya

ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador”. Con este diseño se busco información pertinente que permitió el logro de los objetivos específicos propuestos, sin manipular en forma intencional las variables que intervienen en el fenómeno y haciendo una observación del estudio en su ambiente natural.

El diseño de investigación permitió la recolección de los datos claramente de la realidad, donde el investigador tomo en cuenta, que los datos no han sido manipulados en ningún momento. Por tanto, en este caso fue dentro de las instalaciones de la empresa VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo; donde acontecieron los hechos en su ambiente natural, para luego ser analizados e interpretados los resultados obtenidos, sin que se haga manipulación alguna.

### **Población y Muestra**

Las unidades de análisis, de acuerdo con el planteamiento de Hernández, Fernández y Baptista (2015:192), corresponden a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación. Dada esta definición, puede redefinirse población como el conjunto de unidades de análisis.

En tal sentido, la población objeto de estudio estará conformada por un grupo de personas que representan a la empresa VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo. Es una población finita, ya que se puede identificar y enumerar cada uno de los elementos que la componen., quienes pueden ofrecer información importante y apropiada para el estudio a partir del conocimiento de situación estudiada. La población objeto de estudio estará conformada por treinta y nueve (39) personas: Un (01) Gerente General; Ocho (08) empleados del

Administrativa y Treinta (30) obreros de diferentes áreas de la empresa VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.

### **Muestra**

Por otra parte, se llama muestra a una parte de la población a estudiar, la cual sirve para representarla, al respecto Ramírez (2012:41) explica que “una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población”. Muestreo es tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población. Para determinar la muestra, se consideraron los siguientes elementos: el tamaño de la población, la naturaleza de la investigación, y el interés de seleccionar una muestra tan grande como sea posible, para obtener una mayor representatividad de la población.

En consecuencia, se trató de una muestra intencional, de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2012), pues se tomó los sujetos que cumplían los criterios de inclusión asignados. Sin embargo, por tratarse de una población finita y relativamente pequeña, no será necesario aplicar ningún tipo de muestreo, por lo que fue igual a la población, quienes pueden ofrecer información confiable, segura y oportuna respecto al tema de investigación. Por tanto, la muestra a seleccionar, es no probabilística de tipo intencional, es decir, se tomó como muestra quince (15) personas que laboran dentro de la empresa.

**Alcance:** Venezolana Transformación de Metales, C.A.

**Marco muestral:** Trabajadores (Obreros) de un día de trabajo.

**Tipo de muestreo:** El muestreo es de tipo probabilística aleatorio simple, esto quiere decir, que las unidades que conforman la población serán seleccionadas a través de una tabla de números aleatorios, que luego pasarán a conformar la muestra en esencia.

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

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Una vez que se han identificado los indicadores, producto de la investigación de los postulados teóricos que respaldan el planteamiento y definida la metodología de investigación, fue necesario seleccionar las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que permitan obtenerlos de la realidad. Hernández, Fernández y Baptista (2015:196), lo definen de este modo: “las técnicas de recolección de datos son las que permiten implementar el tipo de diseño una vez obtenido”.

Se puede decir entonces que se entiende como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. En el presente estudio las técnicas a utilizar fueron la observación directa y la encuesta. Dentro de este contexto, Arias (2016:68), define la observación directa como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, 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”.

El tipo de observación empleada en esta investigación correspondió con la observación simple o no participante, que 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. Con esta técnica se efectuó el diagnóstico de la situación actual en los procesos vinculados con en la cadena de suministro con énfasis en el servicio al cliente de la empresa para la identificación de oportunidades de mejora.

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2012:110), definen la encuesta como: “una técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar

informaciones que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado, para lo cual hace uso de cuestionario u otro tipo de instrumento”. Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias, con lo cual se determinaron los factores críticos de éxito que intervienen en el servicio al cliente, en función del cumplimiento de los objetivos de la cadena de suministro de la organización.

### **Instrumentos de Recolección de Datos**

Para Sabino (2010:42), el instrumento de recolección de datos “es en principio cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Por consiguiente, el instrumento expresa todo lo específico de manera empírica del tema objeto de estudio, pues sintetiza a través de la técnica de recolección, el diseño concreto escogido para el trabajo. Para la aplicación de la técnica de la observación directa, el instrumento correspondiente fue la guía de observación. También denominada lista de control, Arias (2016:59) la define como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”.

En concordancia con la técnica de la encuesta, el instrumento seleccionado fue el cuestionario. Arias (2016:60), lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. También se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención de la encuestadora, será de tipo Likert, para obtener mejor confiabilidad en los resultados. En concordancia con los cuestionarios aplicados a la muestra seleccionada, se aplicará un cuestionario dirigido al gerente y a los empleados de la empresa VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo, conformado por treinta y cinco (35) ítems,

bajo una escala de Likert de Siempre (S), Casi siempre (CS), A veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

## **Validez y Confiabilidad**

### ***Validez***

La validez indica la eficacia con que un instrumento mide lo que se desea medir. No puede expresarse en término de un índice numérico, más bien está basada en el discernimiento y debe formularse un juicio independiente. Una de las condiciones básicas que debe reunir un instrumento de medición es su propia validez. Para Ary, Jacobs y Razavieh (2012:203), “la validez se ocupa del grado en que un instrumento mide (o aprecia) lo que se supone que está midiendo (o apreciando)”. En este caso, se recurrió a determinar la validez de contenido a través de la opinión de expertos en la materia.

Aplicados los criterios anteriormente mencionados, los expertos determinarían si el instrumento posee validez de contenido y de construcción. Este proceso contó con la participación de expertos, se le hizo entrega de un ejemplar con sus respectivas tablas de especificaciones. Una vez revisado el instrumento, el experto efectuó las respectivas observaciones, las cuales fueron tomadas en cuenta por la investigadora del presente trabajo.

### ***Confiabilidad***

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista. (2015:242), sostienen que: “La confiabilidad de un cuestionario de mediciones refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo objeto o sujeto, produce iguales resultados”. Para la presente investigación la confiabilidad de los instrumentos de medición se determinó mediante el método estadístico Alpha de Cronbach, aplicado a los resultados obtenidos luego

de la aplicación de los mismos. El alcanzar un resultado confiable y consistente significa que el instrumento de medición puede ser aplicado nuevamente al mismo sujeto y producir iguales resultados. De esta manera, el valor del coeficiente de Alpha de Cronbach, según Palella y Martins (2017:149), “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala de Lickert”. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$ : Coeficiente de confiabilidad

K: Numero de Ítems

$S_i$ : Varianza por Ítems

$\sum S_i^2$ : Cuadrado de la sumatoria de la Varianza por Ítems

$S^2_t$ : Varianza Total, Elevado al cuadrado

La medida de confiabilidad se expresa en forma coeficiente, cuyo valor oscila entre 0 y 1, donde 0 significa que el instrumento no es confiable, y 1, la máxima confiabilidad. Arrojando un resultado que determine un grado de confiabilidad del instrumento. Para efectos de mayor entendimiento de los resultados de la formula expresada anteriormente. (Ver cuadro 1)

**Cuadro 1.**  
**Nivel de Coeficiente**

COEFICIENTE	GRADO
0 -0,20	Muy Baja
0,21 - 0,40	Baja
0,41 - 0,60	Moderada
0,61 - 0,80	Alta
0,81 – 1	Muy Alta

**Fuente:** Hernández, Fernández y Baptista (2014)



El grado de validación del instrumento aplicado según el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach resultó 80,58%, lo que representa un buen nivel de confiabilidad.

### **Técnicas de Análisis y Presentación de la Información**

Una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin, será necesario procesarlos e interpretarlos, es decir, elaborarlos analítica y matemáticamente, ya que la cuantificación y tratamiento estadístico permitirán llegar a conclusiones en relación con las variables estudiadas. Por ello, el procesamiento de los datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, consiste en registrar datos obtenidos por instrumentos empleados mediante la técnica analítica en la cual verifica el cumplimiento de los objetivos específicos y se obtienen las conclusiones.

Para análisis cualitativo, se recurrió al análisis de contenido, en tal sentido, Tamayo y Tamayo (2012:74), explica que éste consiste en “la producción de generalizaciones de orden causal referidas a las relaciones entre las variables observadas en el marco de la investigación. Las comparaciones son diseñadas a fin de evaluar el carácter de tales relaciones causales”. Por tanto, las comparaciones pueden dar lugar a la comprobación temporal o refutación de generalizaciones de orden causal.

Las ventajas de este método es que tiene una base empírica clara y perfectamente accesible, por lo que puede entonces analizarse el texto con menos subjetividad que por otros medios. Cualquier investigación desarrollada en esta disciplina consiste en la explicación de fenómenos específicos, de las causas por las que estos últimos tuvieron unas y no otras características. El análisis de contenido de estudio descriptivo resulta imprescindible para establecer inferencias causales de carácter general y para facilitar la comprensión de los casos específicos analizados.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación tuvo como objetivo general, Proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo; por lo que fue necesario establecer contacto directo con las personas que laboran en ella. En este sentido, dichos resultados están representados por cuadros de datos, con frecuencia y porcentaje, así como también gráficos de barras, para luego realizar una interpretación y análisis de cada ítem. Para ello, se desarrolló el trabajo de campo a través de la aplicación de un cuestionario con la finalidad de darle respuesta al objetivo específico 1, *Diagnosticar la situación actual en relación al clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.*

En relación, al cuestionario del clima organizacional, está elaborado bajo el modelo planteado por Likert, tomando en cuenta sus dimensiones, en donde en donde Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Pocas Veces (PV), y Nunca (N). Es así pues que a continuación se presentan las respuestas obtenidas:

#### I. PARTE. Diagnóstico del Clima Organizacional

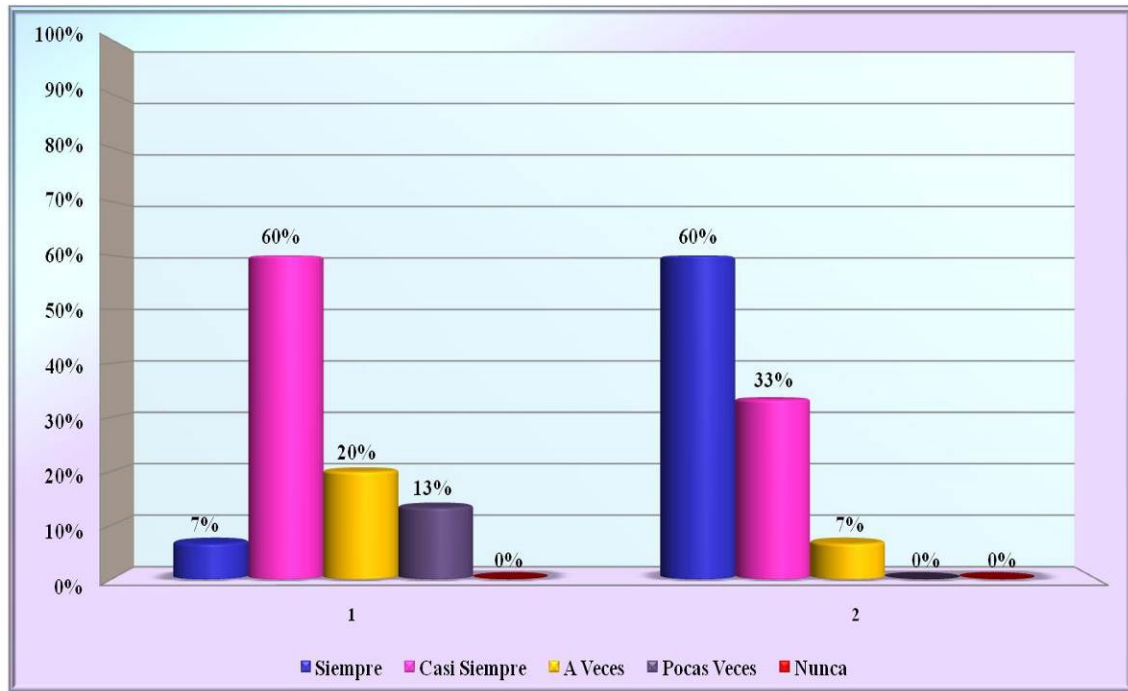
##### Dimensión: Métodos de Mando

1. La Gerencia posee confianza en sus empleados.
2. Consulto mis labores con plena confianza a mi superior

**Tabla 1. Métodos de Mando**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	7%	9	60%	3	20%	2	13%	0	0%	15	100%
2	9	60%	5	33%	1	7%	0	0%	0	0%	15	100%

Fuente: Jácome, V. (2023)



**Gráfico 1. Métodos de Mando. Fuente:** Jácome, V. (2023)  
**Interpretación**

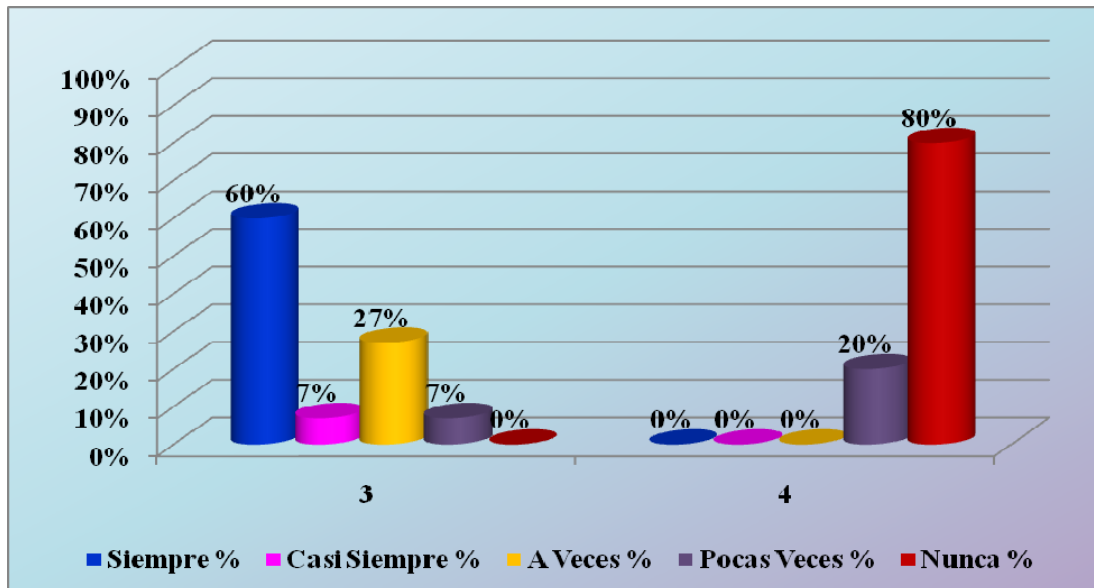
En respuesta al ítem 1, los encuestados respondieron en 67%, se encuentran en las alternativas de siempre y casi siempre, mientras que 20% respondió a veces y 13% pocas veces, la Gerencia posee confianza en sus empleados. En relación al ítem 2, “Consulto mis labores con plena confianza con mi superior”, por otro lado 60%, respondió que siempre, mientras que 33% casi siempre.

3. Mi superior me delega todas las responsabilidades
4. Siento temor al dirigirme a mis superiores

**Tabla 2. Métodos de Mando II**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	9	60%	1	7%	4	27%	1	7%	0	0%	15	100%
4	0	0%	0	0%	0	0%	3	20%	12	80%	15	100%

**Fuente:** Jácome, V. (2023)



**Gráfico 2. Métodos de Mando II.** Fuente: Jácome, V. (2023)

### **Interpretación**

En relación al ítem 3, sesenta por ciento (60%), de los encuestados respondieron siempre, 7% casi siempre, mientras que 27% respondió a veces y 7% pocas veces, mi superior delega todas las responsabilidades. En relación al ítem 4, “Siento temor al dirigirme a mis superiores”, 20%, respondió pocas a veces, mientras que ochenta por ciento (80%) nunca.

### **Análisis de la Dimensión Métodos de Mando**

Cabe destacar, que lo establecido por Lickert citado por Brunet (2006), que señala que el “método de mando, es la manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores”. Se puede observar que con respecto a la dimensión de métodos de mando, el liderazgo es poder, políticas, influencia y estilo, que según Robbins (2004:314), “es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere autoridad formalmente asignada, las que los ocupan asumen el liderazgo”.

Cabe señalar, en cuanto a los ítems anteriores que existe un cierto nivel medio en el liderazgo, ya que según los resultados se puede inferir que los trabajadores en su mayoría sienten que existe cierto nivel de confianza de parte de los superiores y ellos no tienen temor de dirigirse a ellos, sin embargo no es un liderazgo participativo consultivo en grupo, y por consiguiente en esta dimensión de métodos de mando, prestándole poca atención a la gestión del recurso humano, por lo tanto se puede decir que en esta dimensión el líder es consultivo con relación de confianza, tal como lo indica Likert, en su clasificación de los tipos de clima, a lo que se puede decir que este tipo de liderazgo se encuentra en el tipo autoritario paternalista.

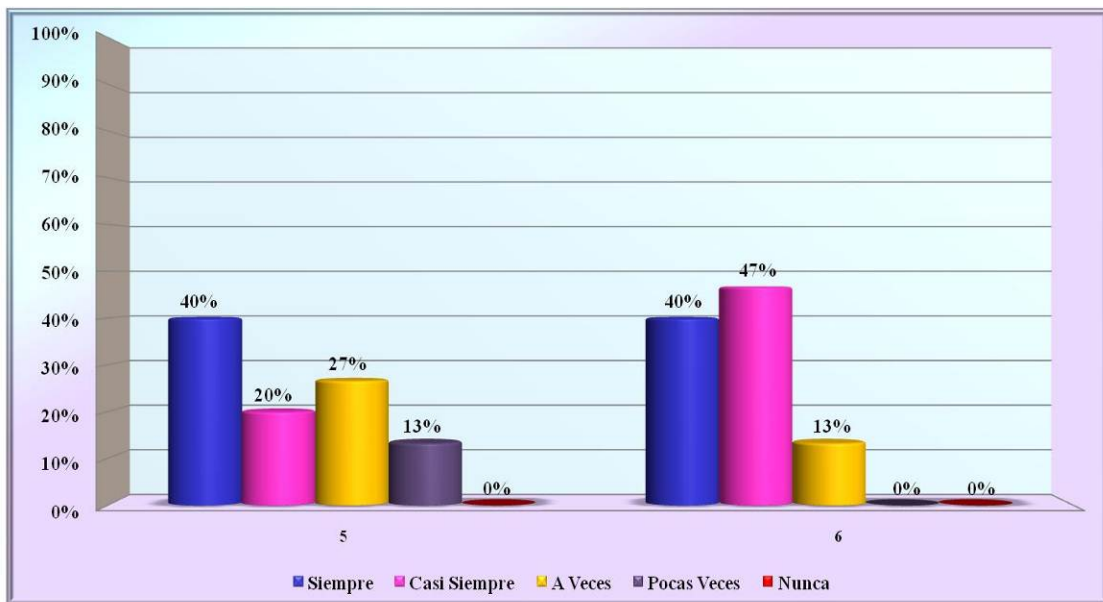
**Dimensión:** Condiciones Ambientales de Trabajo

- 5. Las instalaciones contribuyen a que exista un ambiente de trabajo agradable
- 6. Mi espacio de trabajo es cómodo

**Tabla 3. Condiciones Ambientales de Trabajo**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	6	40%	3	20%	4	27%	2	13%	0	0%	15	100%
6	6	40%	7	47%	2	13%	0	0%	0	0%	15	100%

Fuente: Jácome, V. (2023)



**Gráfico 3. Condiciones Ambientales de Trabajo. Fuente:** Jácome, V. (2023)

### Interpretación

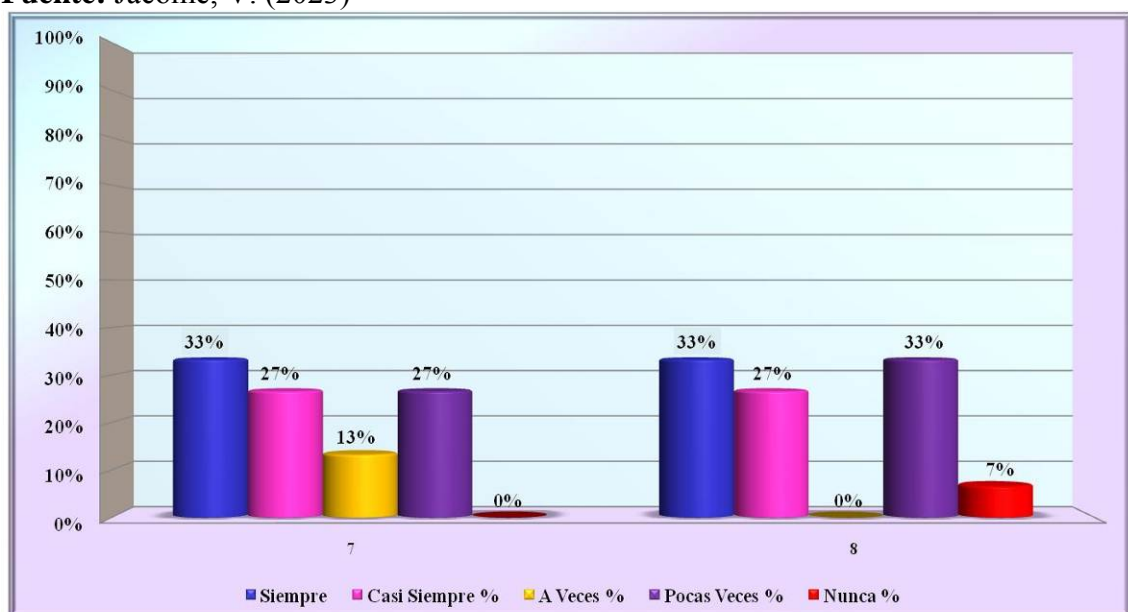
En relación al ítem 5, 40% de los encuestados respondieron que siempre las instalaciones contribuyen a que exista un ambiente de trabajo agradable, mientras que 20% contestó que casi siempre, y 27% y 13% a veces y pocas veces. Por otro lado en el ítem 6, en relación al espacio de trabajo es cómo, 40% respondió que siempre, 47% casi siempre, mientras que 13% a veces, es cómo el espacio laboral, se observa en estas respuesta que la mayoría de los encuestados consideran que el ambiente laboral es cómodo y agradable, siendo esto positivo en relación a que causa satisfacción en el clima organizacional.

7. Dentro de las instalaciones se toman medidas de higiene y seguridad industrial
8. El clima organizacional en el Departamento influye en mi desempeño laboral

**Tabla 4. Condiciones Ambientales de Trabajo II**

ÍTEMES	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	5	33%	4	27%	2	13%	4	27%	0	0%	15	100%
8	5	33%	4	27%	0	0%	5	33%	1	7%	15	100%

Fuente: Jácome, V. (2023)



**Gráfico 4. Condiciones Ambientales de Trabajo. Fuente: Jácome, V. (2023)**

### **Interpretación**

En respuesta, al ítem 7, el 33% de los encuestados, respondieron que siempre, 27% casi siempre, dentro de las instalaciones se toman medidas de higiene y seguridad industrial, según estos resultados se denota que aún cuando existe un porcentaje que considera positivo en relación al ítem, sin embargo existe un número considerable que asegura que a veces y pocas veces, 13% y 27% respectivamente, se toman medidas de higiene y seguridad. Por otro lado, en el ítem 8, 33% de los encuestados respondieron que siempre, 27% casi siempre, en relación a sí el clima organizacional en el Departamento influye en mi desempeño laboral, mientras 40% respondió que pocas veces y nunca, influye.

### ***Análisis de la Dimensión Condiciones Ambientales de Trabajo***

En consideración a los resultados obtenidos en esta dimensión, sobre las condiciones ambientales, se puede decir que se encuentra con ciertas fortalezas, sin embargo, se debe tomar en cuenta ciertos criterios para mejorar el ambiente laboral, específicamente en relación a las medidas de higiene y seguridad, tomando en consideración el derecho consagrado en el Artículo 1 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005), la cual, establece claramente las normas y lineamientos de las políticas, 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.

Asimismo, el Capítulo V, Artículo 156 de la mencionada Ley, establece las Condiciones Dignas de Trabajo, donde, hace mención específica de las Condiciones de Trabajo, siendo garantizado el pleno desarrollo físico, intelectual y moral de los

trabajadores y las trabajadoras acordes con la estructura e infraestructura organizativa.

En este sentido, las condiciones ambientales y de infraestructura son determinantes para un desempeño eficiente que va aportando beneficios en la reestructuración interna de cada organización, la satisfacción y motivación laboral, así como, el logro de las metas organizacionales. Por consiguiente, para que exista un clima favorable, el individuo debe sentirse satisfecho, de esta forma su satisfacción laboral sea efectiva, entendiéndose este como: El conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

**Dimensión:** Capacitación y Desarrollo

**9.** Transfiero nueva información y conocimientos a mi equipo de trabajo

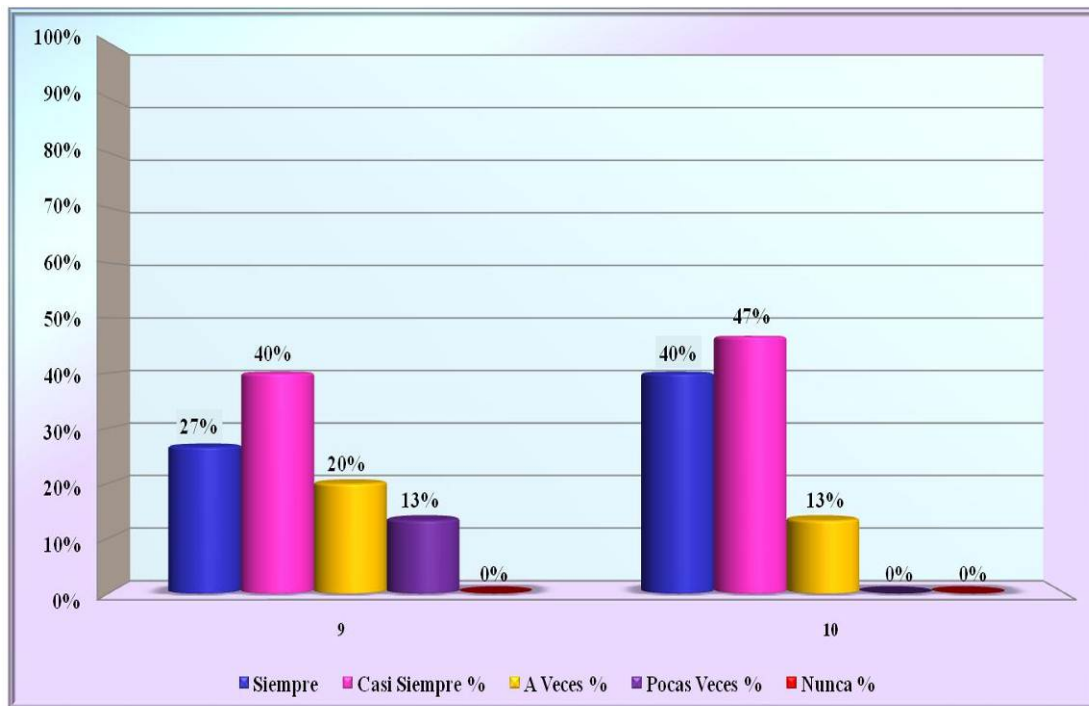
**10.** Busco mejorar continuamente para incrementar mi desempeño

**Tabla 5. Capacitación y Desarrollo**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>9</b>	4	27%	6	40%	3	20%	2	13%	0	0%	15	100%
<b>10</b>	6	40%	7	47%	2	13%	0	0%	0	0%	15	100%

**Fuente:** Jácome, V. (2023)





**Gráfico 5. Capacitación y Desarrollo. Fuente:** Jácome, V. (2023)

### Interpretación

Se observa en el gráfico 5, que en respuesta al ítem 9, 27% de los encuestados respondieron siempre, 40% casi siempre, mientras que 20% a veces y 13% pocas veces, Transfiero nueva información y conocimientos a mi equipo de trabajo. Por otro lado en el respuesta al ítem 10, 40% respondió que siempre, 47% casi siempre y 13% a veces, busca mejorar continuamente para incrementar su desempeño.

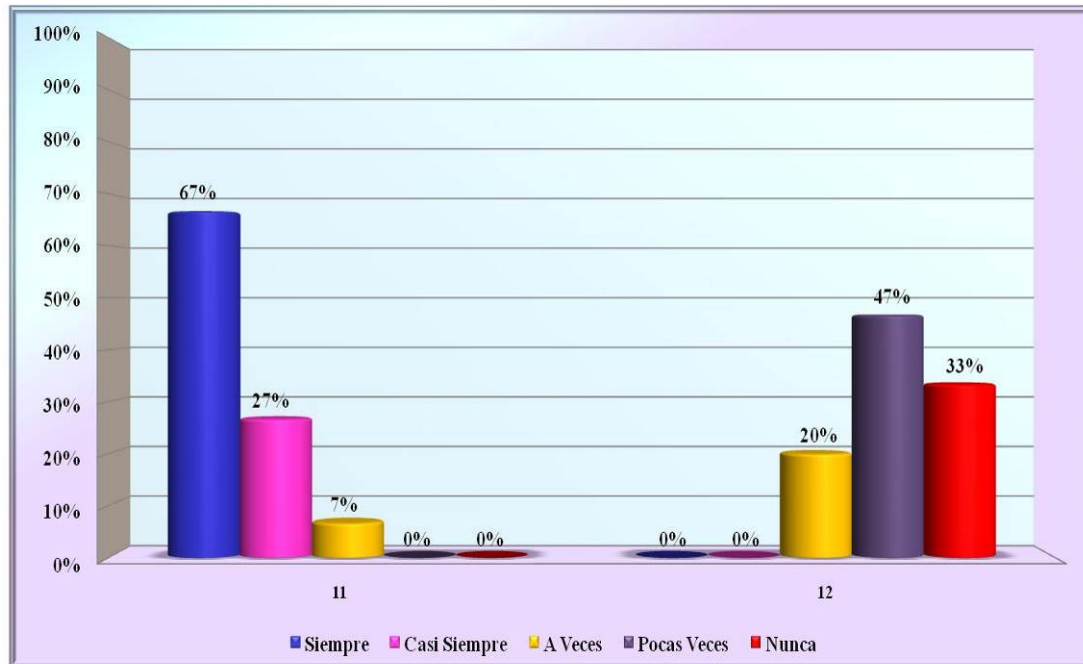
11. Mi capacitación está acorde al cumplimiento de mis funciones

12. Recibo capacitación adecuada para realizar mi trabajo

**Tabla 6. Capacitación y Desarrollo**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	10	67%	4	27%	1	7%	0	0%	0	0%	15	100%
12	0	0%	0	0%	3	20%	7	47%	5	33%	15	100%

**Fuente:** Jácome, V. (2023)



**Gráfico 6. Capacitación y Desarrollo II. Fuente: Jácome, V. (2023)**

### **Interpretación**

En respuesta, al ítem 11 los empleados encuestados respondieron 67% siempre, 27% casi siempre y 6% a veces su capacitación está acorde al cumplimiento de las funciones. Sin embargo, a pesar esto positivo porque es algo más personal, que el empleado esta en esa búsqueda de mejorar su capacitación de acuerdo a su cargo, la mayoría indica que a veces, o pocas y nunca recibe capacitación adecuada para realizar su trabajo, según lo que indican en su respuesta en relación al ítem 12, con 20% a veces, 47% pocas veces y 33% nunca.

### **Análisis de la Dimensión Capacitación y Desarrollo**

En respuesta a la dimensión capacitación y desarrollo, se refiere la planificación así como la formación deseada, de acuerdo a los resultados encontrados: muy pocas veces reciben adiestramiento y capacitación adecuada para las actividades que desempeñan, solo un número reducido reciben este beneficio. Muy pocas veces reciben la formación por parte de la empresa del sector metalúrgico VETRAMET,

C.A., la mayoría no participa en las actividades de capacitación dictada por la institución.

Por lo tanto, los resultados obtenidos no corresponden con lo que señala Likert citado por Brunet (2006), sobre el objetivo de rendimiento y perfeccionamiento, está referido a la planificación y formación deseada, debido a que la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A., objeto de estudio, no les brinda a sus trabajadores una capacitación o formación, adecuada que les permita alcanzar los conocimientos para el desempeño de su cargo.

Por lo anterior expuesto, conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que la actualización en la empresa no es favorable, ya que el colectivo No recibe cursos que les permite estar actualizados, además de ser motivados a realizar el trabajo cada día más productivo, estimulando a los mismos a superar los riesgos del entorno, siendo este un factor estrechamente relacionado con la Teoría de los Dos Factores de Herzberg enfocado en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean, esto quiere decir que la dinámica subyacente de higiene evita la ansiedad que puede producir el ambiente, permitiendo entonces hacer del lugar de trabajo un ambiente favorable, dándoles la capacitación y desarrollo debido de acuerdo a sus funciones.

**Dimensión: Proceso de Comunicación y de Interacción**

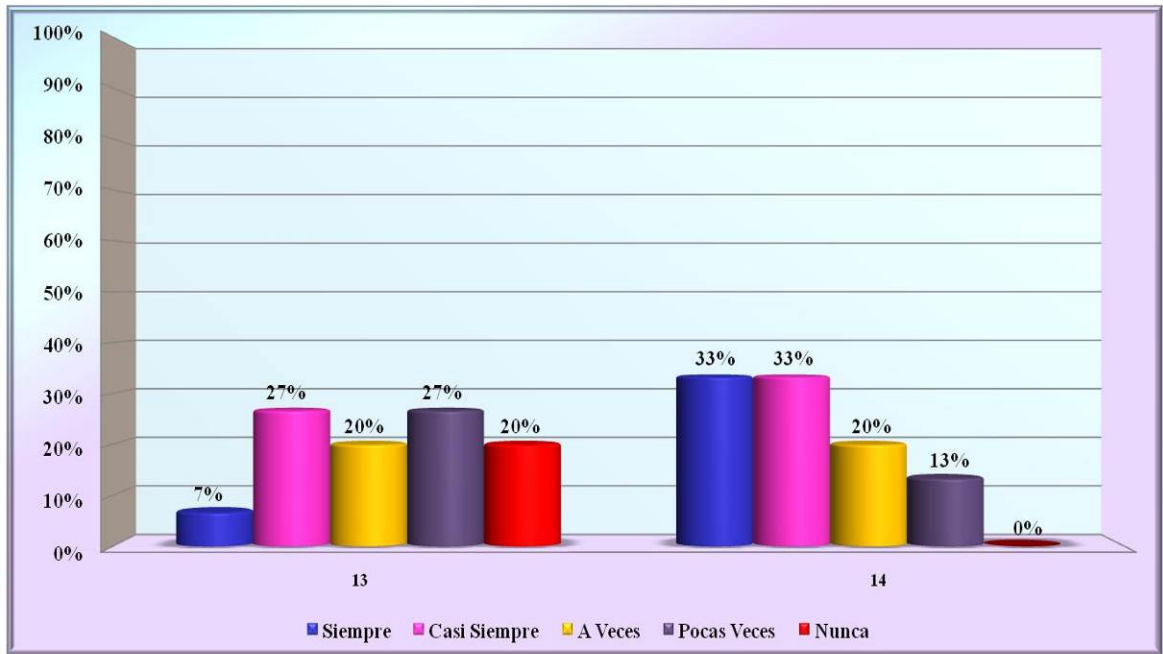
13. Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño

14. Prevalece la confianza en mi departamento

**Tabla 7. Proceso de Comunicación y de Interacción**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	1	7%	4	27%	3	20%	4	27%	3	20%	15	100%
14	5	33%	5	33%	3	20%	2	13%	0	0%	15	100%

Fuente: Jácome, V. (2023)



**Gráfico 7. Proceso de Comunicación y de Interacción. Fuente: Jácome, V. (2023)**  
**Interpretación**

En respuesta, al ítem 13, se observa disparidad en las respuestas dadas en este ítem por los encuestados, debido a que 34% respondió que siempre y casi siempre, mientras que 20% respondió que a veces, 27% pocas veces y 20% nunca, recibe retroalimentación del jefe sobre su desempeño. Por otro lado en relación al ítem 14, 33% respondió que siempre, 33% casi siempre, 20% a veces y 13% pocas veces, prevalece la confianza en su departamento.

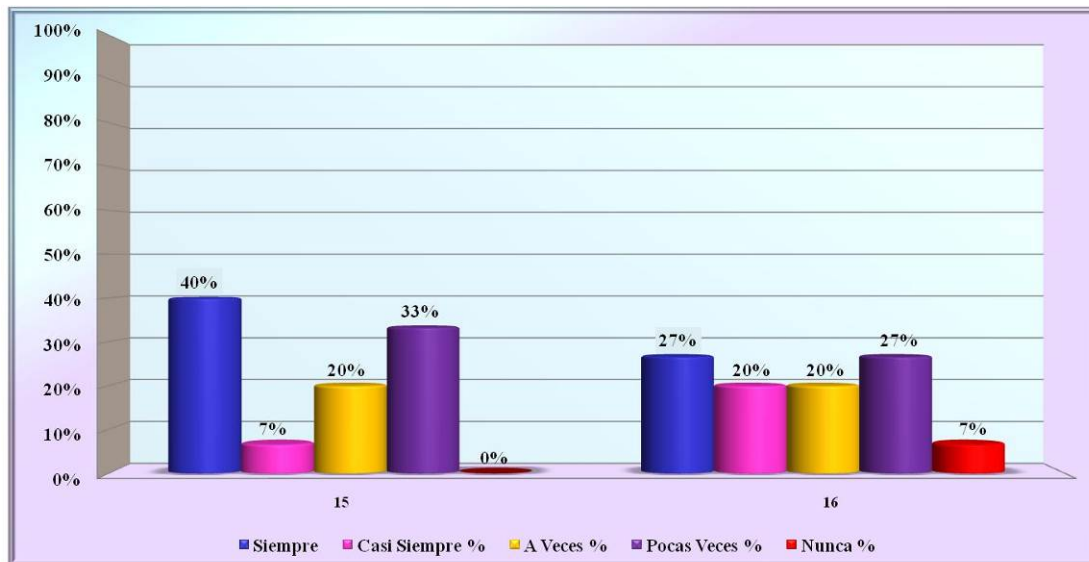
15. Hay buena comunicación con mis superiores y compañeros de trabajo

16. La comunicación en mi departamento es la adecuada

**Tabla 8. Proceso de Comunicación y de Interacción II**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	6	40%	1	7%	3	20%	5	33%	0	0%	15	100%
16	4	27%	3	20%	3	20%	4	27%	1	7%	15	100%

Fuente: Jácome, V. (2023)



**Gráfico 8. Proceso de Comunicación y de Interacción II. Fuente: Jácome, V. (2023)**

### **Interpretación**

En esta segunda parte de la dimensión proceso de comunicación y de interacción, en cuanto al ítem 15, 40% respondió que siempre, 7% casi siempre, 20% a veces y 33% pocas veces, hay buena comunicación con los superiores y compañeros de trabajo, demostrando que la mayoría no tiene una comunicación fluida con sus superiores y compañeros. En relación al ítem 16, 27%, respondió que siempre, 20% casi siempre, 20% a veces, 27% pocas veces y 7% nunca, la comunicación en el departamento es la adecuada, quedando en evidencia que la mayoría señala no es buena y fluida la comunicación en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A..

### **Análisis de la Dimensión Proceso de Comunicación e Interacción**

En base a las respuestas anteriores, en la dimensión proceso de comunicación e interacción, que es la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A., así como la manera de ejercerlos, se pudo comprobar que no llevan un buen flujo de comunicación entre ellos, que en todo

momento manejan informaciones varias que distorsionan las relaciones laborales haciendo difícil su desarrollo.

Esto refiere una marcada falta de comunicación entre los trabajadores interdepartamental, en donde la comunicación no es fluida, sincera y productiva; por lo tanto no es eficaz y no corresponde con lo que señala el autor Chiavenato (2008:87) cuando indica que la comunicación: “es un proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra”. De igual manera, se observa que hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los trabajadores.

**Dimensión: Fuerzas Motivacionales**

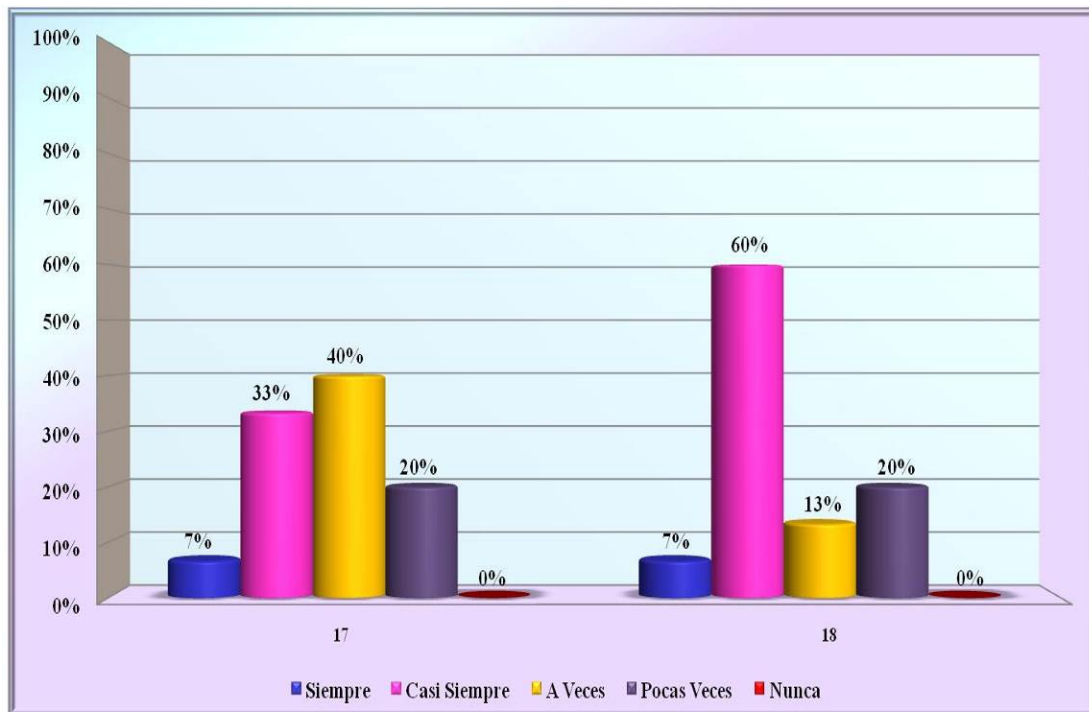
17. Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo son motivadoras

18. Estoy conforme con el trato que me dan mis jefes

**Tabla 9. Fuerzas Motivacionales**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	1	7%	5	33%	6	40%	3	20%	0	0%	15	100%
18	1	7%	9	60%	2	13%	3	20%	0	0%	15	100%

**Fuente:** Jácome, V. (2023)



**Gráfico 9. Fuerzas Motivacionales. Fuente: Jácome, V. (2023)**

### **Interpretación**

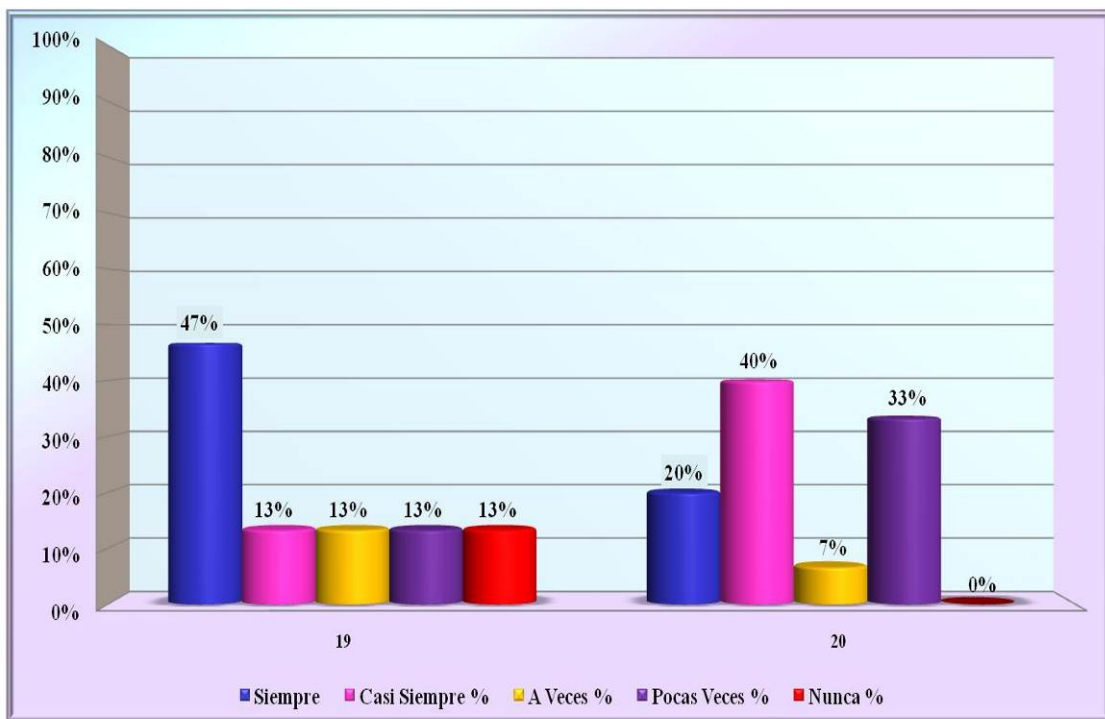
En respuesta, al gráfico 9, sobre las fuerzas motivacionales, en el ítem 17, 40% de los encuestados respondieron que siempre y casi siempre, mientras que 40% señaló que a veces y 20% pocas veces las actividades que realizo en su puesto de trabajo son motivadoras. En el ítem 18, 67% de los encuestados respondió que siempre y casi siempre, mientras que 13% señaló que a veces y 20% pocas veces, está conforme con el trato que me dan sus jefes

- 19. Impacta en el rendimiento de la empresa mi desempeño actual
- 20. Tengo oportunidad de ascender a un cargo superior por desempeño laboral

**Tabla 10. Fuerzas Motivacionales II**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	7	47%	2	13%	2	13%	2	13%	2	13%	15	100%
20	3	20%	6	40%	1	7%	5	33%	0	0%	15	100%

Fuente: Jácome, V. (2023)



**Gráfico 10. Fuerzas Motivacionales II. Fuente: Jácome, V. (2023)**

### Interpretación

En el ítem 19, 47% de los encuestados respondió que siempre, mientras que el resto estuvo dividido en porcentajes iguales en las demás alternativas, en relación a que impacta en el rendimiento de la empresa mi desempeño actual. Por otro lado, en el ítem 20, 20% respondió que siempre, 40% casi siempre, 7% a veces y 33% pocas veces, tiene oportunidad de ascender a un cargo superior por desempeño laboral.



### *Análisis de la Dimensión Fuerzas Motivacionales*

Cabe destacar, que la dimensión fuerzas motivacionales, que son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, la motivación, es un proceso elemental que debe ser tomado en cuenta en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A., para llevar a cabo el logro de sus objetivos. Herzberg (1959), propone, “para proporcionar la motivación en el trabajo, el enriquecimiento de las tareas o del cargo, sustituyéndolas de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de reto y satisfacción personal, y así el empleado continúe con su crecimiento personal”.

Por lo anterior expuesto, se puede apreciar como negativo en respuesta a la Dimensión Fuerzas Motivacionales, debido a que la gran mayoría expresa que no son motivadoras sus actividades y por lo tanto le produce pocas satisfacciones personales, así como tampoco tiene oportunidad de ascender a un cargo superior por desempeño laboral, ocasionando un alto grado de desmotivación, que puede afectar su desempeño laboral. En tal sentido, se puede decir que el mismo clima puede producir consecuencias sobre la motivación y la satisfacción de dicho personal; es decir la motivación y la satisfacción influyen poderosamente sobre el desempeño de los empleados, en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A.

#### **Dimensión: Toma de Decisiones**

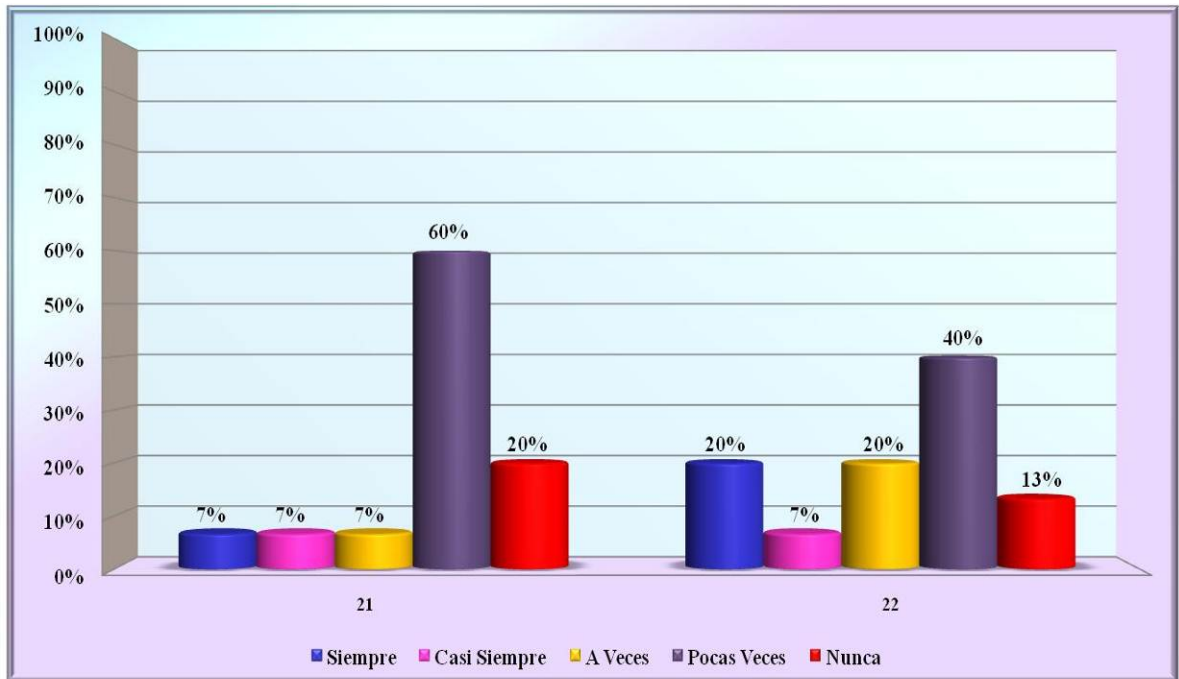
21. Las decisiones son tomadas por los jefes en concordancia con los empleados

22. El jefe informa de sus decisiones

**Tabla 11. Toma de Decisiones**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	1	7%	1	7%	1	7%	9	60%	3	20%	15	100%
22	3	20%	1	7%	3	20%	6	40%	2	13%	15	100%

Fuente: Jácome, V. (2023)



**Gráfico 11. Toma de Decisiones. Fuente: Jácome, V. (2023)**

### **Interpretación**

Se observa en respuesta al gráfico 11, que en relación al ítem 21, 60% de los encuestados respondió que pocas veces y 20% nunca las decisiones son tomadas por los jefes en concordancia con los empleados, esto quiere decir que están son tomadas en la cumbre, es decir sólo los jefes sin participación de los empleados. En el ítem 22, 27% respondió que siempre y casi siempre, mientras que 20% respondió que a veces, sin embargo 40% respondió que pocas veces y 3% que nunca el jefe informa de sus decisiones.

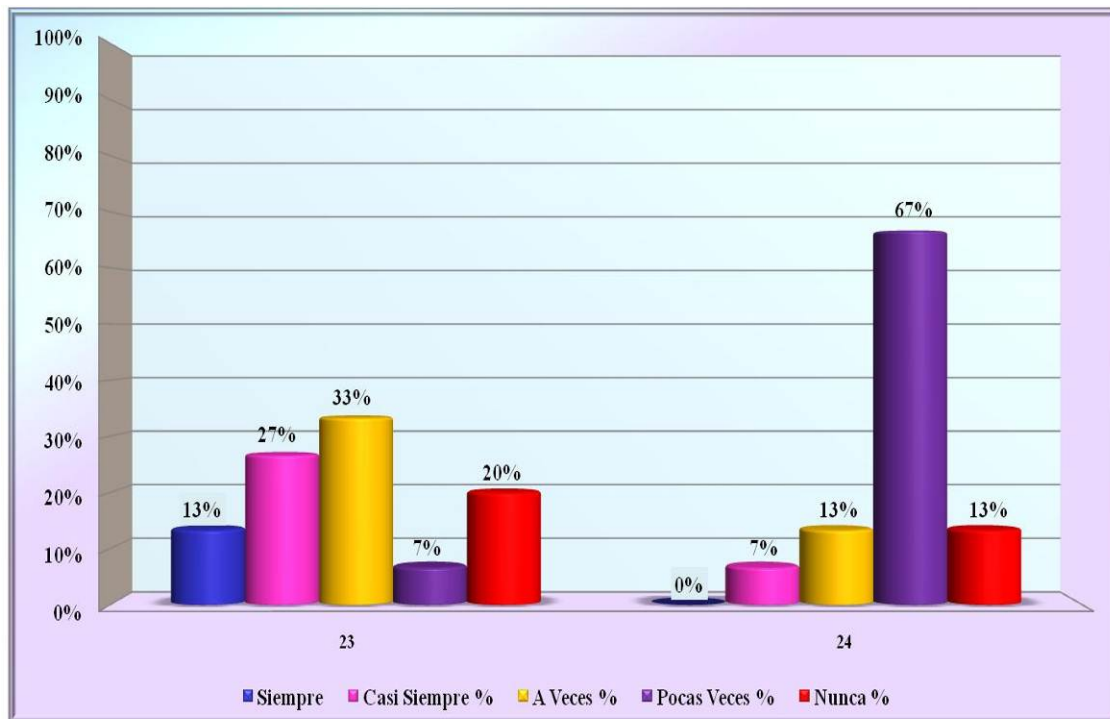
**23.** Las decisiones se toman en la gerencia, basadas en información parcial e inadecuada

**24.** La toma de decisiones está bien centralizada

**Tabla 12. Toma de Decisiones II**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23	2	13%	4	27%	5	33%	1	7%	3	20%	15	100%
24	0	0%	1	7%	2	13%	10	67%	2	13%	15	100%

Fuente: Jácome, V. (2023)



**Gráfico 12. Toma de Decisiones II. Fuente: Jácome, V. (2023)**

### Interpretación

En respuesta, al ítem 23, 13% de los encuestados respondieron que siempre, 27% casi siempre, 33% a veces, mientras que 7% pocas veces y 20% nunca, las decisiones se toman en la gerencia, basadas en información parcial e inadecuada; por otro lado en respuesta al ítem 24, 67% respondió pocas veces y 13% nunca, la toma de decisiones está bien centralizada.

### *Análisis de la Dimensión Toma de Decisiones*

Por lo anterior expuesto, se evidenció en la dimensión toma de decisiones: es la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones, para este caso de estudio se observó que sólo pocas veces o nunca los encuestados participan en la toma de decisiones y de igual manera cabe señalar, que a veces o casi nunca el jefe informa de sus decisiones.

Por los resultados anteriores, se puede decir, que la toma de decisiones es un elemento de gran importancia tanto en el ámbito personal como en el laboral, ya que se considera, cierta guía o procedimientos, que ayudan a través de pasos secuenciales a resolver una situación desagradable. Al respecto, Drucker (2002) señala que la toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto (p.56), por lo que se evidencia que, la toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución.

**Dimensión: Relaciones Interpersonales**

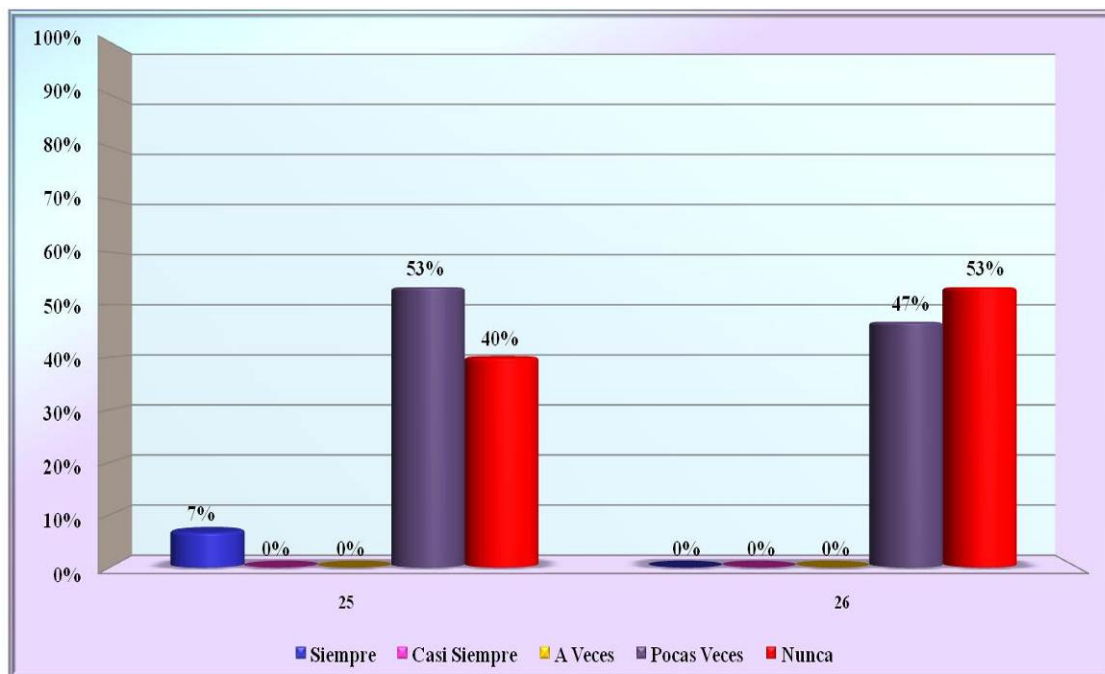
25. Los desacuerdos que se generan en mi área de trabajo, se resuelven con la participación de todos los miembros

26. La interacción entre los superiores y subordinados es casi nula

**Tabla 13. Relaciones Interpersonales**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
25	1	7%	0	0%	0	0%	8	53%	6	40%	15	100%
26	0	0%	0	0%	0	0%	7	47%	8	53%	15	100%

Fuente: Jácome, V. (2023)



**Gráfico 13. Relaciones Interpersonales. Fuente: Jácome, V. (2023)**

**Interpretación**

En cuanto a la dimensión relaciones interpersonales, en el ítem 25, sólo el 7% respondió que siempre, mientras que 53% pocas veces y 40% nunca, los desacuerdos que se generan en el área de trabajo, se resuelven con la participación de todos los miembros. En el ítem 26, 47% respondió que pocas veces y 53% que nunca, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, es decir que de alguna manera u otra existe alguna interacción.

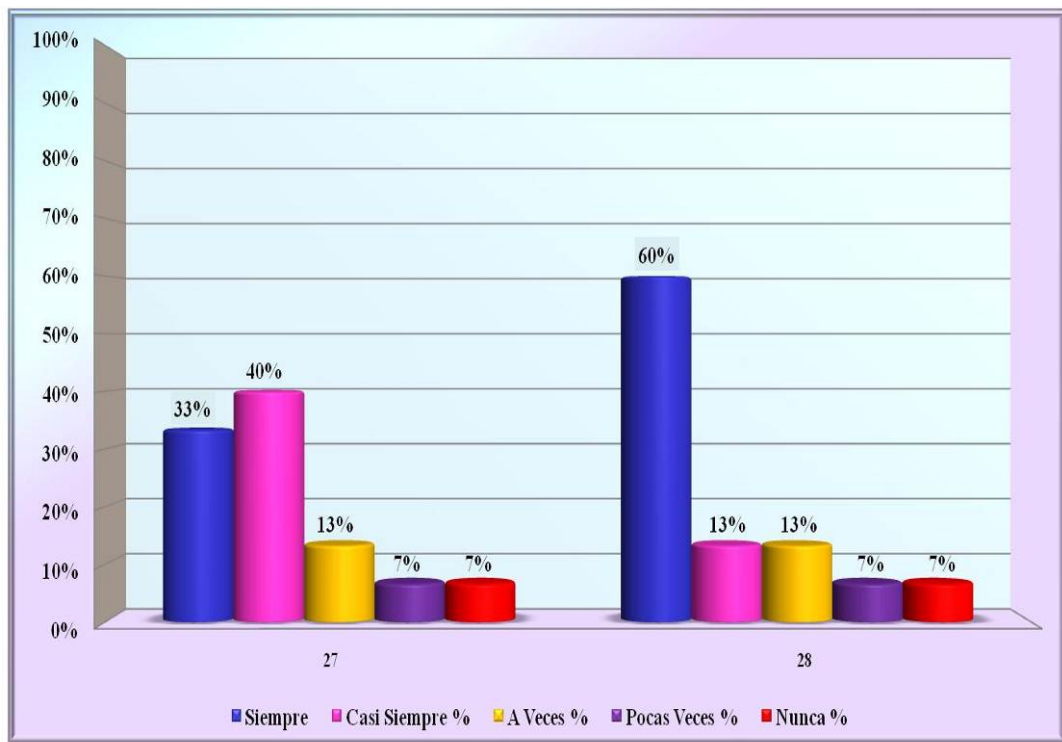
27. En mi departamento existe el trabajo en equipo

28. Me siento integrado (a) en mi grupo de trabajo

**Tabla 14. Relaciones Interpersonales II**

ÍTEMS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
27	5	33%	6	40%	2	13%	1	7%	1	7%	15	100%
28	9	60%	2	13%	2	13%	1	7%	1	7%	15	100%

Fuente: Jácome, V. (2023)



**Gráfico 14. Relaciones Interpersonales II. Fuente: Jácome, V. (2023)**

### Interpretación

Siguiendo con esta dimensión de relaciones interpersonales, se pudo observar según los resultados que en el ítem 27, 33% respondió que siempre, 40% casi siempre en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. existe el trabajo en equipo.

En el ítem 60%, de los encuestados respondió que siempre se siento integrado (a) en mi grupo de trabajo.

### ***Análisis de la Dimensión Relaciones Interpersonales***

Las relaciones interpersonales, es el grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas. En la dimensión de relaciones interpersonales; todos los miembros del equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsablemente a las tareas y se apoyan entre sí, se exhibe el trabajo en equipo.

En tal sentido, se observó que la mayoría de los trabajadores encuestados que cuando se generan desacuerdos en el área de trabajo a veces, se resuelven participando todos los miembros, tampoco sienten confianza con su equipo de trabajo y esto es negativo en cuanto al clima, ya que al existir confianza en un grupo, este se ve, fortalecido de forma institucional. En el mismo orden de ideas, con la afirmación de compañerismo y unión entre sus integrantes, existe poco trabajo en equipo y colaboración. Por esto, se difiere a la apreciación del autor: Elton Mayo, y Dickson (2006), cuando “afirman que debe existir una identidad de los grupos y que los trabajadores deben verse como miembros de grupos”.

De allí parte, que un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias en las relaciones laborales incidiendo ella en la organización de manera positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A.

**Factores internos y externos que inciden en el clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo, mediante una matriz DOFA.**

**Observación Directa**

Se detallará en el siguiente cuadro los resultados obtenidos durante la realización de la observación directa. Esta ficha cuenta con 7 aspectos observados, considerados importantes para realizar parte del diagnóstico.

**Cuadro 2: Lista de Cotejo**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Liderazgo</b>		X	Los trabajadores consideran que se percibe la presencia de varios jefes pero no de un líder.
<b>Motivación</b>		X	Los trabajadores no tienen ningunamotivación.
<b>Comunicación</b>	X		La comunicación entre trabajadores y demás departamento es muy fluida.
<b>Respeto entre los Trabajadores</b>	X		Se observa respeto entre los trabajadores del departamento en estudio.
<b>Toma de Decisiones</b>		X	Las ideas y recomendaciones de los trabajadores no son tomadas en cuenta.
<b>Trabajo enEquipo</b>	X		El trabajo en equipo por parte de los trabajadores es muy positivo.
<b>Valoración al Personal</b>		X	Los trabajadores afirman que a pesar de cumplir con las metas propuestas, la organización no muestra compromiso alguno.

**Fuente:** Jacome, V. (2023)

**Análisis:** En la lista de cotejo mencionada anteriormente se toman en consideración los ítems de desempeño, los cuales son liderazgo, motivación,



comunicación, respeto entre los trabajadores, toma de decisiones, trabajo en equipo y valoración al personal. En lo relacionado al liderazgo y a la motivación se evidencian deficiencias, los encuestados manifiestan que se percibe la presencia de varios jefes pero no de un líder, asimismo, expresan que no son motivados por sus superiores cuando expresan inquietudes.

En cuanto a la comunicación y el respeto, los trabajadores muestran una comunicación aceptable con todos los integrantes del grupo de trabajo e incluso con compañeros de otros departamentos que hacen vida en la empresa, sin embargo, no se cumple cuando se trata de trabajador-jefe. Respecto a la toma de decisiones y trabajo en equipo se evidencia la carencia de la primera en el departamento donde se realizó el análisis, se pudo observar que la opinión de los trabajadores no es tomada en cuenta por parte de los jefes, al momento de expresar ideas o recomendaciones relacionadas con las funciones propias de cada trabajador. Sin embargo, el trabajador muestra iniciativa para realizar sus actividades diarias dentro de la organización inclusive actividades que no corresponden a su cargo.

**Cuadro 3. DOFA**

FACTORES INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
	<p><b>F.1.</b> Buena ubicación geográfica</p> <p><b>F.2.</b> Existe buena comunicación con el personal.</p> <p><b>F.3.</b> Poseen un personal que presta un buen servicio y soluciona las necesidades de los clientes.</p> <p><b>F.4.</b> La comunicación entre trabajadores y demás departamento es muy fluida.</p> <p><b>F.5.</b> Respeto entre los trabajadores del departamento en estudio</p> <p><b>F.6.</b> Tienen como política la satisfacción al cliente.</p> <p><b>F.7.</b> El trabajo en equipo por parte de los trabajadores es muy positivo.</p> <p><b>F.8.</b> Poseen recursos financieros, tecnológicos, operativos y humanos, para inversión.</p> <p><b>F.9.</b> Poseen equipos y conexiones necesarias para implementar las estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima laboral.</p> <p><b>F.10.</b> Buena ubicación geográfica del establecimiento comercial.</p>	<p><b>D.1.</b> Falta de una estructura organizacional formal y eficiente</p> <p><b>D.2.</b> No se cumplen los conocimientos de lo que representa una estructura organizacional.</p> <p><b>D.3.</b> Medianamente, se cumple los objetivos por falta de estabilidad del personal administrativo.</p> <p><b>D.4.</b> Mala distribución de las funciones en un sólo cargo.</p> <p><b>D.5.</b> Los trabajadores consideran que se percibe la presencia de varios jefes pero no de un líder.</p> <p><b>D.6.</b> Falta de liderazgo democrático.</p> <p><b>D.7.</b> Los trabajadores no tienen ninguna motivación.</p> <p><b>D.8.</b> Las ideas y recomendaciones de los trabajadores no son tomadas en cuenta.</p> <p><b>D.9.</b> Los trabajadores afirman que a pesar de cumplir con las metas propuestas, la organización no muestra compromiso alguno.</p>
FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Lista de Oportunidades		
<p><b>O.1.</b> Capacidad de compra de los clientes.</p> <p><b>O.2.</b> Suministro de productos escasos.</p> <p><b>O.3.</b> Surgimiento de nuevas tecnologías.</p> <p><b>O.4.</b> Otorgamiento de créditos.</p>	<p>✚ Preparar y formar al personal para incentivarlo a trabajar en armonía, creando un clima satisfactorio.</p> <p>✚ Fomentar estrategias orientada al Liderazgo, Capacitación del Personal Calificado y Satisfacción Laboral.</p>	<p>✚ Implementar los procedimientos y normas de la empresa para la optimización de las tareas de cada uno de los empleados de la alta gerencia que en ella se desempeñan.</p> <p>✚ Fomentar la comunicación entre el personal.</p> <p>✚ Formalizar las funciones de los cargos gerenciales.</p> <p>✚ Desarrollar estrategias Neurolingüística.</p>
Lista de Amenazas	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p><b>A.1.</b> Mala Situación política y económica del país.</p> <p><b>A.2.</b> Fallas constantes de la electricidad.</p> <p><b>A.3.</b> Variación constante de la Divisa.</p> <p><b>A.4.</b> Nuevos hábitos y expectativas de los clientes.</p> <p><b>A.5.</b> Fuerza de la competencia.</p>	<p>✚ Los niveles de gestión gerencial ameritan ser medidos con base a la efectividad, motivación y productividad del personal.</p>	<p>✚ Contratar a personal competente y calificado para la implementación de lineamientos estratégicos.</p> <p>✚ Implementar estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.</p>

**Fuente:** Jacome, V. (2023)

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA DEL SECTOR METALÚRGICO VETRAMET, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO. CARABOBO**

##### **Introducción**

En esta fase, se procede a diseñar estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo, dichas estrategias han sido seleccionadas conforme a los resultados arrojados en el capítulo anterior. En esta propuesta se encuentran incluidas las acciones concretadas las cuales se estructuran para darle cumplimiento a los objetivos de la investigación.

Así mismo, es importante resaltar que la efectividad de una organización depende en gran parte del buen desempeño de las funciones del gerente, su desenvolvimiento para manejar al grupo de trabajo y guiarlos hacia el logro de los objetivos, buscando la atracción de su equipo con la finalidad de crear líderes potenciales y futuros sucesores.

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

Cuando el ser humano llega a las organizaciones lleva consigo una personalidad y comportamiento definido, la que inmediatamente entra en contacto con la de los otros miembros de la organización, estos encuentros pueden producir atracciones, rechazos o indiferencias que influyen en el clima organizacional. El clima laboral, se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo.

Por otro lado, el clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. En el clima laboral intervienen algunos factores considerados importantes dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa.

Por lo anterior expuesto, este estudio de investigación se enfocará en la propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo; se ha de destacar que la propuesta de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima laboral, es un mecanismo que ayuda a establecer la causa del comportamiento, o razón por la que un individuo lleva a cabo una determinada actividad y pretende eliminar los problemas en la ejecución de operaciones, motivándoles e incentivándoles a realizar sus tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad y eficiencia. En consecuencia, un buen clima y satisfacción laboral enmarcada en el enfoque de un modelo motivacional es esencialmente una filosofía de ganar-ganar; que funcione en beneficio de todos los integrantes de una organización.

## **Objetivos de la Propuesta**

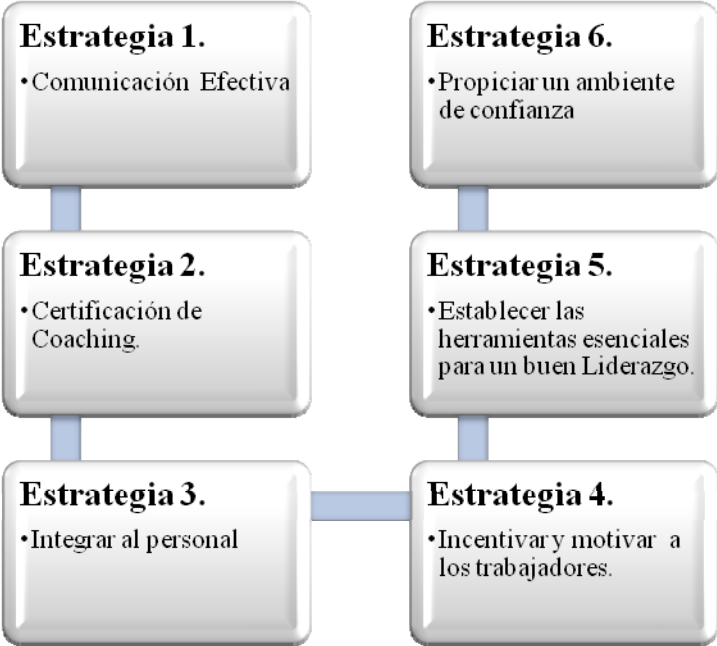
### **Objetivo General**

Diseñar las estrategias gerenciales que servirán para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Implementar nuevas habilidades de comunicación para el mejoramiento de las relaciones interpersonales laborales cooperando positivamente a la información oportuna en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.
- Certificar a los empleados que tengan como característica esencial fácil comunicación, actitud positiva y excelente desenvolvimiento.
- Integrar al personal y en los diferentes aspectos del crecimiento personal y laboral, como lo son la autoestima y la confianza en sí mismo.
- Incentivar y motivar a los trabajadores en el cumplimiento de su asistencia a la empresa de forma regular, durante toda la jornada de trabajo.
- Establecer las herramientas esenciales e indispensables para alcanzar la efectividad laboral a través de un liderazgo proactivo.
- Propiciar un ambiente de confianza y cooperación en el que se eviten las discusiones y haya una escucha positiva entre ambas partes.

**Estructura de la Propuesta**



**Fuente:** Jacome, V. (2023)  
**Desarrollo de la Propuesta**

## ESTRATEGIA 1. TALLER COMUNICACIÓN EFECTIVA

### Objetivos:

- Poder estimar sus capacidades comunicativas para luego direccionarlas de manera eficiente al cumplimiento de las metas propuestas. Implementar nuevas habilidades de comunicación para mejorar las relaciones interpersonales laborales cooperando positivamente a la información oportuna.

### Actividades:

- La actividad se orientará hacia una modalidad de taller, por grupos de trabajo, en donde la van a estar involucrados los 38 trabajadores del área. Iniciando con una actividad recreativa, seguido de exposiciones técnico- conceptuales, los participantes trabajarán en forma individual y en pequeños grupos con recursos autodiagnósticos, de análisis y reflexión grupal, y experiencias psicodramáticas de aprendizaje.

### Responsables:

- Departamento de recursos humanos.
- Gerente de área

### Recursos

- Facilitador
- Material de apoyo
- Recursos audiovisual

### Tiempo y/o frecuencia:

- 4 horas por 3 sábados intercalados

**Fuente:** Jacome, V. (2023)

## ESTRATEGIA 2. CERTIFICACIÓN DE COACHING

### Objetivos:

- Certificar a los empleados que tengan como característica esencial fácil comunicación, actitud positiva y excelente desenvolvimiento con el propósito de adiestrarlo en nuevas filosofías de trabajo en el cual los valores humanos sean imprescindibles y formen parte de su vida, de su cultura y práctica habitual, siendo estos agentes multiplicadores en el entorno laboral, cuyo conocimiento permita generar las condiciones para que los trabajadores implicados en dicho proceso busquen el camino para alcanzar los objetivos fijados, usando sus propios recursos y habilidades fuertemente apoyados de la motivación, responsabilidad y creatividad.

### Actividades:

- Clases presenciales
- Evaluaciones teóricas y prácticas

### Responsables:

- Ente didáctico seleccionado.
- Gerencia de Recursos Humanos

### Recursos

- Facilitador
- Material de apoyo
- Recursos audiovisual

### Tiempo y/o frecuencia:

- Semestral

**Fuente:** Jacome, V. (2023)



### ESTRATEGIA 3. TALLER DE MOTIVACIÓN

#### Objetivos:

- Trabajar en la integración del personal y en los diferentes aspectos del crecimiento personal y laboral, como lo son la autoestima y la confianza en sí mismo.

#### Actividades:

- Taller Motivacional para todo el personal.
- Charla Motivacional dirigida a gerentes, supervisores y jefes de cada departamento.
- Taller de equipos de Alto Desempeño

#### Responsables:

- Ente didáctico seleccionado.
- Gerencia de Recursos Humanos.
- Gerente de área

#### Recursos

- Facilitador
- Recursos Audiovisuales.
- Material de apoyo

#### Tiempo y/o frecuencia:

- 4 horas por cada taller durante 4 sábados

**Fuente:** Jacome, V. (2023)

## ESTRATEGIA 4. TALLER DE LIDERAZGO

### Objetivos:

- Ofrecer las herramientas esenciales e indispensables para alcanzar la efectividad laboral. Fomentar el trabajo en equipo y el liderazgo en gerentes y coordinadores. Capacitar al personal que ocupa posiciones de liderazgo en el manejo de conflictos. Reforzar las habilidades y actitudes para liderar equipos de trabajo.
- Aprender el estilo más efectivo de la toma de decisiones en equipo de trabajo

### Actividades:

- Taller de liderazgo para gerente.

### Responsables:

- Gerencia de Recursos Humanos.
- Gerente de área

### Recursos

- Facilitador
- Recursos Audiovisuales.
- Material de apoyo

### Tiempo y/o frecuencia:

- 3 horas por cada taller durante 4 sábados

**Fuente:** Jacome, V. (2023)

## **ESTRATEGIA N° 5 BONO DE ASISTENCIA PERFECTA**

### **Objetivos:**

- Incentivar y motivar a los trabajadores en el cumplimiento de su asistencia a la empresa de forma regular, durante toda la jornada de trabajo. Esto logrará disminuir el ausentismo presente en la organización, además aumentara el compromiso por parte de los trabajadores.

### **Actividades:**

- Los trabajadores ya cuenta con un beneficio mensual sin restricción alguna, pero una mejor manera de incentivarlos es sumarle al beneficio un incremento del 15% de su salario en caso de tener asistencia perfecta.

### **Responsables:**

- Gerencia de Recursos Humanos.

### **Recursos**

- Estos serán establecidos por la gerencia de recursos humanos

### **Tiempo y/o frecuencia:**

- 4 horas por cada taller durante 4 sábados

**Fuente:** Jacome, V. (2023)

## ESTRATEGIA N° 6. PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA

### Objetivos:

- Propiciar un ambiente de confianza y cooperación en el que se eviten las discusiones y haya una escucha positiva entre ambas partes. Hay que trabajar el entendimiento mensaje, tanto desde la perspectiva de la emisión, como de la recepción. Se utiliza la alusión de aquellas cosas que nos unen con la otra persona, y además del lenguaje verbal, el lenguaje corporal cobra una gran importancia.

### Actividades:

- Taller técnicas de Rapport.

### Responsables:

- Gerencia de Recursos Humanos.

### Recursos

- Material de apoyo.
- Recursos audiovisuales
- Facilitador

### Tiempo y/o frecuencia:

- Mensual

**Fuente:** Jacome, V. (2023)

**Evaluación de las estrategias propuestas, desde el punto de vista técnico, operativo, social, ambiental y Económico**

**Cuadro 4. Evaluación estratégica desde el punto de vista técnico, operativo, social, ambiental y económico.**

Propuesta	Técnico	Operativo	Social	Ambiental	Económico
<b>TALLER COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>	✓ Aumento de la eficacia en la consecución de los objetivos.	✓ Fomenta el engranaje de todo el equipo de trabajo.	✓ Dar a conocer nuestro punto de vista con total claridad.	✓ Disminución del estrés. ✓ Buena sincronización y rapidez de las actividades.	<b>480,00\$</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE COACHING</b>	✓ Una mayor implicación y retención del talento.	✓ Mejora del rendimiento individual y de la Organización.	✓ Fomenta un mayor equilibrio vital entre el ámbito personal y laboral.	✓ Mejora las relaciones laborales.	<b>80,00\$</b>
<b>TALLER DE MOTIVACION</b>	✓ Los trabajadores rinden más y se sienten más comprometidos.	✓ El proceso al tomar decisiones se hace más eficiente.	✓ Son capaces de tener buenas ideas y compartirlas con sus superiores.	✓ Actitud positiva por parte de los trabajadores.	<b>500,00\$</b>

Fuente: Jacome, V. (2023)

<b>Propuesta</b>	<b>Técnico</b>	<b>Operativo</b>	<b>Social</b>	<b>Ambiental</b>	<b>Económico</b>
<b>TALLER LIDERAZGO</b>	✓ Fortalecer la inteligencia emocional para responder positivamente ante los desafíos y situaciones adversas que se presentan.	✓ Realizarán más actividades en menos tiempos.	✓ Aprender herramientas para influir en su equipo de trabajo.	✓ Mejor relación con el equipo de trabajo.	<b>70,00\$</b>
<b>BONO DE ASISTENCIA PERFECTA</b>	✓ Mayor compromiso y puntualidad.	✓ Mejora el desempeño y la productividad.	✓ Mayor responsabilidad.	✓ Motivación personal	
<b>PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA</b>	✓ Mejora la coordinación entre diferentes departamentos.	✓ Saber aplicar estrategias comunicativas que ayuden a vencer resistencias y resolver conflictos.	✓ Potenciar la autoconfianza y ser capaz de generarla en los demás.	✓ Incrementa la empatía en las relaciones interpersonales.	<b>480,00\$</b>

**Fuente:** Jacome, V. (2023)

Son muchos los beneficios que se pueden obtener si se implementan alguna de estas estrategias mencionadas anteriormente, es importante resaltar, que los beneficios de esta investigación se centran en el ser humano, es decir, son intangibles, de manera que, no son cuantificables. Al ser una investigación que depende del criterio y la variabilidad del pensamiento humano, la empatía hacia el tema es un factor fundamental para la aplicación y resolución de la problemática planteada, donde la comprensión y atención de los miembros involucrados es determinante para el éxito de cada una de las estrategias. Invertir en el capital humano es la mejor opción para el crecimiento y mejora de la organización, sabiendo que estas estrategias tendrán un efecto positivo a corto y mediano plazo, reduciendo el ausentismo laboral, aumentando la motivación en los trabajadores y mejorando las relaciones turbias presentes actualmente en la empresa, que indiquen en el buen funcionamiento de la organización.

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**  
**Conclusiones**

La culminación de esta investigación que conllevó a proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo; permitió verificar que efectivamente el clima laboral en la empresa es deficiente. En cuanto al objetivo 2, se pudo comprobar que la empresa cuenta con varios factores internos que influyen significativamente en el clima laboral, como lo son la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, motivación y valoración al personal, esta fase me ayudó a concluir a través de una observación directa y posteriormente una encuesta que algunos de ellos se pueden mejorar considerablemente.

En relación primer objetivo específico, diagnosticar la situación actual en relación al clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo; según la teoría del clima laboral o clima organizacional propuesta por Likert, se encuentra ubicada en el tipo de clima II. Autoritario – Paternalista, este según la teoría se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Lo anterior es sustentado por los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario dirigido al personal de la empresa, del sector metalúrgico, el cual los



encuestados según sus apreciaciones, respondieron que la gerencia siempre y casi siempre, posee confianza en sus empleados, así como que ellos siempre consultan sus labores con plena confianza a mi superior y no tienen temor de dirigirse a sus superiores. Por otro lado, el personal se siente a gusto con las funciones que realizan, existiendo corresponsabilidad.

En cuanto a la motivación, falta fortalecer el sistema de motivación, ya que no se le brinda la consideración y motivación necesaria, en este sentido, se sienten responsables del logro de los objetivos. En este orden de ideas, muy pocas veces reciben adiestramiento y capacitación adecuada para las actividades que desempeño, esto puede acarrear desmotivación en los empleados.

En relación a la comunicación, está es poco fluida y adecuada con los compañeros y los departamentos, hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los trabajadores. Las decisiones las toma Jefe, basadas en información parcial e inadecuada. En relación a la Dimensión Condiciones Ambientales de Trabajo, esta medianamente acorde, para proporcionar un buen clima organizacional, ya que las instalaciones contribuyen a que exista un ambiente de trabajo agradable y un espacio de trabajo cómodo. En este mismo orden de ideas, se observó como factor negativo en la dimensión, no existen sistemas de incentivos ni recompensas; sin embargo, gozan de relaciones sociales amistosas, cuya dimensión no está asociada a la realización de la tarea, además coexiste libertad para demostrar las capacidades profesionales.

Por otro lado, se analizó cada uno de los factores, y tomando los más afectados, identificaron los factores internos y externos que inciden en el clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo, mediante una matriz DOFA. En relación al tercer

objetivo, las estrategias más adecuadas y que tendrán mayor impacto para mejorar el clima laboral, enfocadas a que tanto el jefe como su equipo de trabajo pueden tener mayor engranaje y a su vez esto le permita mejorar la relación laboral y personal, sentirse a gusto en su puesto de trabajo, aportar ideas constructivas y donde puedan potenciar todo sus conocimientos. Por otro lado, se pueden apreciar los beneficios desde el punto de vista técnico, operativo, social, ambiental y económico donde se puede apreciar los aportes que brindan cada estrategia propuesta.

### **Recomendaciones**

En base a los resultados obtenidos en la investigación y en relación a las conclusiones donde se estableció que el clima organizacional de la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo es deficiente, cabe mencionar algunas recomendaciones para que este mejore, y por consiguiente se obtenga un aprendizaje continuo dentro de la organización:

- Fomentar activamente un buen clima laboral mediante unas excelentes relaciones interpersonales con el propósito de mejorar su desempeño laboral.
- Es recomendable establecer un programa en el que, se reconozca los esfuerzos de los colaboradores que debe realizarse de forma equitativa en todos los niveles de la empresa; esto puede hacerse en forma mensual o trimestral, en lo cual no se realizaran mayores gastos económicos y por el contrario, se fortalecerá y estimulará al colaborador, con lo que él podrá fomentar su identificación con la empresa.
- Fomentar el trabajo en equipo, se sugieren actividades de integración donde los trabajadores convivan y se identifiquen mejor como equipo.

- Fortalecer canales de comunicación entre los supervisores y los empleados, con el fin de informar las normativas laborales, donde se establecen formalmente los beneficios de cada empleado y las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.
  
- Implementar un programa de capacitación capaz de involucrar a todo el personal, porque este aspecto encierra la posibilidad de aportar mejoras continuas a la organización. Además, de que permite a los colaboradores complementar sus conocimientos e incrementar, de esta manera, su formación y desempeño laboral.
  
- Dirigir las estrategias recomendadas de forma tal que permitan fortalecer los vínculos entre el personal, buscando de tal forma resultados positivos para las mediciones posteriores del clima laboral.

## LISTA DE REFERENCIAS

Adams, J. (1965). Avances en la psicología social experimental. Inequity in social Exchange.

Arias, Fidas (2016). El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica. Quinta Edición. Espíteme, Caracas, Venezuela.

Ary, C. Jacobs, S. y Razavieh, O. (2012). Valor en riesgo: El nuevo punto de referencia para el control de riesgo de mercado. Chicago. Ediciones Irwin.

Baena G. (2018). Metodología de la Investigación. Serie integral por competencias. 3.a ed. México: Grupo Editorial Patria.

Balestrini, Mirian (2008). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Servicio Editorial BL Consultores Asociados, Caracas.

Barreda, H. V. (Enero de 2016). Planeamiento estratégico en Universidades de América Latina. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 9(1), 257-277. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197014.pdf>.

Brunet, L. (2014). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.

Cedeño, A., Asencio, L., y Villegas, M. (2019). Las Estrategias Gerenciales. Universidad y Sociedad. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 11(5), 191-200. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n5/2218-3620-rus-11-05-191.pdf>.

Chiavetano, Idalberto. (2016). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. 8ava edición. Editorial McGraw Hill-interamericana. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453.

Coppelliz, G. (Diciembre de 2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. Estudios Internacionales, 50(191), 57-80.

Disponible en: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0719-37692018000300057](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-37692018000300057).

David, Jiménez (2017). Los cimientos de un buen clima laboral. Disponible: [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cimientos\\_de\\_un\\_buen\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/los_cimientos_de_un_buen_clima_laboral)  
Agosto: 2023, Septiembre 25.

Durán, S. C. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe Colombiano. *Espacios*, 38(13). Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>

Francés, Antonio (2016). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.

Gautier, R. (2017). Teorías de la personalidad. Disponible en <https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/06/teoricos-de-la-personalidad-georgeboeree>.

Gómez, Gil (2017). *Sistemas Administrativos*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México D.F.

González, D. y Martínez, C. (2017). Diseño y Validación de una Encuesta para la Caracterización de Unidades de Producción Caprina. *Revista de la Facultad de Ciencias Veterinarias*, 58(2), 68-74. Disponible en: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0258-](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-)

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2015). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. McGraw-Hill. México

Koontz, Harold (2008). *Administración Una Participación Global*. McGraw Hill Editores. México.

Kotler, Phillip y Armstrong Gary (2004). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. México.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2.012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2014.

Majad, M. (Agosto de 2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 88(40), 148-165. Obtenido de <http://ve.scielo.org/pdf/ri/v40n88/art08.pdf>.

Martínez (2020). El Clima Laboral y su Influencia en la Motivación de los Trabajadores. Estudio de caso en una Empresa De Servicios. Trabajo de grado para optar al título de Magíster Grado en Administración y Dirección de Empresas, en la Universidad de Vallolodi, España.

Mendoza, I., y Pernía, J. (2018). Herramientas gerenciales en la gestión de Talento humano Universitario. *TEACS*, 10(22), 45-52. Disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-HerramientasGerencialesEnLaGestionDelTalentoHumano->

Mosquera (2022). Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro, periodo lectivo 2016 -2017. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Munch, Lourdes (2006). *Administración de Capital Humano*. Editorial Trillas. México.

Olaz, C. y Ortíz, A. (2022). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers. Revista de Sociologia*, 91 (1), 193-201. <https://papers.uab.cat/article/view/v91-olaz>.

Pachano, N., & Vázquez, H. (Marzo de 2015). Estrategias gerenciales en el nuevo contexto universitario hacia la transformación social. Caso Universidad Nacional Experimental: “Rafael María Baralt”, Sede Cabimas. *Multiciencias*, 15(1), 41-53. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/904/90441655006.pdf>.

Palella, Stracucci y Martins, Filiberto (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 5ta. Edición. Fedeupel. Caracas. Editores Once.

pdf.

Porter, Michael (2016). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Ediciones Deusto. España.

Ramírez, R. I. (2021). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>.

Ramírez, R., Lay, N., & Sukier, H. (Febrero de 2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Gerencia estratégica par*, 31(1), 133-140. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100133>

Ramírez, Tulio. (2012). *El proyecto de investigación: Investigación de campo*. Cuarta Edición). Caracas.

Ratti, A. (2018). Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en las Empresas Venezolanas. Documento en línea. Disponible en: <http://opac.unellez.edu.ve>. Agosto: 2023.

Robbins, S. y Coulter, M. (2015). *Administración*. (10ª Ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Rodríguez, A.; Paz Retamal, M.; Lizana, J. N. y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en Una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2 (2), 219-234. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>.

Romero, A. T., Ortiz, L. P., & Barrezueta, K. Y. (23 de Octubre de 2017). Análisis de la administración del talento humano en el Centro de Educación Básica Fisco-Misional “Cristo Rey” de la ciudad de Esmeraldas. *Revista Cognosis*, 3-12. Disponible en:///C:/Users/Usuario/Downloads/1083-85-2494-1-10-20171217.pdf.

Sallenave, Jean-Paul (2002). *La Gerencia Integral*. Editorial Norma. Bogotá.

Santana (2021). *Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas*; Tesis Doctoral presentado en la Universidad de Panamá, Panamá.

Serna, Humberto (2012). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores. México.

Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Stoner James, Freeman Edgar y Gilbert Daniel (2006). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Tamayo y Tamayo, Mario (2012). El Proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa. México.

Tripper, B. (2023). Procesos Desarrollados por Gerentes Sociales de ONGS. Disponible en: [www.ntn\\_consultores.com/articulo/estilosgerenciales.htm](http://www.ntn_consultores.com/articulo/estilosgerenciales.htm).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2018). Manual de Trabajos de Grado Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales. Ediciones de la UPEL. Caracas, Venezuela.



## **ANEXOS**

## ANEXO A

### CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Cuadro 1. Cuadro Operacionalización de las Variables**

**Objetivo General:** Proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.

Objetivo específico	VARIABLES	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumento	Fuente
Diagnosticar la situación actual en relación al clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.	Situación actual al Clima Laboral	Situación actual al conjunto de aspectos que identifican la situación dada en el ambiente laboral en un momento determinado, de los empleados en relación al clima laboral, que es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización.	<b>Métodos de mando ó Liderazgo</b>	- Confianza hacia el Jefe - Responsabilidad - Temor	1,2 3 4	<b>Técnica:</b> (Observación Directa Encuesta)  <b>Instrumento:</b> (Cuestionario)	Personal de la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo
			<b>Condiciones Ambientales de Trabajo</b>	- Ambiente agradable - Comodidad - Higiene y seguridad - Desempeño laboral	5 6 7 8		
			<b>Capacitación y Desarrollo</b>	- Transferencia de conocimiento - Mejora continua - Capacitación	9 10 11		
			<b>Proceso de Comunicación y de Interacción</b>	- Retroalimentación - Cortesía - Comunicación adecuada	13 14 15		
			<b>Fuerzas Motivacionales</b>	- Actividades - Trato - Rendimiento - Ascenso	16 17 18 19		
			<b>Toma de Decisiones</b>	- Decisiones - Información - Equidad	21 22,23 24		
			<b>Relaciones Interpersonales</b>	- Participación - Interacción - Trabajo en Equipo	25 26 27,28		

**Fuente:** Jacome, V. (2023)

**Cuadro 2. Cuadro Operacionalización de las Variables (continuación)**

**Objetivo General:** Proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Identificar los factores internos y externos que inciden en el clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo, mediante una matriz DOFA</b>	Identificación de los Factores Internos y Externos	<b>Fortalezas</b>	<b>Análisis Descriptivo</b>		DOFA	Empleados de la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.
		<b>Debilidades</b>				
		<b>Oportunidades</b>				
		<b>Amenazas</b>				
<b>Diseñar estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral en la empresa del sector metalúrgico VETRAMET, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Estado. Carabobo.</b>	Diseño estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral	<b>Estrategias gerenciales para la mejora del clima laboral</b>	<b>VER CAPÍTULO LA PROPUESTA</b>			

**Fuente :** Jacome, V. (2023)

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS**

N°	AFIRMACIONES	Siempre	Casi Siempre	Con Frecuencia	A Veces	Nunca
		5	4	3	2	1
<b>Dimensión: Métodos de Mando ó Liderazgo</b>						
1.	La Gerencia posee confianza en sus empleados.					
2.	Consulto mis labores con plena confianza a mi superior					
3.	Mi superior me delega todas las responsabilidades					
4.	Siento temor al dirigirme a mis superiores					
<b>Dimensión: Condiciones Ambientales de Trabajo</b>						
5.	Las instalaciones contribuyen a que exista un ambiente de trabajo agradable					
6.	Mi espacio de trabajo es cómodo					
7.	Dentro de las instalaciones se toman medidas de higiene y seguridad industrial					
8.	El clima organizacional en el Departamento influye en mi desempeño laboral					
<b>Dimensión: Capacitación y Desarrollo</b>						
9.	Transfiero nueva información y conocimientos a mi equipo de trabajo.					
10.	Busco mejorar continuamente para incrementar mi desempeño					
11.	Mi capacitación está acorde al cumplimiento de mis funciones					
12.	Recibo capacitación adecuada para realizar mi trabajo.					
<b>Dimensión: Proceso de Comunicación y de Interacción</b>						
13.	Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño					
14.	Prevalece la confianza en mi departamento					

15.	Hay buena comunicación con mis superiores y compañeros de trabajo					
16.	La comunicación en mi departamento es la adecuada					
<b>Dimensión: Fuerzas Motivacionales</b>						
N°	AFIRMACIONES	Siempre	Casi Siempre	Con Frecuencia	A Veces	Nunca
		5	4	3	2	1
17.	Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo son motivadoras.					
18.	Estoy conforme con el trato que me dan mis jefes					
19.	Impacta en el rendimiento de la empresa mi desempeño actual					
20.	Tengo oportunidad de ascender a un cargo superior por desempeño laboral					
<b>Dimensión: Toma de Decisiones</b>						
21.	Las decisiones son tomadas por los jefes en concordancia con los empleados.					
22.	El jefe informa de sus decisiones					
23.	Las decisiones se toman en la gerencia, basadas en información parcial e inadecuada					
24.	La toma de decisiones está bien centralizada					
<b>Dimensión: Relaciones Interpersonales</b>						
25.	Los desacuerdos que se generan en mi área de trabajo, se resuelven con la participación de todos los miembros					
26.	La interacción entre los superiores y subordinados es casi nula					
27.	En mi departamento existe el trabajo en equipo					
28.	Me siento integrado (a) en mi grupo de trabajo					

**ANEXO C**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**  
**MENCION GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, José Hugo Chourio, titular de la Cédula de Identidad V- 4.131.756, profesora activo (a) con grado académico de Dr. en Educación, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster de Administración de Empresas, Mención Finanzas, titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL SECTOR METALÚRGICO. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA VETRAMET, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO**, presentado por la Licenciada: Jacome, Vanessa. Titular de la cédula de identidad N° V - 16.596.036, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los **26** días del mes de Octubre del año dos mil veintitrés.

Aprobado por:

---

C.I. V- 4.131.756

### Validación del instrumento

Elija con una (X) la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia con los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	*			*		
2	*			*		
3	*			*		
4	*			*		
5	*			*		
6	*			*		
7	*			*		
8	*			*		
9	*			*		
10	*			*		
11	*			*		
12	*			*		
13	*			*		
14	*			*		
15	*			*		
16	*			*		
17	*			*		
18	*			*		
19	*			*		
20	*			*		
21	*			*		
22	*			*		
23	*			*		
24	*			*		
25	*			*		
26	*			*		
27	*			*		
28	*			*		

Fecha: 26/10/2023

Firma del Especialista: \_\_\_\_\_

Breve descripción del perfil del Especialista:

Especialista en Estadística, Procesadores Estadísticos, Investigación Social y Evaluación de los Aprendizajes.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, EUGENIA ELVIRA MONTILLA GIRON , titular de la Cédula de Identidad V-19.642.29, con grado académico de Magister en Administración de Empresas Mención: Finanzas , hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister de Administración de Empresas. Mención: Gerencia , titulado: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL SECTOR METALÚRGICO. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA VETRAMET, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO, presentado por la Licenciada: Jacome, Vanessa. Titular de la cédula de identidad N° V-16.596.036, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los 27 días del mes de Octubre del año dos mil veintitrés.

Aprobado por:

C.I. V-19.642.293