



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARTICIPATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA  
DE LA EMPRESA ADDE NIKE**

**Autora: Andreina Pérez  
C.I: 16.263.968**

**La Morita, marzo de 2025**



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARTICIPATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA  
DE LA EMPRESA ADDE NIKE**

**Línea de Investigación:** Cultura y Clima Organizacional

**Autora:** Andreina Pérez  
**Tutora:** Dra. Nohelia Alfonzo

**La Morita, marzo de 2025**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA

POST GRADO **FACES**

INSTITUCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

**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 EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA DE LA EMPRESA ADDE NIKE.”,**

Presentada para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA, por el (la) aspirante: Andreina Pérez., titular de la C.I. No. **16.263.968** realizado bajo la tutoría del (de la) Prof. NOHELIA ALFONZO titular de la C.I. N.º. 9.686.229, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En La Morita, el día 08 del mes de mayo de 2025.

**Jurado evaluador:**

Prof. Annelin Díaz C.I. 9.436.391

Prof. Mercedes Berenice Blanco C.I: 4.368.061

Prof. Nohelia Alfonzo C.I. 9.686.229





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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARTICIPATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA  
DE LA EMPRESA ADDE NIKE**

Proyecto de Trabajo presentado para optar al Grado de  
Magíster en Administración de Empresas, Mención: Gerencia

**Autora: Andreina Pérez  
Tutora: Dra. Nohelia Alfonzo**

**La Morita, marzo, 2025**



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



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARTICIPATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA  
DE LA EMPRESA ADDE NIKE**

**Tutora:**  
**Dra. Nohelia Alfonzo**

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Maestría Administración de Empresas, Mención: Gerencia  
Campus La Morita

Por: Dra. Nohelia Alfonzo  
C. I.: V-9.686.229



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA

POST GRADO FACES

### 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 EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA DE LA EMPRESA ADDE NIKE."**

Presentada para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA, por el (la) aspirante: Andreina Pérez., titular de la C.I. No. 16.263.968 realizado bajo la tutoria del (de la) Prof. NOHELIA ALFONZO titular de la C.I. N.º. 9.686.229, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En La Morita, el día 08 del mes de mayo de 2025.

Jurado evaluador:

Prof. Annelin Diaz C.I. 9.436.391

Prof. Mercedes Berenice Blanco C.I: 4.368.061

Prof. Nohelia Alfonzo C. I. 9 686.229



## **DEDICATORIA**

### ***A DIOS,***

Por darme la vida y salud, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. Su luz ha iluminado mis momentos de duda y me ha dado la sabiduría para perseverar, siempre de tu mano Padre amado.

### ***A MIS PADRES,***

Gracias por darme educación, por todos los consejos y apoyo brindado en las metas que he trazado, en memoria a mi *Padre* que se estaría orgulloso de mis logros, por ser incondicionales y estar siempre para mí los amo *Alcira Palacios* y *Oscar Pérez*.

### ***A MIS HIJOS,***

Ellos por ser mi más grande motivación, este logro es para ustedes, con la esperanza de que siempre persigan sus sueños y sepan que el esfuerzo y la dedicación son las claves del éxito.

***Donde quiera que dios te lleve, su gracia te sostendrá y eso es suficiente, confía en él.***

***Andreina Carina Pérez Palacios***

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***A DIOS***

Por darme la oportunidad de vivir esta experiencia y conseguir este logro, siempre de tu mano me has brindado la sabiduría, claridad necesaria para superar todos los desafíos y llegar al objetivo.

### ***A MI FAMILIA,***

Por su apoyo incondicional y amor constante. Ustedes han sido mi pilar y mi motivación, brindándome la confianza y el aliento que necesitaba para avanzar. Cada sacrificio que han hecho ha contribuido a este logro, y por eso les estoy eternamente agradecida.

### ***A MI TUTORA,***

Por su invaluable orientación y dedicación. Su conocimiento y paciencia han sido fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Agradezco cada consejo y comentarios que enriquecen y fomentan el crecimiento, que me ha permitido crecer académicamente.

### ***A LA UNIVERSIDAD,***

Por brindarme la oportunidad de aprender y crecer en un entorno académico enriquecedor. Gracias por las herramientas, recursos y experiencias que han sido esenciales en mi formación profesional.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento. Sin su apoyo, este logro no habría sido posible.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

pp

|                                               |      |
|-----------------------------------------------|------|
| PORTADA.....                                  | iii  |
| ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....                     | iv   |
| ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO..... | v    |
| DEDICATORIA.....                              | vi   |
| AGRADECIMIENTOS .....                         | vii  |
| ÍNDICE DE CONTENIDO.....                      | viii |
| LISTA DE CUADROS .....                        | x    |
| LISTA DE GRÁFICOS.....                        | xi   |
| RESUMEN.....                                  | xii  |
| ABSTRACT.....                                 | xiii |
| INTRODUCCION... ..                            | 1    |

### CAPÍTULO

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. EI PROBLEMA.....</b>                                  | <b>4</b>  |
| Planteamiento del Problema.....                             | 4         |
| Objetivos de la Investigación.....                          | 8         |
| Justificación de la Investigación .....                     | 9         |
| <b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>                               | <b>12</b> |
| Antecedentes de la Investigación.....                       | 12        |
| Referentes Teóricos.....                                    | 16        |
| Teoría Administrativa .....                                 | 17        |
| Teoría de la Motivación.....                                | 18        |
| Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) ..... | 19        |
| Teoría de los Dos Factores de Herzberg .....                | 20        |
| Teoría X y Y de Douglas McGregor.....                       | 21        |
| Teoría de la Tres Necesidades de McClelland.....            | 21        |
| Teoría Clima Organizacional .....                           | 22        |
| Teoría de la Participación.....                             | 22        |
| Bases Teóricas.....                                         | 23        |
| Estrategias Gerenciales.....                                | 23        |
| Clima Organizacional.....                                   | 24        |
| Clima Organizacional Participativo.....                     | 24        |
| Sistema de Variables.....                                   | 28        |
| <b>III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>                         | <b>30</b> |
| Tipo de investigación.....                                  | 30        |
| Diseño de investigación.....                                | 31        |

viii

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| Nivel de investigación .....                                     | 31        |
| Modalidad de investigación.....                                  | 31        |
| Población .....                                                  | 31        |
| Muestra .....                                                    | 32        |
| Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....            | 32        |
| Validez y confiabilidad del instrumento.....                     | 33        |
| Técnicas análisis de los datos.....                              | 34        |
| Procedimiento metodológico. ....                                 | 35        |
| <br><b>IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b> | <b>36</b> |
| Diagnóstico de los Resultados. ....                              | 53        |
| Conclusiones.....                                                | 58        |
| Recomendaciones.....                                             | 59        |
| <br><b>V. PROPUESTA .....</b>                                    | <b>62</b> |
| Fundamentación Teórica.....                                      | 62        |
| Objetivos de la Propuesta .....                                  | 64        |
| Justificación.....                                               | 65        |
| Factibilidad de la Propuesta .....                               | 66        |
| Factibilidad Técnica.....                                        | 66        |
| Factibilidad Económica.....                                      | 66        |
| Factibilidad Institucional.....                                  | 67        |
| Etapas para el desarrollo del Plan Estratégico .....             | 67        |
| <br><b>LISTAS DE REFERENCIAS .....</b>                           | <b>74</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                               | <b>81</b> |
| A. Instrumento de recolección de datos... ..                     | 82        |
| B. Cuadro de evaluación de criterios... ..                       | 83        |
| C. Calculo de la confiabilidad del instrumento.....              | 84        |
| D. Validación de experto.....                                    | 85        |

## LISTA DE CUADROS

| CUADRO                                       | pp |
|----------------------------------------------|----|
| 1. Operacionalización de las variables. .... | 29 |
| 2. Indicador Liderazgo participativo .....   | 37 |
| 3. Indicador Comunicación .....              | 38 |
| 4. Indicador Trabajo en Equipo.....          | 39 |
| 5. Indicador Empoderamiento.....             | 40 |
| 6. Indicador Toma de Decisiones. ....        | 41 |
| 7. Indicador Establecimientos de Metas. .... | 42 |
| 8. Indicador Recompensas.....                | 43 |
| 9. Indicador Desarrollo profesional. ....    | 44 |
| 10. Indicador Formulación .....              | 45 |
| 11. Indicador Organización.....              | 46 |
| 12. Indicador Dirección.....                 | 47 |
| 13. Indicador Control. ....                  | 48 |
| 14. Indicador Logro.....                     | 49 |
| 15. Indicador Afiliación .....               | 50 |
| 16. Indicador Poder. ....                    | 51 |
| 17. Indicador Empatía .....                  | 52 |
| 18. Matriz DOFA.....                         | 57 |
| 19. Plan Estratégico, Etapa I.....           | 69 |
| 19.1 Plan Estratégico, Etapa II .....        | 70 |
| 19.2 Plan Estratégico, Etapa III .....       | 71 |
| 19.3 Plan Estratégico, Etapa IV.....         | 72 |
| 19.4 Plan Estratégico, Etapa V.....          | 73 |

## LISTA DE GRÁFICOS

| GRÁFICO                                      | pp |
|----------------------------------------------|----|
| 1. Indicador Liderazgo participativo .....   | 33 |
| 2. Indicador Comunicación .....              | 34 |
| 3. Indicador Trabajo en Equipo.....          | 35 |
| 4. Indicador Empoderamiento.....             | 36 |
| 5. Indicador Toma de Decisiones. ....        | 37 |
| 6. Indicador Establecimientos de Metas. .... | 38 |
| 7. Indicador Recompensas.....                | 39 |
| 8. Indicador Desarrollo profesional. ....    | 40 |
| 9. Indicador Formulación .....               | 41 |
| 10. Indicador Organización.....              | 42 |
| 11. Indicador Dirección.....                 | 43 |
| 12. Indicador Control. ....                  | 44 |
| 13. Indicador Logro.....                     | 45 |
| 14. Indicador Afiliación .....               | 46 |
| 15. Indicador Poder. ....                    | 47 |
| 16. Indicador Empatía .....                  | 48 |



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARTICIPATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA DE LA  
EMPRESA ADDE NIKE**

Autora: Andreina Pérez  
Tutora: Nohelia Alfonso  
Año: marzo, 2025

**RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales, para el clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa Adde Nike, C.A ubicada en Santa Cruz estado Aragua, para ello se formula un proyecto factible, apoyándose en las teorías: administrativa, de la motivación, del clima organizacional y de la participación, metodológicamente, es una investigación de campo, con apoyo en una investigación documental, de nivel descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. La técnica empleada fue la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario policotómico. La validez se obtuvo a través del juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Alpha de Cronbach el cual dio un coeficiente 0.96 que equivale a Altamente Confiable. Los resultados obtenidos fueron tabulados y analizados en forma cuantitativa y cualitativa presentados en cuadros y gráficas circulares con su respectivo análisis, lo que permitió a la autora corroborar la importancia de promover el clima organizacional participativo, para lo cual se requiere una descripción de funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos, para jerarquizar los niveles de autoridad, motivación del personal, trabajo en equipo, comunicación asertiva, retroalimentaciones, herramientas para la realización de sus labores, información, generando un clima organizacional armónico. Luego de analizar la información, la autora realizó las recomendaciones que consideró necesarias y realizó el diseño de las estrategias a seguir en pro de mejoras en el clima organizacional participativo en la empresa Adde Nike, CA.

**Descriptores:** clima organizacional, estrategias gerenciales.



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARTICIPATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA DE LA  
EMPRESA ADDE NIKE**

Autora: Andreina Pérez  
Tutora: Nohelia Alfonzo  
Año: marzo, 2025

**ABSTRACT**

The research aimed to propose managerial strategies for a participatory organizational climate in the audit department of Adde Nike, C.A., located in Santa Cruz, Aragua State. To this end, a feasible project was formulated, based on the theories of administration, motivation, organizational climate, and participation. Methodologically, it was a field research project supported by documentary evidence, at a descriptive level, and conducted under the guise of a feasible project. The technique used was a survey, and a polychotomous questionnaire was used as the instrument. Validity was determined through expert judgment, and reliability was determined using Cronbach's alpha, which yielded a coefficient of 0.96, equivalent to Highly Reliable. The results obtained were tabulated and analyzed quantitatively and qualitatively, presented in tables and pie charts with their respective analyses. This allowed the author to corroborate the importance of promoting a participatory organizational climate. This requires a description of the roles and responsibilities of each position, a hierarchy of authority levels, staff motivation, teamwork, assertive communication, feedback, tools for performing their duties, and information, all of which foster a harmonious organizational climate. After analyzing the information, the author made the recommendations she deemed necessary and designed strategies to improve the participatory organizational climate at Adde Nike, CA.

**Descriptors:** organizational climate, management strategies.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están sujetas a los diversos cambios que impone el acelerado avance tecnológico en la actualidad. Dicha circunstancia, le exige mantener un nivel, cada vez mayor, en relación al desempeño y la calidad del servicio que éstas prestan, es por ello, que el conocimiento sobre estas dos variables, constituye una forma de predecir el éxito general en su funcionamiento.

En este sentido, se debe resaltar, que una organización es un grupo de personas, y cada una de ellas poseen responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para alcanzar un propósito determinado, que va de la mano con la alta gerencia estas personas unidas son fuente de ventaja competitiva y que interactúan combinando sus habilidades y talentos para conseguir los propósitos que determina la organización y en sus manos está el éxito o el fracaso, el presente y el futuro de la misma. Es por esta razón, que hoy se otorga tanta importancia a los equipos de trabajo, y al clima organizacional, los cuales tienen que cumplir ciertos requerimientos para llevar a cabo en forma adecuada las metas para los cuales fueron creados.

Dentro del referido contexto, las empresas son organizaciones conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos y lo más importante, la conducta del recurso humano, parte principal de una organización, la interacción de todos los elementos, producen patrones de comportamiento variados y específicos.

En este aspecto, el tema del clima organizacional participativo es una fortaleza que orienta a las organizaciones hacia el éxito, y hacia la excelencia, por lo tanto, es necesario tener en cuenta que cuando una persona es miembro de una institución y que acude a un trabajo, lleva a diario consigo una serie de

conceptos preconcebidos sobre sí mismo, creencias, costumbres, expectativas acerca de qué es capaz de realizar, qué se merece y hacia dónde marcha la organización de la cual forma parte, y para ello es indispensable la existencia de prácticas y condiciones favorables en la empresa que le permitan gozar de estabilidad, seguridad, reconocimiento para alcanzar el equilibrio físico y mental de sus miembros.

De igual forma, la administración y el adecuado manejo de los recursos, van a determinar en gran parte, la dinámica de crecimiento, desarrollo y consolidación de toda empresa. Al respecto, cabe destacar, que en cualquiera sea su razón social, el factor humano es el recurso indispensable y fundamental, para su funcionamiento. Por lo que se hace necesario, que el mismo posea la capacitación adecuada para el ejercicio de su cargo, de esta forma el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la empresa convirtiéndose en un elemento estratégico, clave del éxito, siendo este aspecto la fuente de toda ventaja competitiva.

Ahora bien, el hombre para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar, no actúa aisladamente, por el contrario, debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera que pueda lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal, en su desempeño, así como en la calidad y en el sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres, que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

De las referidas reflexiones, surge la necesidad de realizar el presente estudio, con el propósito de diseñar estrategias gerenciales para un clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa Adde Nike, CA ubicada en Santa Cruz estado Aragua. Para el logro de los objetivos trazados en la investigación, se apoyó en las siguientes Teorías:

administrativa, de la motivación, del clima organizacional y de la participación. En cuanto al procedimiento metodológico, se aplicó un diseño de campo descriptivo, en la modalidad de proyecto factible.

Con respecto al contenido del trabajo final de investigación este se registró en cinco (5) capítulos, los cuales se organizaron en el siguiente orden.

Capítulo I, hace referencia a la descripción del problema, el objetivo general y los específicos, así como la justificación.

Capítulo II, corresponde al marco teórico, el cual contiene los antecedentes, las teorías de entrada, los referentes teóricos y sistema de variables de esta investigación.

Capítulo III, se refiere a la metodología utilizada, en donde se describe la naturaleza de la investigación, unidad de estudio, técnica de recolección de datos, instrumentos, validez y confiabilidad de los instrumentos y técnica de análisis de los datos.

Capítulo IV, en este se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento respectivo, diagnóstico de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V, contiene la propuesta que se realizó en este estudio. Finalmente, se incorporan las referencias y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El crecimiento acelerado de las organizaciones a nivel mundial, la conducta de los grupos de personas en la organización, consiste en un proceso planificado de cambio e interacción entre sus integrantes, obligan a los gerentes de las empresas, a prepararse para entender la forma de actuar individual y grupal del recurso humano, motivándolo hacia el logro de las metas de la empresa, estableciendo las bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Expresa Chacón (2009:78) que la gerencia es un “proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje.” En este sentido, se hace necesario que, a partir de la filosofía y planeación organizacional, se formen equipos de trabajo de alto desempeño, capaces de contribuir al logro de resultado de la empresa con amplia facultad para tomar decisiones.

Por tales razones, corresponde a la gerencia trazar el camino de la organización hacia su desarrollo, y hacer viable el logro de las metas corporativas. En este sentido, Vorecol (2024) señala que adoptar un estilo de gestión participativo es una inversión estratégica para cualquier organización. Al fomentar la colaboración y el diálogo, se consigue una mayor alineación con los objetivos empresariales, lo que se traduce en una mejora en los resultados y en un clima laboral más saludable.

Ahora bien, este clima o ambiente interno de trabajo, se le denomina Clima Organizacional, el cual Goncalves citado por Freitas (2023:86), define

como “el fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”.

En lo expresado por el citado autor, se puede inferir que el clima organizacional lo definen características muy específicas, inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una empresa, las cuales en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de dicha organización, así como en el comportamiento laboral. En consecuencia, los factores considerados en un clima organizacional se diferencian de las demás organizaciones, ya que cada centro laboral posee características únicas, entre las cuales se encuentran: la motivación, la satisfacción, las actitudes, la cultura organizacional y el estrés, entre otros.

En otras palabras, la gestión participativa es clave para crear un ambiente de trabajo colaborativo y productivo. Al involucrar a los empleados en la toma de decisiones, las organizaciones aumentan el compromiso, la creatividad y la alineación con los objetivos, es una inversión estratégica para cualquier organización, al fomentar la colaboración y el diálogo, se consigue una mayor alineación con los objetivos empresariales, lo que se traduce en una mejora en los resultados y en un clima laboral más saludable. En definitiva, un clima organizacional positivo, sustentado en un estilo de gestión participativo, se traduce en empleados más motivados, lo que a su vez impulsa el rendimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

En función de lo planteado anteriormente, Lemo-Tochez (2020) indica que, las empresas inteligentes invierten mucho capital en cuidar que sus empleados estén a gusto y comprometidos con el trabajo, porque más allá de que esto represente un gasto resultará una inversión a largo plazo. Es por ello, que hoy en día la gerencia ha sabido valerse de herramientas y estrategias que le sirvan de soporte a la acción gerencial con la finalidad de alcanzar los

objetivos propuestos con un mínimo margen de error, aprovechando al máximo los recursos a su disposición.

De allí, que el gerente sepa ejercer su rol de líder para que, influenciando positivamente su personal, este le sea leal, participativo, se sienta identificado con las metas organizacionales y entre todos se pueda crear una atmósfera laboral que sea cada vez más agradable, favorable y motivadora que contribuya a aumentar y mantener el rendimiento laboral y la satisfacción de los mismos.

Dentro de este contexto, no cabe dudas que las empresas venezolanas están inmersas en esta realidad global que no toman en consideración las novedades que ahora presenta la ciencia del comportamiento humano y su influencia dentro del clima organizacional, dejando de lado la importancia que presenta ante la debida cohesión de sus miembros, planes, estrategias y responsabilidad social, haciendo que ello presente un clima organizacional no acorde a las realidades que demanda el mercado laboral.

Es importante destacar, la necesidad de evolucionar de manera constante para mantenerse relevantes en un entorno empresarial dinámico. Esto implica establecer mecanismos que promuevan la mejora continua en todos los ámbitos de la organización tal como lo señala Gutiérrez (2014):

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar en nuevo nivel de desempeño. Con la mejora continua de los diferentes procesos se incrementa la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. (p. 119)

Es significativo señalar la relevancia de tener un clima organizacional participativo, que es fortalecido por los miembros de la organización donde cada uno sabe su rol dentro de la empresa y posee el sentido de compromiso,

responsabilidad y está plenamente identificado con los planes y objetivos de la organización, de esta manera se crea un alto sentido de pertenencia.

En un estudio realizado por García (2021), se ha demostrado que actualmente la mayor parte de los trabajadores venezolanos no poseen en las empresas un clima organizacional adecuado para la realización de sus labores, con una concepción limitada del mundo de trabajo y del trabajador propio.

La situación antes descrita, constituye el fiel reflejo de lo que acontece en el departamento de auditoría de la empresa Adde Nike, C A, ubicada en Santa Cruz estado Aragua, según las observaciones preliminares de la autora dentro de la organización se aprecia en los trabajadores disminución de la productividad, desacuerdos entre los trabajadores, un inadecuado clima organizacional relacionado con el personal que allí labora, esta situación queda demostrada en el desempeño laboral de los trabajadores, quienes evidencian falta de comunicación al realizar las labores y tareas asignadas, originando como consecuencia el retraso continuo de las actividades que se llevan a cabo en los distintos departamentos, dicho retraso ocasiona conflictos en los mismos, se refleja carencia en cuanto al sentido de pertenencia hacia la institución.

De acuerdo con Tibanque (2023), resulta evidente que la problemática presentada es causada por la poca atención a la situación que presenta la empresa sin tomar medidas que la puedan mejorar, desmotivación, ausencia de actividades recreativas, además de ello se evidencia que hay factores que no están presentes dentro del clima organizacional y que afectan el comportamiento de los trabajadores, entre ellos se pueden mencionar, el problema principal en el proceso de comunicación, estrés laboral, problemas personales, situación económica y financiera del personal, estabilidad laboral, entre otras. En atención a la problemática antes planteada surgen las

siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación gerencial del clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa Adde Nike CA?

¿Qué elementos inciden en el clima organizacional participativo en el departamento de Auditoría de la empresa Adde Nike CA?

¿Cuáles estrategias gerenciales se pueden desarrollar para el fortalecimiento del clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa objeto de estudio?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para el clima organizacional participativo en el departamento de auditoría en la empresa Adde Nike CA.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación gerencial del clima organizacional en el departamento de auditoría de la empresa Adde Nike CA.

Identificar los elementos que inciden en el clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa objeto de estudio.

Desarrollar estrategias gerenciales para el clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa Adde Nike CA.

## **Justificación de la Investigación.**

Un clima organizacional participativo favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con muchas presiones sobre el personal, solo obtendrá logro a corto plazo, después de cierto tiempo saldrá del mercado, dependiendo de su efectividad, tendrá consecuencias importantes para la organización, a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. En otras palabras, un clima positivo propicia una mayor motivación y una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional participativo adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad del trabajador hacia la empresa.

De allí, la importancia de reconocer que el clima organizacional participativo proporciona retroalimentación, sobre causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, vestuario entre otros para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

Esta investigación resulta fundamental para promover una cultura organizacional participativa de mejora continua. Al identificar los elementos que influyen en el clima organizacional participativo, se podrán diseñar estrategias para optimizar el desempeño laboral, aumentar la satisfacción de

los empleados y, en última instancia, mejorar la productividad de la organización.

Desde el punto de vista institucional, la relevancia le viene dada por el crecimiento sostenido de la organización ya que demanda un análisis profundo del clima organizacional. Un ambiente laboral positivo no solo mejora la satisfacción de los empleados y la calidad del servicio, sino que también contribuye a la eficiencia operativa y a la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

En cuanto a la relevancia científica del estudio, contribuye significativamente al cuerpo teórico sobre gestión del talento y clima organizacional participativo, al analizar la influencia de variables como el liderazgo, la motivación y la comunicación en el desempeño de los empleados. Los hallazgos de este estudio pueden servir como base para desarrollar modelos teóricos más robustos y para guiar futuras investigaciones en este campo.

Desde el punto de vista psicosocial, se disminuirán los niveles de estrés, desánimo, apatía y desinterés y se alcanzará un trabajo cohesionado, productivo en un ambiente laboral sano. Desde el punto de vista teórico-metodológico se espera que este trabajo sirva de referencia para la realización de otras investigaciones relacionadas con este caso y que el mismo pueda proporcionar los métodos apropiados en el diseño de estrategias gerenciales relacionadas con el clima organizacional participativo.

Por lo tanto, esta investigación permitirá un clima organizacional participativo propicio, lo que aporta grandes iniciativas, para promover nuevas estrategias de negocios, nuevos proyectos y solucionar problemas, mejorar la comunicación interna y aumentar la competitividad, para esto se requiere del fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud, el apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, un sentido de

pertenencia, el control del efecto de los riesgos asociados con accidentes y enfermedades laborales; la motivación sobre todo es necesaria para ejecutar un trabajo con efectividad y además garantizar el desarrollo de políticas de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio, en fin un concepto global de desarrollo sostenible, usando los recursos eficientemente en los nuevos proyectos a emprender.

Finalmente, sirve de aporte a la línea de investigación Cultura y Clima Organizacional, la cual se encuentra enmarcada dentro de las líneas de investigación de la facultad de ciencias económica y sociales de la Universidad de Carabobo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Se presenta el marco teórico para ampliar la descripción del problema. Al respecto Tamayo y Tamayo (2006:145), sostiene que “ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal manera que pueden ser manejados y convertidos en acciones concretas”. No obstante, para cumplir lo señalado por el autor antes mencionado, se revisaron investigaciones que guardan relación con este estudio y antecedentes en general que se consideraron válidos para el encuadre del mismo, se definen conceptos, que ayudaron a la comprensión efectiva del problema.

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

Con el objetivo de contextualizar la presente investigación, se realizará una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre las estrategias gerenciales y el fortalecimiento del clima organizacional participativo. Siguiendo las recomendaciones de Tamayo y Tamayo (2004), se identificaron y analizaron estudios previos que abordan temáticas relacionadas, lo que permitirá establecer un marco teórico sólido y definir las preguntas de investigación. A continuación, se presentan las diversas investigaciones consultadas:

Ambrosio (2022), realizó una investigación titulada “**Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Laboral en la Plana Docente de la Escuela Inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho**” en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho-Perú, para optar al grado de Magister en Gerencia de la Educación. El objetivo general fue

determinar la relación entre las estrategias gerenciales como la clave para una organización, porque sirve como soporte para el logro de los objetivos y hacer verdadero los resultados que se esperan para emprender un proyecto, esta herramienta administra los cambios ordenándolos y definiendo los objetivos favoreciendo el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho, para la investigación en primer lugar se recopiló la información necesaria para definir las variables y buscar la relación permanente entre ambas por ser un análisis descriptivo.

Los instrumentos que se requirieron fueron basados en las características de la muestra, se elaboraron cuestionarios y se aplicaron a los maestros y administrativos que laboran en el inicial donde se aplicó la investigación. La población que se consideró fue un total de 31 integrantes que pertenecen a este centro educativo. El diseño fue no probabilístico y por ser la población pequeña se consideró la totalidad como la muestra. Los resultados concluyeron afirmando la relación que existe entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en esta institución educativa.

El aporte de esta investigación resultó fundamental para el estudio, ya que proporcionó un marco teórico sólido y permitió identificar las variables clave a considerar en el análisis del clima organizacional participativo. Al replicar y ampliar algunos de sus hallazgos, contribuye a consolidar el conocimiento existente en este campo.

Llontop (2022), realizó un estudio titulado **Estrategias Gerenciales para fortalecer el Clima Organizacional en una Institución Educativa privada de Santa Rosa**, en la Universidad César Vallejo Chiclayo–Perú, para optar al grado de Magister en Administración de la Educación. El presente estudio tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales establecidas en la teoría de Likert, para mejorar el clima organizacional en una institución educativa privada de la caleta Santa Rosa; describe el inconveniente expresado en la

carencia de algunos soportes en el ambiente de una institución que limita el trabajo sistematizado e integrado para asumir compromisos; causando insatisfacción laboral.

El objeto de estudio es el proceso de la gestión escolar y el campo de acción es la mejora del clima organizacional a través de estrategias gerenciales; la hipótesis a defender fue: El Clima Organizacional fortalece de manera significativa a través de estrategias gerenciales en una Institución Educativa privada de Santa Rosa. Asimismo, la metodología comprendió el tipo y diseño descriptivo–propositivo; se trabajó con una población y muestra de 15 docentes del nivel inicial, primario y secundario; a quienes se les aplicó una encuesta diagnóstica.

El informe arribó a la conclusión que, el clima organizacional según los resultados del cuestionario diagnóstico comprende los niveles: a veces (87,7%) y casi-siempre (13,3%); confirmando objetivamente la problemática descrita; sin embargo, sobre la base de estos resultados se proponen estrategias gerenciales pertinentes y funcionales, con la finalidad de transformar el problema objeto de estudio.

Esta investigación guarda relación con el presente trabajo debido a las problemáticas planteadas y es relevante ya que busca determinar la influencia de las estrategias gerenciales en el campo laboral y a su vez se puede establecer propuestas y planes de acción que permitan mejorar el clima organizacional de una institución.

Freites (2023), en su investigación titulada **Estrategias Gerenciales Comunicacionales para optimizar el Clima Organizacional en la Estación Policial Vial Sur Policía del Estado Carabobo** en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Tuvo como objetivo general fue Proponer Estrategias Gerenciales de Comunicación Para el Mejoramiento del Clima Organizacional

de la Estación Policial Vial Sur Policía de Carabobo, ubicado en la avenida Las Ferias / Intercomunal Plaza de Toros en Valencia estado Carabobo.

La metodología que se utilizó fue de naturaleza cuantitativa bajo la modalidad de proyecto factible, la investigación fue de carácter descriptivo por cuanto se desea aportar solución a un problema concreto, tipo documental de campo ya que se recolectó la información en el lugar donde ocurre el fenómeno, estudio no experimental ya que se realizó in manipular deliberadamente las variables; la población considerada en la presente investigación está conformada por veinte personas que conforman la nómina diaria y la muestra estará conformada por la totalidad de la población. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, en la modalidad de cuestionario como instrumento, el cual se le aplicó el coeficiente el método estadístico de Alfa de Cronbach, con un 0,91 de confiabilidad dando como conclusión, que es necesario proponer estrategias gerenciales de comunicación, para mejorar el clima organizacional en la institución objeto de estudio, indicándose como recomendación mejorar el ambiente institucional que se ve afectado por la falta de comunicación entre el personal directivo y el funcionario, lo cual ha llevado a una fractura en el entorno laboral.

La investigación guarda relación con el presente estudio ya que es un gran aporte para este trabajo en cuanto al abordaje de las bases teóricas del clima organizacional.

Por otra parte, Ceballos (2020) en su investigación titulada **Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas de Educación Básica**. Este trabajo tuvo como propósito Analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del municipio Carlos Arvelo – estado Carabobo. En atención a ello, la investigación responde a la modalidad descriptiva con diseño de campo. La población estuvo conformada

por dieciséis (16) docentes de aula, dos (2) docentes de educación física, una (1) auxiliar de preescolar, un (1) personal de ambiente, una (1) portera, un (1) vigilante, una (1) secretaria y una (1) subdirectora encargada, quedando 19 sujetos muestrales. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario politómico con tres alternativas de respuestas.

El cual respondió a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción, la confiabilidad se calculó a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñó tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación. La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Por medio de estos resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones: la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, que es lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo Posteriormente se realizó una serie de recomendaciones con el fin de dar solución a la problemática presentada.

Esta investigación tiene afinidad temática con el presente estudio porque ambas, a partir de la aplicación de las estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional mejorar el desempeño laboral.

## **Referentes Teóricos**

Los referentes teóricos de esta investigación, constituyen los fundamentos y conceptos que sirven de apoyo al desarrollo del estudio, el mismo se encuentra estructurado de acuerdo al conjunto de variables, del

enfoque de la investigación, del enunciado del problema y de los objetivos de investigación. De acuerdo con Arias (2012:39) “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada”. En tal sentido, se asumen cuatro teorías de base: administrativa, de la motivación, del clima organizacional y de la participación, las cuales se presentan a continuación.

### **Teoría Administrativa**

Los principales representantes de este enfoque son: Fayol, Urwick, Gulick y Urwick, Mooney y Reilly y Taylor citados por Chiavenato (2002). Estos autores ofrecen numerosas prescripciones sobre como deber ser las organizaciones para maximizar la productividad y la eficacia. Su mayor preocupación se ha centrado en los principios de especialización, en los acuerdos jerárquicos, en la delegación de autoridad y responsabilidad, en la cobertura de control y en la organización de las subunidades organizacionales.

Los principios de gestión desarrollados por teóricos como Fayol y Taylor continúan siendo esenciales para la administración actual de las organizaciones. Para Fayol citado por Chiavenato (ob.cit), la gestión eficaz requiere desarrollar un enfoque científico para cada tarea, seleccionar al personal de manera objetiva, fomentar la cooperación entre la administración y los trabajadores, y distribuir las responsabilidades de forma clara y compartida.

Estos principios incluyen la especialización del trabajo para mejorar la eficiencia, y la autoridad, que debe ir acompañada de responsabilidad para asegurar una toma de decisiones eficaz. La disciplina es clave para el cumplimiento de normas y el respeto a la autoridad, mientras que la unidad de mando y la unidad de dirección garantizan que los empleados reciban

instrucciones claras y que todas las actividades estén alineadas con los objetivos organizacionales.

Asimismo, la teoría de Taylor tuvo un impacto significativo en la administración moderna, pero también ha sido objeto de críticas por su enfoque en la eficiencia y la productividad a expensas del bienestar de los trabajadores.

### **Teorías de la Motivación**

Las teorías de la motivación se clasifican en dos categorías, las teorías de contenido y las teorías de procesos. La teoría del contenido son los aspectos intrínsecos de las personas, que fortalecen, orientan y detienen la conducta y la teoría de procesos proporcionan una descripción y análisis sobre cómo se da el comportamiento de los individuos. Entre las teorías de la motivación se puede señalar las Jerarquías de las necesidades de Maslow, la cual se describe a continuación:

#### **Jerarquías de las necesidades de Maslow.**

Maslow (1972), generó un modelo de la jerarquía de necesidades es una de las teorías importantes de la motivación, ya que plantea, que las necesidades se van a clasificar de acuerdo al grado de importancia que éstas tengan. Según Maslow citado por Gibson y otros (1996:145), plantea:

La teoría parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización). Es necesario y preciso haber satisfecho las necesidades de orden inferior antes de que una necesidad de orden superior.

Según Maslow citado por (ob.cit), una necesidad satisfecha deja de motivar, como por ejemplo cuando una persona decide que ya recibe el salario adecuado por su contribución a la organización, el dinero ha perdido para ella su capacidad de motivación. En resumen, la teoría de Maslow, supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por lo tanto, en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador.

### **Teoría de la Existencia Relación y Crecimiento (ERC)**

Para Ramírez (2009), la teoría de ERC de Adlerfer generó una de las teorías de necesidades humanas más avanzadas que la de Maslow es la ERC (Existencia, Relación y Crecimiento), esto según Bateman (2001: 476), la teoría de Maslow tiene aplicabilidad de carácter general, pero la de Alderfer se dirige a comprender las necesidades de la gente en el trabajo.

El autor afirma que hay tres grupos de necesidades primordiales: Existencia, Relación y Crecimiento, de allí designación de la teoría ERC. Tal como lo plantea el autor citado, las necesidades de existencia satisfacen las exigencias materiales básica de la existencia como alimentos, agua, aire, salario, entre otros. Entre ellas figura lo que Maslow (ob.cit), consideró como necesidades fisiológicas y de seguridad.

Por otra parte, las necesidades de Relación es el deseo de mantener importantes relaciones interpersonales. Estos deseos sociales y de estatus exigen interacción con otras personas para quedar satisfecho, y corresponden a la necesidad de amor propuesta por Maslow (ob.cit) y al componente externo en su calificación de la estima. Las necesidades de crecimiento, es un deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal, semejantes a las categorías de estima y autorrealización de Maslow.

Esta teoría tiene especial interés para este estudio porque plantea que si el clima organizacional participativo no es pleno en estímulo y motivaciones para el trabajador este manifiesta conductas inferiores como bajo desempeño laboral.

### **Teoría de los Dos Factores de Herzberg.**

Para Arana (2005), Herzberg que este teórico a finales de los años 50 desarrolla la teoría de los dos factores donde plantea que las necesidades de nivel bajo, entre las que se encuentra el salario, no necesariamente conducen al aumento de la productividad. Estas necesidades se satisfacen rápidamente y una vez satisfechas, solo logran motivar ofreciendo más de lo mismo; lo que conduce a un círculo vicioso que no finaliza jamás. Por otra parte, Herzberg citado por Arévalo (2002), resalta que la motivación en las personas depende de dos factores el higiénico y motivacional.

**Factores Higiénicos.** Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la directiva y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros.

**Factores Motivacionales.** Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores motivacionales.

## **Teoría X y Y de Douglas McGregor**

Esta teoría trata de vincular motivación y administración. Para ello McGregor (1966), propuso dos puntos de vista distintos acerca de la naturaleza de los humanos, uno es básicamente un punto de vista negativo, denominado la Teoría X y la otra básicamente de un punto de vista positivo llamado teoría Y.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior son las que dominan los individuos. Al respecto McGregor (ob.cit), sostenía la creencia de que las suposiciones de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Por consiguiente, la teoría X y Y de McGregor expresan los tipos de conductas que ponen de manifiesto los individuos antes ciertas condiciones en particular.

## **Teoría de las Tres Necesidades**

McClelland (1969), realizó una teoría donde abordó las tres necesidades aprendidas de la motivación, las cuales están estrechamente relacionadas con conceptos del aprendizaje. Según el autor citado esta teoría propone que una persona con una fuerte necesidad estará motivada a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad. Las necesidades se aprenden de la cultura de una sociedad. Argumenta McClelland citado por Bateman (2001), los tres tipos de necesidades son: (a) logro, (b) poder, y (c) afiliación.

Estas necesidades se desarrollan a lo largo de la vida y varían entre individuos, influyendo en su motivación y comportamiento. La teoría de McClelland (ob.cit) reconoce que existen tres necesidades que todos los

individuos sienten, aunque con diferentes grados de intensidad.

### **Teoría de Clima Organizacional**

A juicio de Likert citado por Sandoval (2008), el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Señala el mismo autor que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: las cuales con: (a) variables causales, (b) variables intermedias y (c) variables finales.

### **Teoría de la Participación**

Esta teoría fue desarrollada por Fernández (2001), el autor define participar como sobrevenir en el otro sin dejar de ser uno y sin que el otro deje de ser otro. Es decir, que dos o más se encuentran en un campo por participación (no por identificación), en el cual, liberados de todo objeto, los seres se convierten en sujetos singulares, pero con un sentimiento de identidad grupal o cósmica.

Desde esta perspectiva, entra en juego la gerencia participativa. Ya que, parte de los empleados consideran que son situaciones que les afectan, por lo que la participación se hará evidente. Caso contrario, ocurrirá, si se constatará que parte de los involucrados no se siente parte del mismo, y donde la vivencia de los valores tiene sus perspectivas particulares. Es evidente, que esta teoría conduce a la experiencia identificatoria, la cual constituye el yo en relación a un otro, esta experiencia vivencial, llega a constituir a las personas, como

sujetos abiertos a una realidad, y que, por lo consiguiente, participan. De allí, que participar es entonces, como el devenir en el otro sin dejar de ser uno y sin que el otro deje de ser otro.

De tal manera, que cuando se participa o coparticipa, y a la vez se direcciona o se gerencia, la conciencia de la persona está ampliada, es capaz de vivenciar una realidad sin fronteras, dándose en plena expansión, con el fin de responsabilizarse colectivamente, en otras palabras, solidariamente. De esta manera, todos trabajan por y para todos en función de beneficios colectivos, vivenciándose en el marco de los valores y, por ende, en el respeto de las ideas, para que todos puedan aportar diversas y diferentes soluciones a un mismo problema.

## **Bases Teóricas**

### **Estrategias Gerenciales**

Las estrategias gerenciales, son una búsqueda sistemática, ordenada y orientada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución y la multiplique, de tal manera que Pérez (2004), lo define como:

Aquellas que se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados, así como anticipar en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (p.40)

De allí que, formular estrategias gerenciales para una institución y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes por parte de quien las diseña y ejecuta y colaboración y disposición y por parte del personal a quien van dirigidas.

## **Clima Organizacional**

El clima organizacional nace de la idea, que el ser humano vive en ambientes complejos y cambiantes, pues en las organizaciones hay diferentes personas, grupos y colectividades que generan diversos comportamientos como lo señala Bais (2020) en su trabajo de investigación.

Según Chiavenato (ob.cit:19) cuando la motivación es escasa ya sea por impedimento o impedimento de las necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir, es por ello que lo define como “la propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”.

En este orden de ideas Caligiore y Díaz (2003), plantean que todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes produce patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado clima organizacional.

## **Clima Organizacional Participativo**

El clima organizacional participativo se refiere a un ambiente laboral donde los empleados tienen la oportunidad de involucrarse activamente en la toma de decisiones, expresar sus opiniones y contribuir al desarrollo de la organización. Litwin y Astringe (1968) en un clima participativo, se destaca la apertura a la colaboración y la inclusión en los procesos decisionales. Chiavenato (2009) lo describe como un entorno donde prevalece la comunicación bidireccional, el trabajo en equipo y la confianza, fomentando la

participación activa de los empleados en la resolución de problemas y la planificación estratégica. González (2010) lo caracteriza como un clima que promueve la motivación intrínseca, la autonomía y el compromiso, al permitir que los empleados se sientan valorados y escuchados.

### **Componentes del Clima Organizacional Participativo**

**-El liderazgo participativo.** También conocido como democrático, implica involucrar a los empleados en la toma de decisiones, promoviendo la colaboración y valorando sus opiniones. Según Vroom y Yetton (1973), este estilo de liderazgo busca un equilibrio entre la autoridad del líder y la colaboración del equipo, donde el líder actúa como facilitador (citado en Slack, 2025). Fomenta la confianza, la empatía y la comunicación abierta, empoderando a los empleados para contribuir activamente (Personio, 2022).

**-Comunicación abierta y transparente.** Según Robbins y Judge (2013), un clima participativo fomenta la comunicación fluida entre todos los niveles jerárquicos, reduciendo barreras y promoviendo el intercambio de ideas. Incluye escucha activa, canales abiertos y respeto mutuo, lo que reduce conflictos y fomenta la sinergia

**-Fomento del trabajo en equipo.** Senge (1990) asocia el clima participativo con la creación de organizaciones de aprendizaje, donde los equipos colaboran para alcanzar metas comunes. Promueve la cohesión, el sentido de comunidad y la resolución creativa de problemas.

**-Autonomía y empoderamiento.** Herzberg (1966) indica que un clima participativo otorga a los empleados mayor control sobre sus tareas, lo que aumenta la motivación y la satisfacción laboral. Genera un sentido de propiedad y fomenta la iniciativa.

**-Toma de Decisiones.** En un clima participativo, la toma de decisiones es descentralizada, involucrando a los empleados en el proceso. Likert (1967) clasifica este sistema como "participación en grupo", donde las decisiones se

distribuyen en todos los niveles. Promueve la inclusión, reduce la resistencia al cambio y mejora la alineación con los objetivos.

**-Establecimiento de Metas.** Consiste en definir objetivos claros, alcanzables y alineados con la visión organizacional. Wellhub (2025) destaca que establecer y comunicar objetivos claros, concisos y realistas son la forma más clara para enfocarse en un clima organizacional positivo. Fomenta la claridad de roles y el compromiso colectivo.

**-Recompensa.** Son incentivos que reconocen el desempeño y alinean los comportamientos con los valores organizacionales. Chiavenato (2004) señala que las compensaciones ofrecidas por la organización influyen en la satisfacción de sus miembros. Incluyen bonificaciones, reconocimientos públicos y oportunidades de crecimiento.

**-Desarrollo Profesional.** Implica ofrecer oportunidades de capacitación y crecimiento para mejorar las competencias de los empleados. Personio (2022) indica que garantizar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional basadas en el desempeño motivará a todo el personal. Fomenta la autorrealización y la retención de talento.

### **Elementos que Inciden en el Clima Organizacional Participativo**

**-Planificación.** Proceso de establecer objetivos y estrategias para alcanzarlos, considerando fortalezas y debilidades organizacionales. Gestipolis (2015) define la planificación como "el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales" (p. 2).

**-Formulación.** Proceso de definir políticas, normas y procedimientos que guían el comportamiento organizacional. Méndez (2006) señala que "los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimientos, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas". Proporciona claridad y estructura, reduciendo ambigüedades.

**-Organización.** Coordinar recursos y tareas para lograr objetivos, definiendo responsabilidades y secuencias temporales. Gestipolis (2015) indica que "organizar es coordinar y sincronizar" (p. 2). Mejora la eficiencia y fomenta la colaboración.

**-Dirección.** Influir en los empleados para alcanzar metas mediante el liderazgo. Gestipolis (2015) describe la dirección como "la influencia, persuasión que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos" (p. 3). Un liderazgo participativo fortalece la motivación y el compromiso.

**-Control.** Monitorear el desempeño y garantizar el cumplimiento de objetivos. Likert (1967) incluye el control como una dimensión del clima participativo, donde los empleados evalúan su propio desempeño. Promueve la autorregulación y la responsabilidad compartida.

**-Motivación.** Fuerza que impulsa a los empleados a actuar en pos de los objetivos. Rodríguez et al. (2010) señalan que "la motivación es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización" (p. 3). Eleva el clima organizacional al satisfacer necesidades personales.

**-Logro.** Motivación derivada de alcanzar metas personales o grupales. Maslow (1943) vincula el logro a la autorrealización (citado en Gestipolis, 2015).

**-Afiliación.** Necesidad de pertenencia y relaciones interpersonales. McClelland (1961) destaca la afiliación como un motivador clave (citado en Gestipolis, 2015).

**-Poder.** Deseo de influir o controlar el entorno. McClelland (1961) señala que el poder puede ser positivo cuando se usa para empoderar a otros (citado en Gestipolis, 2015).

**-Empatía.** Capacidad de comprender y compartir las emociones de los demás. Slack (2025) destaca que "la empatía es una cualidad clave del líder participativo, fomentando un ambiente de confianza" (p. 1).

## **Sistema de Variables**

Según Arias (2012:45), “variable, es una característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control de una investigación”. En el presente estudio, las variables consideradas como foco de atención en el marco de la investigación que concluirá en diagnóstico, surgirán directamente del objetivo general. Dichas variables son: (a) estrategias gerenciales y (b) clima organizacional. A tales efectos, se presentan un cuadro donde se identifican los objetivos de estudio, con sus respectivas variables, dimensiones e indicadores como se presenta seguidamente:

**Cuadro 1**  
**Operacionalización de las variables**

| <b>Objetivo General:</b> Proponer estrategias gerenciales para el clima organizacional participativo en el departamento de auditoría en la empresa Adde Nike CA. |                                    |                    |                          |              |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------|-------------------------------|
| <b>Objetivos específicos</b>                                                                                                                                     | <b>Variable</b>                    | <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>       | <b>Ítems</b> | <b>Técnicas e instrumento</b> |
| Diagnosticar la situación gerencial del clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa Adde Nike CA.                           | Clima Organizacional participativo | Componentes        | Liderazgo participativo  | 1            | Encuesta Cuestionario         |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Comunicación             | 2            |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Trabajo en Equipo        | 3            |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Empoderamiento           | 4            |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Toma de decisiones       | 5            |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Establecimiento de metas | 6            |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Recompensa               | 7            |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Desarrollo profesional   | 8            |                               |
| Identificar los elementos que inciden en el clima Organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa objeto de estudio.                  | Elementos que inciden              | Planificación      | Formulación              | 9            |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Organización             | 10           |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Dirección                | 11           |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Control                  | 12           |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    | Motivación         | Logro                    | 13           |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Afiliación               | 14           |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Poder                    | 15           |                               |
|                                                                                                                                                                  |                                    |                    | Empatía                  | 16           |                               |

**Fuente:** Pérez (2025)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo debe señalarse en qué sentido se orientó la investigación, indicar la metodología a utilizar, la técnica de recolección de datos describiendo cada uno de estos, de manera que el lector pueda comprender los pasos a seguir que se realizaron para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación, en otras palabras, el marco metodológico se refiere al diseño y explicación de cómo se interpreta, recolecta y procesa los datos de la investigación.

#### **Tipo de Investigación**

En referencia al presente estudio se abordó bajo el paradigma positivista que según Leal (2011), busca la objetividad del conocimiento sometido a un proceso de validación y confiabilidad a través de la medición y aplicación numérica y análisis estadístico para comprobar los patrones de comportamientos.

En cuanto al tipo de investigación, es de campo, ya que la recolección de los datos se realizó de manera directa de la realidad en su ambiente natural. Tal como lo señala Balestrini (2002:14), definiendo a la investigación de campo como aquella que permite: "...observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio...".

## **Diseño de la Investigación**

Se enmarcó en un diseño no experimental, definido por Palella y Martins (2010:87), como “aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable”. En este caso, se observaron los hechos tal y como se presentan en su contexto real, para luego analizarlos.

## **Nivel de la Investigación**

El estudio que se proyecta, corresponde al nivel descriptivo, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), consisten “en describir situaciones y eventos, especificando propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis”.

## **Modalidad de la Investigación**

Se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible que según Villafañe (2012:16)” consiste “en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupos sociales”. En este caso estrategias gerencial para un clima organizacional participativo.

## **Población**

De acuerdo a lo planteado por Arias (2012), la población “es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación (p. 81). En el caso del presente estudio la población es finita porque es pequeña el mismo número

de sujetos de estudio que se ubicó en 13 personas en el departamento de auditoría de La Empresa Adde Nike CA, ubicada en Santa Cruz estado Aragua.

## **Muestra**

En el presente estudio, la muestra es de tipo censal, pues se seleccionaron el 100% de la población, es decir 13 individuos. En este sentido Ramírez (1999) establece: “la muestra censal es aquella donde toda la unidad de investigación es considerada como muestra por ser finita y manejable”.

## **Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos**

Las técnicas según Arias (2012), son las distintas formas o maneras de obtener información que permitan recabar los datos de interés para el estudio. Para efectos del presente estudio se empleará la técnica de la encuesta, que según Palella y Martins, (2010:123), “está destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”.

En cuanto al instrumento representa una herramienta donde se registró la información que suministran los sujetos, para este caso se utilizó el cuestionario, el cual de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” dirigido al personal del departamento de auditoría de la Empresa Adde Nike CA.

Dicho cuestionario, se estructura de acuerdo a una escala de Likert. La cual fue diseñada en base a dieciséis (16) ítems que reflejaran una actitud afirmativa acerca de un enunciado o referente donde cada ítem posee cinco alternativas de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV),

Rara Vez (RV) y Nunca (N). Es importante mencionar que la escala mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos de interacción grupal.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### **Validez**

El cuestionario se validó a través del juicio de dos (2) expertos conformados por un (01) Magister en Gerencia, un (01) metodólogo con la finalidad de determinar si presenta los criterios de redacción, pertinencia, claridad y congruencia de los mismos, y se harán los ajustes sugeridos por los expertos y en base a ello se consolidaron los instrumentos finales para su aplicación.

### **Confiabilidad**

Una vez validado el instrumento a través del juicio de expertos se aplicó una prueba piloto a una muestra con características similares, homogénea a la muestra real; luego se empleará el estadístico Alpha de Cronbach para obtener el nivel de confiabilidad para determinar su consistencia y objetividad de los datos recopilados a través del mismo. En tal sentido Balestrini (2002) señala que la prueba piloto establece la validez y fiabilidad de los instrumentos empleados, para así redefinirlos y refinarlos para que sean aptos para obtener los datos en relación al problema estudiado. La aplicación de instrumentos válidos y confiables ofrecen a la investigación un nivel alto de seguridad de que la ejecución de la investigación llegará a buenos términos, lográndose así los objetivos planteados para la misma.

La fórmula aplicada para el cálculo de confiabilidad Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

**Donde:**

K: N° de ítem

Si<sup>2</sup>: Desviación Standard por Ítem.

St<sup>2</sup>: Desviación Total de los Ítem.

Una vez aplicada la fórmula y calculado el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach para la presente investigación, se pudo obtener como resultado un valor muy cerca de uno, 0,958, por lo que se puede concluir que el instrumento aplicado para la recolección de datos es de alta confiabilidad. Este alto coeficiente sugiere que los ítems del instrumento miden de manera consistente la teoría de interés, ver anexo “C”.

### **Técnica de Análisis de los Datos**

En la fase correspondiente a la técnica y el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva a través la distribución de frecuencias. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014:282) le definen como el “Conjunto de puntuaciones de una variable ordenadas en sus respectivas categorías”. De igual forma señalan que la primera tarea es escribir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, esto se hace con base en una distribución de frecuencias absolutas y relativas, en otras palabras, se utilizaron tablas de distribución de frecuencias, para los resultados obtenidos

que fueron analizados e interpretados, dando respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

### **Procedimiento de la Investigación**

En los estudios con la modalidad de proyecto factible se emplearán las siguientes fases de acuerdo con Duarte y Parra (2014):

*Fase I. Exploratoria:* Consistió en la búsqueda de información y recopilación para obtener la mayor cantidad de insumos que permitan en primera instancia la elaboración del planteamiento del problema, los objetivos y la justificación.

*Fase II. Descriptiva:* Se realizó la organización de la información teórica de manera lógica y pertinente del Marco Teórico con los antecedentes, teorías de entrada, referentes teóricos y legales de la investigación.

*Fase III. De Campo:* Comprende la validación y confiabilidad del instrumento para su aplicación a la muestra seleccionada para generar el diagnóstico que dio origen a los resultados del estudio a los cuales se le aplicó la estadística descriptiva para ello se utilizaron matrices diseñadas para facilitar la visualización de los resultados de la investigación.

*Fase IV. Generativa:* Con los insumos obtenidos de la Fase III se elaboraron los elementos para las estrategias gerenciales para un clima organizacional participativo en el departamento de auditoría en la empresa Adde Nike.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

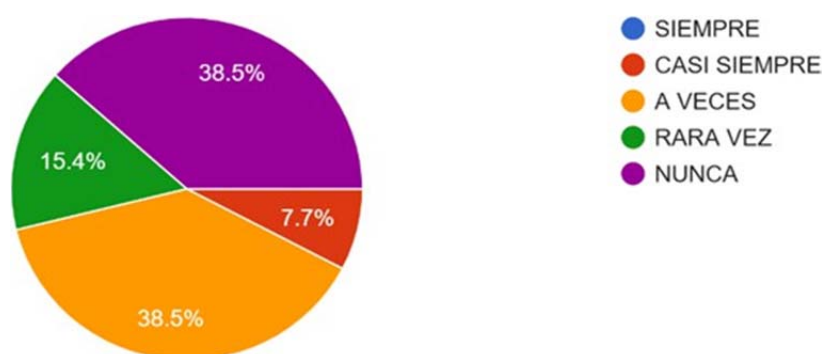
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación, tomando en cuenta las características de las variables estudiadas y de los instrumentos aplicados, así como los objetivos específicos formulados en la primera etapa del presente. Según Orozco, Labrador y Palencia (2007) las técnicas de procesamiento y análisis de datos corresponde a “la explicación de cómo serán tratados los datos recolectados para hacer la evaluación del fenómeno que representan”. (p. 86)

Es decir, que una vez aplicado el instrumento para la recolección de la información necesaria y dar respuesta a los objetivos específicos planteados, se procedió a su análisis e interpretación mediante la utilización del método cuantitativo.

Con respecto, al método cuantitativo Arias (2006), señala que la estadística es la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos” (p.127). De acuerdo a lo planteado, en la presente investigación el análisis y presentación de datos obtenidos, se abordó de manera descriptiva, los resultados se agruparon por variables en función de las dimensiones e indicadores hallados en la revisión realizada, para los efectos de visualizar el comportamiento favorable o desfavorable de las variables en estudio, se ponderaron los porcentajes de mayor frecuencia, calculándose en promedio porcentual sobre los porcentajes de los ítems de cada indicador presentándolos tal como se describe a continuación:

| <b>Variable:</b> Clima Organizacional participativo                                                   |   |    |     |    |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|-----|----|------|
| <b>Dimensión:</b> Componentes.                                                                        |   |    |     |    |      |
| <b>Ítems 1. La gerencia promueve la participación de los empleados a la hora de tomar decisiones.</b> |   |    |     |    |      |
| <b>Cuadro 2.</b> Indicador Liderazgo participativo.                                                   |   |    |     |    |      |
| CATEGORÍAS DE REPUESTAS                                                                               |   |    |     |    |      |
| S                                                                                                     | % | CS | %   | AV | %    |
| 0                                                                                                     | 0 | 01 | 7,7 | 05 | 38,5 |
|                                                                                                       |   |    |     | 02 | 15,4 |
|                                                                                                       |   |    |     | 05 | 38,5 |

Fuente. Pérez (2025).



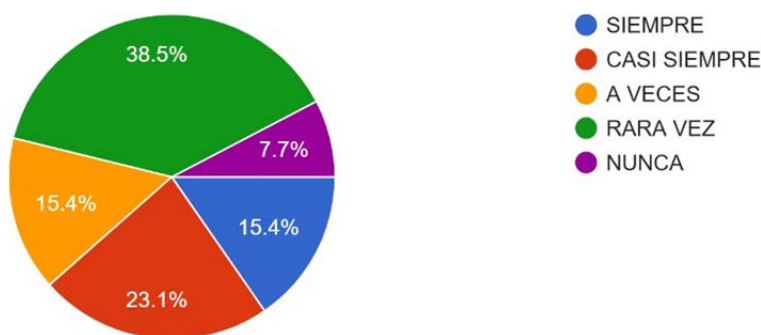
**Gráfico 1.** Distribución porcentual ítems 1. Fuente. Cuadro 2.

### Análisis e Interpretación

En función a los datos registrados en el cuadro 2 y gráfico 1 se puede observar que las categorías de respuestas acerca del liderazgo participativo resultaron según la opinión de los encuestados en un (7,7%) Casi Siempre, A Veces, Nunca con un (38,5%), mientras la respuesta Rara Vez obtuvo un (15,4%). Estos datos sugieren que, según la percepción de los encuestados, el liderazgo participativo no se práctica de manera consistente o frecuente, lo cual resulta incongruente con lo establecido por Palomo (2010), quien define el liderazgo participativo como aquel que fomenta la colaboración de los empleados en la toma de decisiones, mejorando el clima organizacional. Este enfoque permite que los empleados se sientan valorados y escuchados, lo que se traduce en un mayor compromiso y satisfacción laboral.

| <b>Variable:</b> Clima Organizacional participativo                                            |      |    |      |    |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|------|----|------|
| <b>Dimensión:</b> Componentes.                                                                 |      |    |      |    |      |
| <b>Ítem 2. La comunicación es un elemento que se promueve en el departamento de auditoría.</b> |      |    |      |    |      |
| <b>Cuadro 3. Indicador Comunicación.</b>                                                       |      |    |      |    |      |
| CATEGORÍAS DE REPUESTAS                                                                        |      |    |      |    |      |
| S                                                                                              | %    | CS | %    | AV | %    |
| 02                                                                                             | 15,4 | 03 | 23,1 | 02 | 15,4 |
|                                                                                                |      |    |      | 05 | 38,5 |
|                                                                                                |      |    |      | 01 | 7,7  |

Fuente. Pérez (2025).



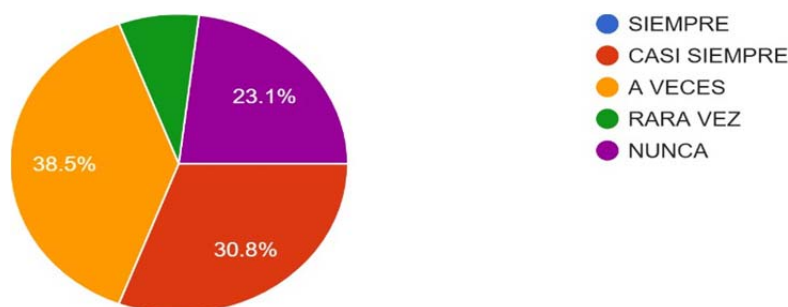
**Gráfico 2** Distribución porcentual ítems 2. Fuente. Cuadro 3.

### Análisis e Interpretación

En función a los datos registrados en el cuadro 3 y gráfico 2, se puede observar que las categorías de respuestas acerca de la comunicación resultaron según la opinión de los encuestados en un (15,4%) Siempre, Casi Siempre (23,1%) A Veces (15,4%), mientras las respuestas Rara Vez obtuvo un (38,5%) y el (7,7%) Nunca. Los resultados arrojados plantean incongruencia con lo referido por Wether y Davis (1996:380), quienes afirman que “las organizaciones no pueden existir sin comunicación ya que, de no haberla, los empleados y la administración no perciben insumos de información y no pueden dar instrucciones para la coordinación del trabajo”.

| <b>Variable:</b> Clima Organizacional participativo                        |   |    |      |    |      |
|----------------------------------------------------------------------------|---|----|------|----|------|
| <b>Dimensión:</b> Componentes.                                             |   |    |      |    |      |
| <b>Item 3. Se realizan actividades para promover el trabajo en equipo.</b> |   |    |      |    |      |
| <b>Cuadro 4. Indicador Trabajo en Equipo.</b>                              |   |    |      |    |      |
| CATEGORÍAS DE REPUESTAS                                                    |   |    |      |    |      |
| S                                                                          | % | CS | %    | AV | %    |
| 0                                                                          | 0 | 04 | 30,8 | 05 | 38,5 |
|                                                                            |   |    |      | 01 | 7,7  |
|                                                                            |   |    |      | 03 | 23,1 |

**Fuente.** Pérez (2025).



**Gráfico 3.** Distribución porcentual ítems 3. Fuente. Cuadro 4.

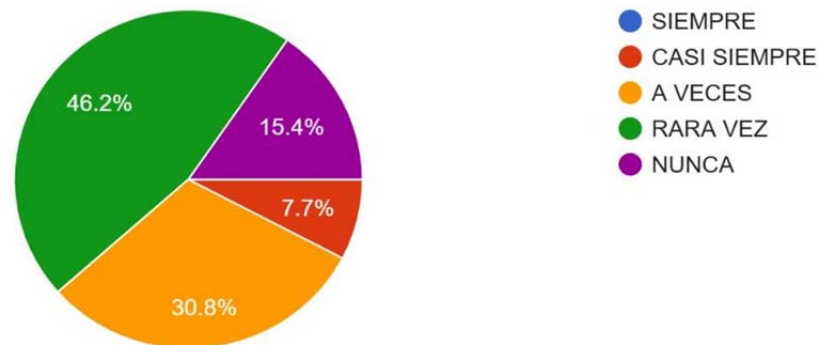
### Análisis e Interpretación

En función a los datos registrados en el cuadro 4 y gráfico 3, se puede observar que las categorías de respuestas acerca del trabajo en equipo resultaron según la opinión de los encuestados en un (0%) Siempre, (30,8%) Casi Siempre, A Veces con (38,5%) mientras las respuestas Rara Vez obtuvo un (7,7%) y Nunca (23,1%). Los resultados arrojaron que sólo A Veces existe el trabajo en equipo, este hallazgo resulta preocupante porque de allí depende el clima adecuado para generar un óptimo desempeño laboral como lo refiere Newstrom (2007), quien señala que un trabajo en equipo es donde cada uno de los empleados lleva a cabo tareas operativas individuales, pero la gran mayoría de ellos trabaja en pequeños grupos regulares en los que sus

actividades deben acoplarse como las piezas del rompecabezas de un paisaje entre gerente y subalternos.

| <b>Variable:</b> Clima Organizacional participativo                     |    |    |      |    |       |
|-------------------------------------------------------------------------|----|----|------|----|-------|
| <b>Dimensión:</b> Componentes.                                          |    |    |      |    |       |
| <b>Ítem 4. Propicia el empoderamiento basado en la confianza mutua.</b> |    |    |      |    |       |
| <b>Cuadro 5.</b> Indicador Empoderamiento.                              |    |    |      |    |       |
| CATEGORÍAS DE REPUESTAS                                                 |    |    |      |    |       |
| S                                                                       | %  | CS | %    | AV | %     |
| 0                                                                       | 0% | 01 | 7,7% | 04 | 30,8% |
|                                                                         |    |    |      | 06 | 46,2% |
|                                                                         |    |    |      | 02 | 15,4% |

Fuente. Pérez (2025).



**Gráfico 4.** Distribución porcentual ítems 4. Fuente. Cuadro 5.

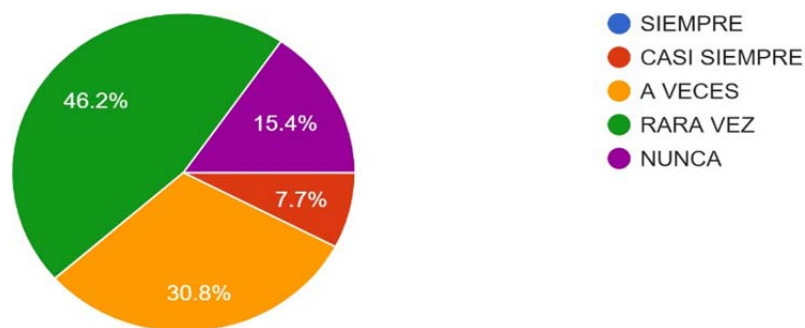
### Análisis e Interpretación

En función a los datos registrados en el cuadro 5 y el gráfico 4, se puede observar que en las alternativas de respuestas acerca del empoderamiento resultaron según la opinión de los encuestados en un (0%) Siempre, (0%) Casi Siempre, (7,7%) A Veces con (30,8%), mientras las respuestas Rara Vez obtuvo un (46,2%) y el (15,4%) Nunca. Los hallazgos investigativos permiten inferir que un grupo importante de los encuestados se ubica en A Veces y Rara Vez, lo cual revela la falta de empoderamiento. Lo que resulta incongruente con lo planteado Koontz y Weihrich (2004) que, para una administración eficaz, se requiere de la sincera aceptación del empoderamiento, basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la

información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personan competentes.

| <b>Variable:</b> Clima Organizacional participativo                                        |   |    |     |    |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|-----|----|------|
| <b>Dimensión:</b> Componentes.                                                             |   |    |     |    |      |
| <b>Ítem 5. Las decisiones son tomadas por los jefes en concordancia con los empleados.</b> |   |    |     |    |      |
| <b>Cuadro 6.</b> Indicador Toma de Decisiones.                                             |   |    |     |    |      |
| CATEGORÍAS DE REPUESTAS                                                                    |   |    |     |    |      |
| S                                                                                          | % | CS | %   | AV | %    |
| 0                                                                                          | 0 | 01 | 7,7 | 04 | 30,8 |
|                                                                                            |   |    |     | 6  | 46,2 |
|                                                                                            |   |    |     | 02 | 15,4 |

Fuente. Pérez (2025).



**Gráfico 5.** Distribución porcentual ítems 5. Fuente. Cuadro 6

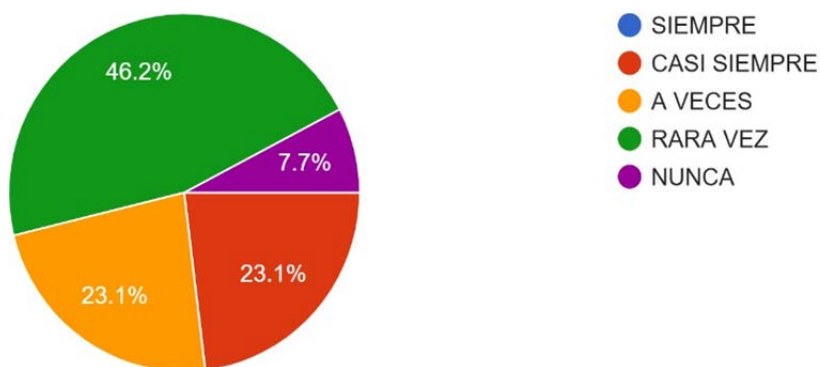
### Análisis e Interpretación

En función a los datos registrados se puede observar que las categorías de respuestas acerca de la centralización de la toma de decisiones por alta gerencia resultaron según la opinión de los encuestados en un (0%) Siempre, (7,7%) Casi Siempre, A Veces con (30,8%), mientras las respuestas Rara Vez obtuvo un (46,2%) y el (15,4%) Nunca. Los hallazgos permiten inferir que las decisiones en departamento son tomadas por la alta gerencia y Rara Vez se consulta al personal. En este sentido, Siliceo (2006), refiere que las organizaciones requieren cada vez más ejecutivos calificados en puestos de toma de decisiones que son factores clave en la eficacia organizacional en lo humano, en lo técnico y productivo. Por ello se hace indispensable tomar en

cuenta la opinión en círculos de calidad de los empleados que ayuden a tomar las decisiones adecuadas.

| <b>Variable:</b> Clima Organizacional participativo                                                |   |    |      |    |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|------|----|------|
| <b>Dimensión:</b> Componentes.                                                                     |   |    |      |    |      |
| <b>Ítem 6. El gerente establece las metas producto de ideas y opiniones del grupo en conjunto.</b> |   |    |      |    |      |
| <b>Cuadro 7.</b> Indicador Establecimientos de Metas.                                              |   |    |      |    |      |
| CATEGORÍAS DE REPUESTAS                                                                            |   |    |      |    |      |
| S                                                                                                  | % | CS | %    | AV | %    |
| 0                                                                                                  | 0 | 03 | 23,1 | 03 | 23,1 |
|                                                                                                    |   |    |      | 06 | 46,2 |
|                                                                                                    |   |    |      | 01 | 7,7  |

Fuente. Pérez (2025).



**Gráfico 6.** Distribución porcentual ítems 6. Fuente. Cuadro 7.

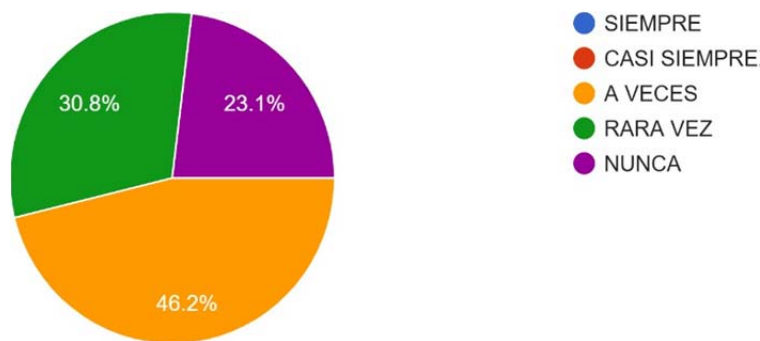
### Análisis e Interpretación

En función a los datos registrados, se puede observar que las categorías de respuestas acerca del establecimiento de metas resultaron según la opinión de los encuestados en un (0%) Siempre, (4%) Casi Siempre, (23,1%), A Veces con (23,1%) mientras las respuestas Rara Vez obtuvo un (46,2%) y el (7,7%) Nunca. En este sentido, Dessler (1999) afirma que los empleados deben participar de las metas organizacionales. Los jefes de cada departamento deben analizar los objetivos con todos los subalternos para que éstos desarrollen sus propias metas individuales; en otras palabras, se trata

de precisar cómo puede contribuir cada empleado para que se alcancen las metas organizacionales.

|                                                                                 |          |           |          |           |          |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
| <b>Variable:</b> Clima Organizacional participativo                             |          |           |          |           |          |
| <b>Dimensión:</b> Componentes.                                                  |          |           |          |           |          |
| <b>Item 7. Se concede recompensas para motivar al personal por su desempeño</b> |          |           |          |           |          |
| <b>Cuadro 8.</b> Indicador Recompensas.                                         |          |           |          |           |          |
| <b>CATEGORÍAS DE REPUESTAS</b>                                                  |          |           |          |           |          |
| <b>S</b>                                                                        | <b>%</b> | <b>CS</b> | <b>%</b> | <b>AV</b> | <b>%</b> |
| 0                                                                               | 0        | 0         | 0        | 06        | 46,2     |
|                                                                                 |          |           |          | 04        | 30,8     |
|                                                                                 |          |           |          | 03        | 23,1     |

**Fuente.** Pérez (2025).



**Gráfico 7** Distribución porcentual ítems 7. Fuente. Cuadro 8.

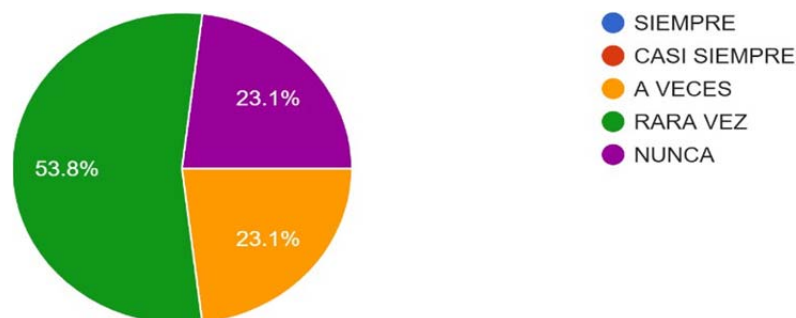
### Análisis e Interpretación

Se puede observar las alternativas sobre la existencia de recompensas para motivar al personal por su desempeño según la opinión de los encuestados queda un (0%) Siempre, (0%) Casi Siempre, A Veces con (46,2%), mientras las respuestas Rara Vez obtuvo un (30,8%) y el (23,1%) Nunca. Los hallazgos permiten inferir que no se viene empleando a cabalidad con las recompensas que requiere el empleado del departamento estudiado. En este sentido, Bohlander y Snell (2008), afirman que las personas requieren de motivaciones externas sobre todo en sus funciones laborales, cuando estas no se producen de manera adecuada el empleado tiende a bajar su

desempeño y productividad laboral. Un gerente debe recompensar a su personal porque ello incide en orgullo, y autoestima, acrecienta la pertenencia organizacional.

|                                                                                                                                                                           |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| <b>Variable:</b> Clima Organizacional participativo                                                                                                                       |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Dimensión:</b> Componentes.                                                                                                                                            |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Ítem 8. Se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional a los empleados, para que puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos y avanzar en sus carreras.</b> |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Cuadro 9.</b> Indicador Desarrollo profesional.                                                                                                                        |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>CATEGORÍAS DE REPUESTAS</b>                                                                                                                                            |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>S</b>                                                                                                                                                                  | <b>%</b> | <b>CS</b> | <b>%</b> | <b>AV</b> | <b>%</b> | <b>RV</b> | <b>%</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
| 0                                                                                                                                                                         | 0%       | 0         | 0        | 03        | 23,1     | 07        | 53,8     | 03       | 23,1     |

**Fuente.** Pérez (2025).



**Gráfico 8.** Distribución porcentual ítems 8. Fuente. Cuadro 9.

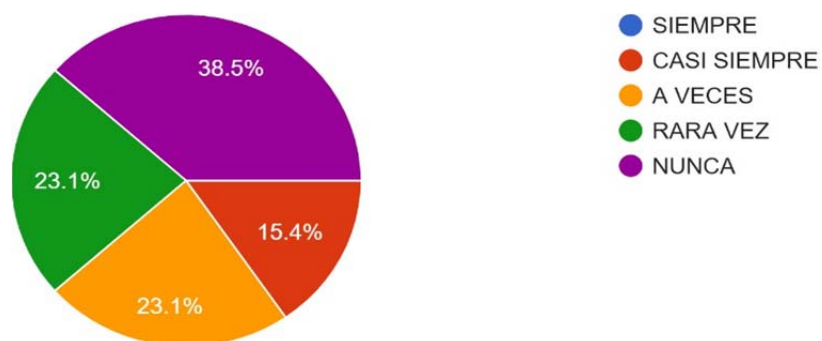
### **Análisis e Interpretación**

En función a los datos registrados en el cuadro 9 y el gráfico 8 se puede observar en las alternativas de respuestas de las oportunidades de desarrollo profesional a los empleados resultaron según la opinión de los encuestados en un (0%) Siempre (0%) Casi Siempre, A Veces con (23,1%), mientras las respuestas Rara Vez obtuvo un (53,8%) y el (23,1%) Nunca. Los resultados encontrados en este ítem son incongruentes con lo referido en la teoría. En este sentido Siliceo (2006), indica que las organizaciones deben tener programas permanentes de vitalidad personal y apertura al aprendizaje, liderazgo y asertividad, toma de decisiones capacidad de análisis y síntesis,

manejo de la información, manejo del conflicto, tolerancia a la frustración, manejo y actitud de la innovación y el cambio, orientación a los colaboradores, trabajo bajo presión y administración del tiempo.

| <b>Variable:</b> Elementos que inciden.                                                            |   |    |      |    |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|------|----|------|
| <b>Dimensión:</b> Planificación.                                                                   |   |    |      |    |      |
| <b>Ítem 9. La gerencia formula estrategias para mejorar el clima organizacional participativo.</b> |   |    |      |    |      |
| <b>Cuadro 10. Indicador Formulación.</b>                                                           |   |    |      |    |      |
| CATEGORÍAS DE REPUESTAS                                                                            |   |    |      |    |      |
| S                                                                                                  | % | CS | %    | AV | %    |
| 0                                                                                                  | 0 | 02 | 15,4 | 03 | 23,1 |
|                                                                                                    |   |    |      | 03 | 23,1 |
|                                                                                                    |   |    |      |    | 05   |
|                                                                                                    |   |    |      |    | 38,5 |

Fuente. Pérez (2025).



**Gráfico 9.** Distribución porcentual ítems 9 Fuente. Cuadro 10.

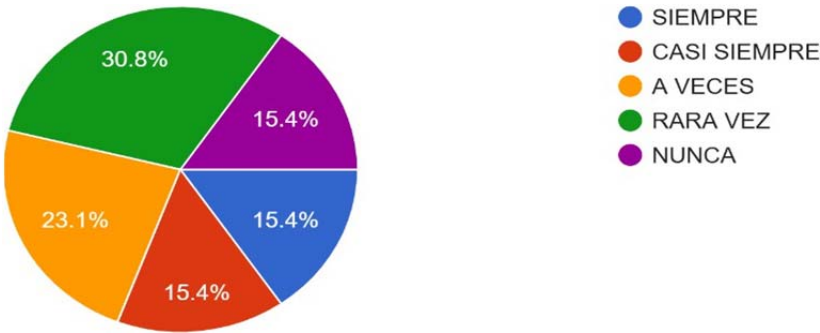
### Análisis e Interpretación

En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 9 sobre si la gerencia formula estrategias orientadas a fortalecer el clima organizacional en la empresa, se aprecia que (38,5%) de los encuestados respondieron Nunca y (23,1%) A Veces y Rara Vez y por último un (15,4%), Casi Siempre. Lo que direcciona a una tendencia muy débil y negativa en cuanto a la intencionalidad de la gerencia para con la formulación de estrategias gerenciales. Ciertamente, Robbins (2004) afirma que el primer paso para planificar y programar estrategias es el proceso de formulación donde participan todos y cada uno de los involucrados en los procesos

institucionales y, este, representa una extraordinaria oportunidad para la comunicación y el trabajo en equipo; pero que pasa desapercibido ante la no formulación de estrategias.

|                                                                                                                |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| <b>Variable:</b> Elementos que inciden.                                                                        |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Dimensión:</b> Planificación.                                                                               |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Ítem 10. Las actividades se organizan según el plan establecido para alcanzar los objetivos propuestos.</b> |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Cuadro 11.</b> Indicador Organización.                                                                      |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>CATEGORÍAS DE REPUESTAS</b>                                                                                 |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>S</b>                                                                                                       | <b>%</b> | <b>CS</b> | <b>%</b> | <b>AV</b> | <b>%</b> | <b>RV</b> | <b>%</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
| 02                                                                                                             | 15,4     | 02        | 15,4     | 03        | 23,1     | 04        | 30,8     | 02       | 15,4     |

Fuente. Pérez (2025).



**Gráfico 10.** Distribución porcentual ítems 10. Fuente. Cuadro 11.

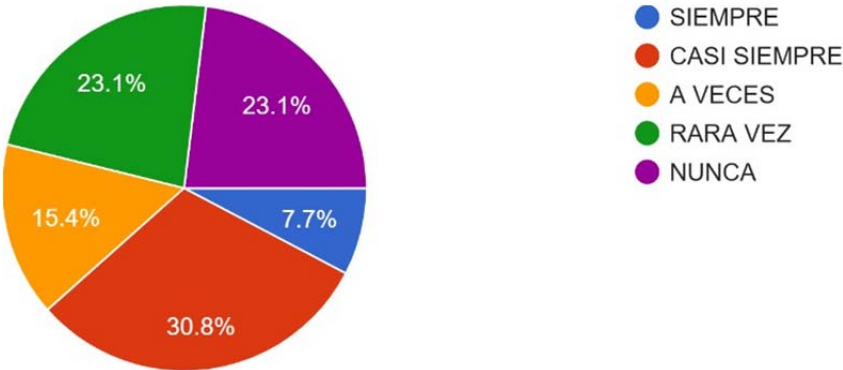
### Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos evidencian que en el ítem 10 sobre si: las actividades se organizan según el plan establecido para alcanzar los objetivos propuestos, se aprecia que (30,8%) de los encuestados respondieron Rara Veces, (23,1%) respondieron que A Veces, un (15,4%), Siempre, Casi Siempre y Nunca. Los hallazgos denotan una planificación que no se ajusta al conocimiento de todos los empleados y que, tal vez, se encuentran distorsionadas las estrategias gerenciales respecto a la misión y visión organizacional. Lo cual no permite que la empresa se desenvuelva en un clima organizacional participativo acorde con las expectativas de los empleados. De

acuerdo a lo que conceptualiza Koontz (1999:61), esta función conlleva al establecimiento de una estructura intencional de los roles y/o tareas a desempeñar por cada uno de los miembros del personal.

| <b>Variable:</b> Elementos que inciden.                                                 |     |    |      |    |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|------|----|------|
| <b>Dimensión:</b> Planificación.                                                        |     |    |      |    |      |
| <b>Ítem 11. Se aprecia direccionalidad en las actividades emanadas por la gerencia.</b> |     |    |      |    |      |
| <b>Cuadro 12.</b> Indicador Dirección.                                                  |     |    |      |    |      |
| CATEGORÍAS DE REPUESTAS                                                                 |     |    |      |    |      |
| S                                                                                       | %   | CS | %    | AV | %    |
| 01                                                                                      | 7,7 | 04 | 30,8 | 02 | 15,4 |
|                                                                                         |     |    |      | 03 | 23,1 |
|                                                                                         |     |    |      | 03 | 23,1 |

Fuente. Pérez (2025).



**Gráfico 11.** Distribución porcentual ítems 11. Fuente. Cuadro 12.

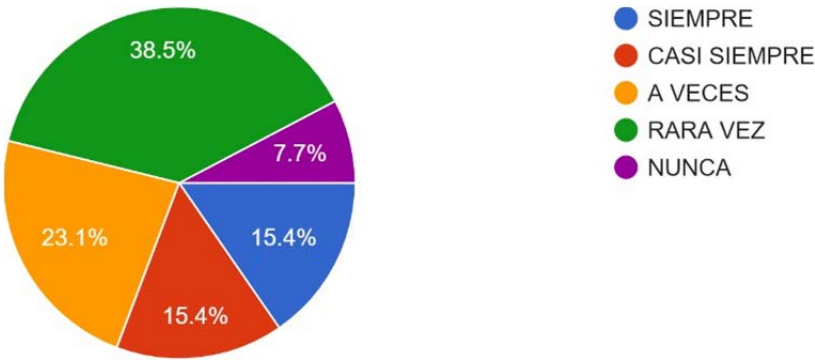
### Análisis e Interpretación

Los empleados encuestados manifiestan en un (30,8%%) que Casi Siempre se aprecia direccionalidad en las actividades emanadas por la gerencia. Otros respondieron que Rara Vez y Nunca (23,1%), A Veces (15,4%) y el último (7,7%) Siempre. Los hallazgos evidencian que la falta de dirección en las actividades sugiere improvisación, lo que podría desmotivar a los empleados y afectar el clima organizacional participativo. Al respecto, Méndez (2000) sostiene que la dirección es el proceso mediante el cual los administradores o gerentes lideran a los miembros de la organización con el

fin de llevar a cabo los planes de desarrollo y, por lo tanto, alcanzar los resultados deseados.

|                                                                                     |          |           |          |           |          |           |          |          |          |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|--|--|
| <b>Variable:</b> Elementos que inciden.                                             |          |           |          |           |          |           |          |          |          |  |  |
| <b>Dimensión:</b> Planificación.                                                    |          |           |          |           |          |           |          |          |          |  |  |
| <b>Ítem 12. Los recursos, materiales y suministros son controlados eficazmente.</b> |          |           |          |           |          |           |          |          |          |  |  |
| <b>Cuadro 13.</b> Indicador Control.                                                |          |           |          |           |          |           |          |          |          |  |  |
| <b>CATEGORÍAS DE REPUESTAS</b>                                                      |          |           |          |           |          |           |          |          |          |  |  |
| <b>S</b>                                                                            | <b>%</b> | <b>CS</b> | <b>%</b> | <b>AV</b> | <b>%</b> | <b>RV</b> | <b>%</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |  |  |
| 02                                                                                  | 15,4     | 02        | 15,4     | 03        | 23,1     | 05        | 38,5     | 01       | 7,7      |  |  |

Fuente. Pérez (2025).



**Gráfico 12.** Distribución porcentual ítems 12. Fuente. Cuadro 13.

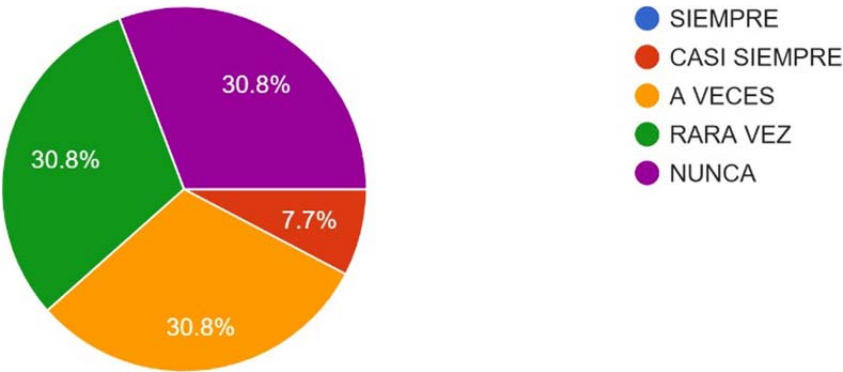
### Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos evidencian que los encuestados respondieron (38,5%) Rara Vez, (23,1%) A Veces, (15,4%) Siempre, Casi Siempre y por último (7,7%) Nunca. Los datos recolectados en este indicador demuestran que Rara Vez y A Veces se realiza un control eficaz en cuanto a los recursos, materiales y suministros. Al respecto Fernández y Sánchez (1997), señalan que la exigencia de control de la alta jerarquía trae consigo una progresiva delegación de autoridad, pero dicha delegación tiene como exigencia un aumento de la cantidad de adiestramiento de conocimientos especializados,

tiende a disminuir la diferencia entre los objetivos de la organización y su realización. Los hallazgos están en incongruencia con la teoría.

|                                                                                                     |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| <b>Variable:</b> Elementos que inciden.                                                             |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Dimensión:</b> Motivación.                                                                       |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Ítem 13. Se promueve la motivación al logro a través de reconocimientos por metas cumplidas.</b> |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Cuadro 14. Indicador Logro.</b>                                                                  |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>CATEGORÍAS DE REPUESTAS</b>                                                                      |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>S</b>                                                                                            | <b>%</b> | <b>CS</b> | <b>%</b> | <b>AV</b> | <b>%</b> | <b>RV</b> | <b>%</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
| 0                                                                                                   | 0        | 01        | 7,7%     | 04        | 30,8     | 04        | 30,8     | 04       | 30,8     |

Fuente. Pérez (2025).



**Gráfico 13.** Distribución porcentual ítems 13. Fuente. Cuadro 14.

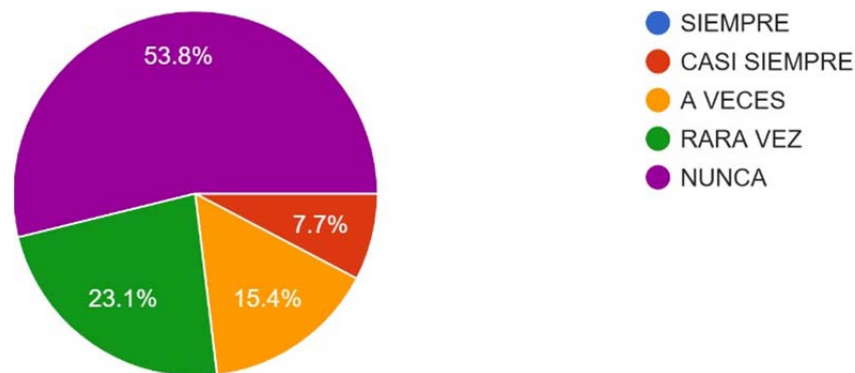
### Análisis e Interpretación

En función a los datos registrados en el cuadro 14 y gráfico 13 se puede observar que las categorías de respuestas acerca de conceder reconocimientos por metas cumplidas resultaron según la opinión de los encuestados en un (0%) Siempre, (7,7%) Casi Siempre (30,8%), A Veces, Rara Vez y Nunca. Los resultados antes mencionados son preocupantes y requieren de atención para estimular el reconocimiento, es decir, las estrategias para incentivar al logro no son formuladas como parte estratégica

de la gerencia. Estos hallazgos discrepan de lo planteado por Aguirre (2000), quien señala la importancia de hacer el reconocimiento que motiva al personal a cambio de su trabajo, dedicación y esfuerzo lo cual redundaría en mejorar el clima organizacional participativo.

| <b>Variable:</b> Elementos que inciden.                                         |   |    |      |    |      |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|----|------|----|------|
| <b>Dimensión:</b> Motivación.                                                   |   |    |      |    |      |
| <b>Ítem 14. Se promueve la afiliación de los empleados a grupos de interés.</b> |   |    |      |    |      |
| <b>Cuadro 15. Indicador Afiliación.</b>                                         |   |    |      |    |      |
| CATEGORÍAS DE RESPUESTAS                                                        |   |    |      |    |      |
| S                                                                               | % | CS | %    | AV | %    |
| 0                                                                               | 0 | 01 | 7,7% | 02 | 15,4 |
|                                                                                 |   |    |      | 03 | 23,1 |
|                                                                                 |   |    |      | 07 | 53,8 |

Fuente. Pérez (2025).



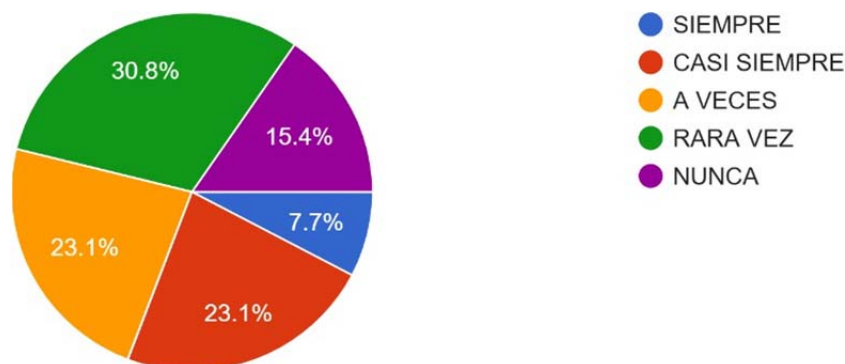
**Gráfico 14.** Distribución porcentual ítems 14. Fuente. Cuadro 15.

### Análisis e Interpretación

Los datos registrados del cuestionario de los encuestados permiten interpretar que (53,8%) Nunca y (23,1%) Rara Vez Se promueve la afiliación de los empleados a grupos de interés. Estos hallazgos permiten interpretar que no se viene cumpliendo de manera satisfactoria con este indicador, lo cual está en incongruencia con lo planteado por McClelland citado por Torres (2017), quien señala que las personas con altos niveles de necesidad están más orientadas a llevarse bien con los demás y quizás menos preocupadas por tener un desempeño elevado.

| <b>Variable:</b> Elementos que inciden.                                                                 |     |    |      |    |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|------|----|------|
| <b>Dimensión:</b> Motivación.                                                                           |     |    |      |    |      |
| <b>Ítem 15. El gerente tiene el poder para manejar situaciones y solucionar conflictos eficazmente.</b> |     |    |      |    |      |
| <b>Cuadro 16.</b> Indicador Poder.                                                                      |     |    |      |    |      |
| CATEGORÍAS DE REPUESTAS                                                                                 |     |    |      |    |      |
| S                                                                                                       | %   | CS | %    | AV | %    |
| 01                                                                                                      | 7,7 | 03 | 23,1 | 03 | 23,1 |
|                                                                                                         |     |    |      | 04 | 30,4 |
|                                                                                                         |     |    |      | 02 | 15,4 |

Fuente. Pérez (2025).



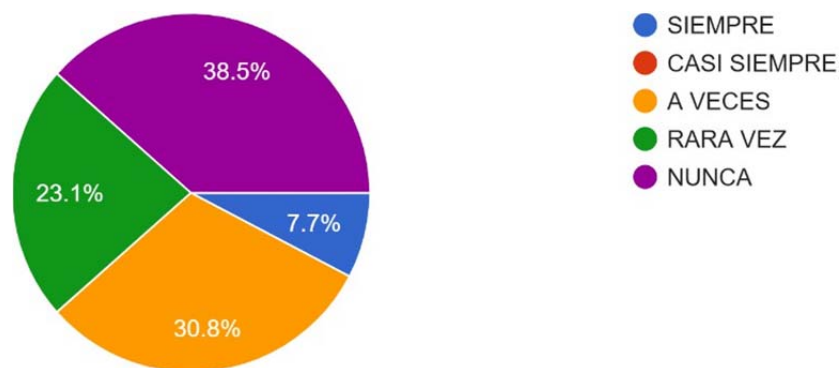
**Gráfico 15.** Distribución porcentual ítems 15. Fuente. Cuadro 16.

### Análisis e Interpretación

En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 15 sobre si: “El gerente tiene el poder para manejar situaciones y solucionar conflictos eficazmente”, se aprecia que (30,4%) Rara Vez, Casi Siempre, A Veces respondieron (23,1%) respectivamente, (7,7%) Siempre y Nunca (15,4%). Lo que direcciona a una tendencia negativa y que reafirma que la institución se basa en el cumplimiento de órdenes y de direccionalidad a través del poder jerárquico, más allá de la intención de la humanización de los procesos y la caracterización de la empatía para consolidar un clima organizacional participativo para una convivencia equilibrada entre pares. Al respecto, Torres (2017) resalta que McClelland identifica en la motivación de poder elementos como la influencia y el estatus, enfatizando la diferencia crucial entre poder personal y socializado en el liderazgo.

|                                                                                                                                 |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| <b>Variable:</b> Elementos que inciden.                                                                                         |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Dimensión:</b> Motivación                                                                                                    |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Ítem 16. Se aplican estrategias motivacionales basadas en la empatía para mejorar el clima organizacional participativo.</b> |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>Cuadro 17. Indicador Empatía.</b>                                                                                            |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>CATEGORÍAS DE REPUESTAS</b>                                                                                                  |          |           |          |           |          |           |          |          |          |
| <b>S</b>                                                                                                                        | <b>%</b> | <b>CS</b> | <b>%</b> | <b>AV</b> | <b>%</b> | <b>RV</b> | <b>%</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
| 01                                                                                                                              | 7,7      | 0         | 0        | 04        | 30,8     | 03        | 23,1     | 05       | 38,5     |

Fuente. Pérez (2025).



**Gráfico 16.** Distribución porcentual ítems 16. Fuente. Cuadro 17.

### Análisis e Interpretación

En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 16 sobre si: se aplican estrategias motivacionales basadas en la empatía para mejorar el clima organizacional participativo, se aprecia que los encuestados respondieron (38,5%) Nunca, (30,8%) A Veces, (23,1%) Rara Vez y (7,7%) Siempre. Lo que direcciona a una tendencia negativa y reafirma que las estrategias motivacionales no son formuladas como parte estratégica de la gerencia. De acuerdo, con Goleman (2018) los líderes con alta inteligencia emocional, incluida la empatía, pueden crear un clima organizacional participativo al comprender y responder a las necesidades emocionales de sus empleados.

## **Diagnóstico de los Resultados**

Tomando en consideración, los hallazgos encontrados en el instrumento aplicado a los empleados en el Departamento de Auditoría de la Empresa Adde Nike, se puede apreciar que:

De acuerdo a los datos suministrados por los empleados se evidenció que en el indicador Liderazgo Participativo, el (38,5%) promedio resultó hacia la categoría (a veces), dado que la gerencia no está participando con sus empleados, puesto que la confianza otorgada hacia ellos es poca aunado a que no reciben recompensa justas por la labor que ejercen, cuando se aumenta la motivación esto repercute en un aumento en el clima organizacional participativo, ya que los trabajadores manifiestan mayores ganas de trabajar, por el contrario cuando disminuye la motivación el clima se ve afectado volviéndose denso lo que implica en una baja productividad.

Con relación al indicador Comunicación, la tendencia es a un (38,5%) a lo desfavorable con una tendencia hacia la categoría (A Veces); por lo que se infiere que la misma no fluye regularmente hacia sus trabajadores, no existe comunicación en relación a las actividades desempeñadas por sus superiores, por lo que los empleados se encuentran en total desconocimiento de sus evaluaciones para determinar si están totalmente de acuerdo o no con la misma o para exponer sus diferencias si existieran.

Por otra parte, en el indicador Trabajo en Equipo, se observa una tendencia promedio del (38,5%) hacia la categoría “A Veces” lo cual es una situación preocupante dado que si no se solventa dicha situación el clima laboral existente en el departamento en estudio repercutirá en la mala atención y calidad del trabajo realizado por sus empleados. Es por ello, que la gerencia debe propiciar la colaboración entre sus empleados de modo que pueden interrelacionarse de la mejor manera posible todos los miembros de la

organización.

Ahora bien, el indicador Empoderamiento, denota que el 46,2% se ubica en la casilla Rara Vez, se propicia la participación basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión de información pertinente para el desarrollo de sus tareas. Este hallazgo revela una clara falta de empoderamiento percibida por los encuestados, lo que contradice la teoría y sugiere la necesidad de implementar estrategias para mejorar esta situación.

Respecto a los indicadores Toma de Decisiones y Establecimientos de Metas, se evidencia un (46,2%) Rara Vez lo que revela una tendencia hacia la centralización de la toma de decisiones en la alta gerencia, lo que contradice la teoría y sugiere la necesidad de implementar estrategias para fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y la formulación de metas, con el fin de mejorar el clima laboral, la motivación y la eficacia organizacional.

En cuanto al indicador Recompensas, denota un (46.2%) A Veces, estos datos revelan que las recompensas para motivar al personal son percibidas como inconsistentes o inexistentes por la mayoría de los encuestados. Existe una clara tendencia hacia la percepción de que las recompensas no se utilizan de manera efectiva en el departamento estudiado. Se sugiere la necesidad de implementar estrategias de recompensas efectivas para motivar al personal y mejorar su desempeño.

Se evidenció en el indicador Desarrollo Profesional, un (53,8%) Rara Vez que la tendencia es desfavorable en cuanto a oportunidad de carrera y desarrollo profesional se refiere, dado a que la gerencia asume que los trabajadores poseen los conocimientos necesarios para realizar perfectamente su trabajo sin evaluar la calidad del mismo para que así pueda fomentar la capacitación de los mismos. Es importante destacar, que el desarrollo profesional de los empleados es una prioridad. Al brindarle a los

empleados oportunidades de desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras. Esto se traduce en un equipo más capacitado y motivado, lo que beneficia tanto a los empleados como a la empresa.

En atención al indicador Formulación, se evidencia que la suma de los porcentajes de "Nunca", "A veces" y "Rara vez" da un 61,6%, lo que indica que la mayoría de los empleados no perciben que se trabaje en mejorar el clima organizacional participativo. La falta de formulación de estrategias sugiere una posible falta de liderazgo participativo y comunicación efectiva. Es necesario que la gerencia implemente estrategias para fortalecer el clima organizacional participativo.

En el mismo orden de ideas, el indicador Organización denota, un (30,8%) Rara Vez, los datos revelan una percepción generalizada de que las actividades no se organizan de manera consistente según el plan establecido. Por lo tanto, se deben implementar estrategias para comunicar de manera efectiva los planes y objetivos a todos los empleados.

Asimismo, en el indicador Dirección se evidencia un (30,8%) Casi Siempre, lo que revela una falta de direccionalidad en las actividades emanadas por la gerencia, lo que puede generar improvisación, desmotivación y afectar el clima organizacional. Se recomienda implementar acciones para mejorar la planificación, la comunicación y el liderazgo.

Por otra parte, en el indicador Control, se evidencia que la suma de los porcentajes de "Rara Vez" y "A veces" da como resultado un 61.6%, lo que indica que la mayoría de los empleados no perciben un control eficaz. Es una función fundamental para garantizar la eficiencia y la eficacia en la gestión de una organización la supervisión y el seguimiento de la utilización de recursos, materiales y suministros.

En la dimensión motivación, referido al indicador Logro, se puede

observar que en un (30,8%), la mayoría de los encuestados perciben que el reconocimiento ocurre de manera inconsistente o Rara Vez. Es evidente que las estrategias de incentivos no están siendo aplicadas de manera eficiente. Se requiere que la gerencia tome cartas en el asunto, y genere estrategias que ayuden a motivar al personal.

En el mismo orden de ideas, en el indicador Afiliación, se evidencia que la suma de los porcentajes de "Nunca" y "Rara Vez" da como resultado un 76,9%, lo que indica que una gran mayoría de los empleados no perciben que se promueva la afiliación de los empleados a grupos de interés. Por lo tanto, se deben promover espacios de encuentro y participación para que los empleados puedan interactuar y construir relaciones.

Con respecto al indicador, Poder, la suma de los porcentajes de "Rara Vez" y "Nunca" da como resultado 45.8%, lo que indica que casi la mitad de los empleados perciben una ineficacia en el manejo de situaciones y resolución de conflictos. Lo que revela una percepción mixta sobre la capacidad del gerente para manejar conflictos, lo que sugiere una posible inclinación hacia el poder jerárquico en lugar del liderazgo empático. Se recomienda implementar acciones para fortalecer las habilidades de gestión de conflictos y promover un clima organizacional participativo.

Por último, el indicador Empatía, evidencia en la suma de los porcentajes de "Nunca" y "Rara Vez" como resultado un 61.6%, lo que indica que la mayoría de los empleados no perciben la aplicación de estrategias motivacionales basadas en la empatía. Por lo tanto, se recomienda implementar estrategias motivacionales basadas en la empatía las cuales deben ser formuladas como parte estratégica de la gerencia. Estas estrategias pueden incluir la promoción de la comunicación abierta, el reconocimiento de las emociones de los empleados y la creación de un ambiente de trabajo seguro y de apoyo.

Los datos anteriormente señalados son indicadores de la necesidad de desarrollar estrategias gerenciales para el clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa Adde Nike. A partir de los hallazgos previos, se integró una Matriz **DOFA** para proporcionar un análisis más claro de la situación del clima organizacional participativo en dicho departamento. Esta matriz permitió identificar las **debilidades** actuales, así como las **oportunidades** para mejorar, destacar las **fortalezas** existentes, y finalmente, considerar las **amenazas** que podrían interferir en el progreso. Esta herramienta fundamental para guiar la toma de decisiones y la formulación de estrategias para la mejora del clima organizacional participativo y, por ende, la productividad en el departamento.

**Cuadro 18**  
**Matriz DOFA**

| <b>Debilidades</b>                                                                                              | <b>Oportunidades</b>                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Bajo liderazgo participativo, con un 38,5% de los empleados sintiendo que la gerencia no participa.           | - Implementar estrategias de mejora continua para fortalecer el clima organizacional.                   |
| - Comunicación ineficaz (38,5% "A veces"), con falta de información sobre evaluaciones y actividades.           | - Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para mejorar la dinámica laboral.                     |
| - Escaso empoderamiento (46,2% "Rara vez"), lo que limita la participación de los empleados.                    | - Posibilidad de capacitar a empleados y gerentes en gestión de conflictos y habilidades de liderazgo.  |
| - Inconsistencias en las recompensas y el desarrollo profesional (46,2% "Rara vez").                            | - Crear espacios de interacción y afiliación entre empleados para mejorar relaciones y cohesión.        |
| - Falta de dirección y control en las actividades (30,8% "Casi siempre").                                       | - Oportunidad de establecer un plan de comunicación claro que alinee objetivos y metas.                 |
| <b>Fortalezas</b>                                                                                               | <b>Amenazas</b>                                                                                         |
| - Reconocimiento de la necesidad de mejorar el clima organizacional, lo que indica una conciencia del problema. | - La falta de motivación y el clima desfavorable pueden llevar a una alta rotación de personal.         |
| - Potencial para desarrollar equipos de trabajo de alto desempeño con la capacitación adecuada.                 | - La percepción negativa de los empleados sobre el liderazgo puede afectar la moral y la productividad. |
| - Existencia de recursos para implementar estrategias de mejora.                                                | - Competencia externa que puede atraer talento debido a un mejor clima organizacional.                  |
| - Posibilidad de que la gerencia adopte un enfoque más participativo para mejorar el ambiente laboral.          | - Cambios en el mercado que exigen una respuesta rápida y efectiva, complicando la situación actual.    |

**Fuente:** Elaboración propia Pérez (2025) con base al diagnóstico

## Conclusiones

En referencia al diagnóstico de la situación gerencial del clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa Adde Nike CA. Revela una serie de deficiencias en la gestión del clima organizacional participativo. Los resultados indican una marcada tendencia hacia la falta de liderazgo participativo, comunicación efectiva, trabajo en equipo sólido, empoderamiento, participación en la toma de decisiones y formulación de metas, así como una inconsistencia en la aplicación de recompensas y oportunidades de desarrollo profesional.

Estos hallazgos sugieren que la gerencia de Adde Nike necesita implementar estrategias para mejorar el clima organizacional participativo en el Departamento de Auditoría. Al abordar estas deficiencias, la empresa podrá crear un ambiente de trabajo más positivo, motivador y productivo, lo que beneficiará tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto.

Con respecto, a los elementos que inciden en el clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa objeto de estudio. Se encontró una marcada tendencia hacia la falta de estrategias efectivas y la inconsistencia en su aplicación, lo que impacta negativamente en la motivación y el desempeño de los empleados.

En cuanto a la *formulación*, la mayoría de los empleados percibe una falta de estrategias para mejorar el clima organizacional, lo que sugiere una carencia de liderazgo participativo y comunicación efectiva. En la *organización*, la percepción generalizada es que las actividades no se alinean consistentemente con los planes establecidos, lo que requiere una comunicación más efectiva de objetivos y planes.

La *dirección* también presenta deficiencias, con una falta de direccionalidad que genera improvisación y desmotivación. Se requiere

mejorar la planificación, la comunicación y el liderazgo. En el *control*, la mayoría de los empleados no percibe un control eficaz de recursos y materiales, lo que subraya la necesidad de una supervisión y seguimiento más rigurosos.

En la dimensión de *motivación*, el *logro* se ve afectado por la inconsistencia en el reconocimiento, lo que demanda estrategias de incentivos más efectivas. La *afiliación* también muestra deficiencias, con una falta de promoción de grupos de interés, lo que requiere espacios de encuentro y participación.

El *poder* se percibe como ejercido de manera ineficaz en la gestión de conflictos, lo que sugiere una inclinación hacia el poder jerárquico en lugar del liderazgo empático. Se necesitan fortalecer las habilidades de gestión de conflictos. Finalmente, la *empatía* muestra una falta de aplicación de estrategias motivacionales basadas en la comprensión de las necesidades emocionales de los empleados, lo que demanda un liderazgo más empático y una cultura organizacional que valore la inteligencia emocional.

En resumen, la empresa necesita implementar estrategias integrales para abordar estas deficiencias, fomentando un liderazgo más participativo y empático, mejorando la comunicación, promoviendo el trabajo en equipo, empoderando a los empleados, aplicando recompensas justas y equitativas, y priorizando el desarrollo profesional y la empatía. Al hacerlo, se podrá crear un clima organizacional más positivo, motivador y productivo.

## **Recomendaciones**

Tomando en cuenta las conclusiones que se derivaron de los objetivos del estudio la investigadora consideró pertinente hacer las siguientes recomendaciones:

Implementar estrategias para que los empleados puedan compartir sus

ideas y recibir retroalimentación, y para que la información relevante sobre la empresa sea accesible y comprensible.

Crear espacios de diálogo, establecer sistemas de retroalimentación y compartir información clave para fomentar una comunicación abierta y transparente.

Abrir canales de comunicación, fomentar la retroalimentación constructiva y compartir información sobre las decisiones para construir un entorno de trabajo transparente.

Al implementar estas estrategias, la empresa puede crear un entorno de trabajo más colaborativo, productivo y satisfactorio para todos los empleados. Otras de las recomendaciones y no menos importante es:

Fortalecer a los empleados mediante la delegación de responsabilidades, la inversión en su crecimiento profesional y el reconocimiento de sus logros.

Otorgar a los empleados la capacidad de tomar decisiones y desarrollarse, ofreciéndoles oportunidades de capacitación y reconocimiento por su buen desempeño.

Impulsar el desarrollo de los empleados a través de la autonomía en sus tareas, la formación continua y la valoración de sus contribuciones.

Promover un liderazgo que priorice la cercanía y el diálogo, permitiendo que los empleados influyan en las decisiones clave y cultivando un entorno laboral basado en la confianza y el respeto mutuo.

Utilizar encuestas y análisis de datos para evaluar regularmente el ambiente laboral, identificar áreas de oportunidad y aplicar mejoras continuas que se adapten a las necesidades de la organización y su personal.

Promover un diálogo transparente, dar participación a los empleados en las decisiones y reconocer el valor de sus aportaciones.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

En este apartado se presentan las Estrategias Gerenciales para el Clima Organizacional Participativo denominada “Equipo en Acción” en el departamento de Auditoría de la Empresa Adde Nike. Se trata de un conjunto de estrategias de gestión diseñadas para proporcionar a los empleados, tanto superiores como subalternos, las herramientas necesarias para optimizar los recursos disponibles, mejorar la eficiencia en sus funciones de gestión y promover un ambiente de trabajo más positivo dentro de la empresa.

#### **Fundamentación Teórica**

Inspiradas en la Teoría Clásica de la Administración, cuyos principios fueron establecidos por Fayol (1949) y Taylor (1969), las estrategias gerenciales se revelan como herramientas indispensables para la aplicación práctica de la teoría administrativa. Estas estrategias permiten a las organizaciones alcanzar sus metas, optimizar sus recursos, adaptarse a los cambios del entorno, mejorar la toma de decisiones y fomentar tanto el liderazgo participativo, como la colaboración entre los empleados.

De igual formas, las estrategias gerenciales son fundamentales para aplicar las teorías de la motivación en el entorno laboral, ya que permiten a los líderes y gerentes crear un ambiente que fomente el compromiso y el alto rendimiento. Aquí se detalla la importancia en relación con las teorías de la motivación de Maslow (1972), quien plantea que se deben asegurar se satisfagan las necesidades fisiológicas y de seguridad de los empleados, proporcionando salarios justos, condiciones de trabajo seguras y beneficios

adecuados.

En este mismo orden de ideas, se tiene la teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), considera que se debe eliminar los factores higiénicos negativos que generan insatisfacción, como políticas de la empresa injustas, supervisión inadecuada y malas relaciones interpersonales. Por el contrario, crear factores motivadores que generen satisfacción y compromiso, como el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el crecimiento profesional.

Para McGregor (1966), creador de la Teoría X y Y, trata de vincular motivación y administración permitiendo la adopción de un estilo de liderazgo apropiado, donde las estrategias gerenciales deben reflejar la visión de los empleados que se tenga. Si se adopta la Teoría Y, las estrategias deben fomentar la autonomía, la participación y el desarrollo de los empleados, pero al adoptar la Teoría X, las estrategias deberán enfocarse en la supervisión constante, y recompensas para la motivación. Ahora bien, para McClelland (1969), la clave para motivar a los empleados es ofrecerles oportunidades para satisfacer sus necesidades de logro, afiliación y poder.

Por otra parte, las estrategias gerenciales como herramientas eficaces pueden influir en el clima organizacional y promover la participación de los empleados. Es relevante lo planteado en la teoría de Likert (1976) y la teoría de la participación de Fernández (2001), quienes consideran que los gerentes pueden diseñar estrategias que creen un ambiente de trabajo positivo, productivo y satisfactorio, estas estrategias son la aplicación práctica de las teorías administrativas.

En resumen, la teoría de la administración, el clima organizacional participativo y la teoría de la motivación son pilares fundamentales para el diseño e implementación de un plan estratégico exitoso. Su integración permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos de manera sostenible y adaptarse a los desafíos del entorno.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo General**

Implementar estrategias gerenciales que fomenten un clima organizacional participativo, promoviendo la comunicación abierta, la colaboración, el empoderamiento de los colaboradores y el desarrollo de liderazgos inclusivos, con el fin de aumentar la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso con los objetivos de la organización.

### **Objetivos específicos**

- Fortalecer las habilidades de los participantes en el manejo de canales de comunicación interna, promoviendo un intercambio de información transparente y eficaz en la organización.

- Empoderar a los empleados mediante la delegación de responsabilidades y la promoción de la capacidad de decisión en sus áreas de trabajo.

- Promover la colaboración y la cohesión del equipo a través de actividades dinámicas que generen sinergia y refuercen el sentido de pertenencia.

- Desarrollar competencias de liderazgo participativo en gerentes y subordinados habituales para actuar como facilitadores y guías en proceso de participación.

- Establecer un sistema de reconocimiento y desarrollo que reconozca las contribuciones de los empleados y fomente su crecimiento profesional.

## **Justificación**

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, el clima organizacional se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las organizaciones. Un clima laboral positivo y participativo no solo influye en la satisfacción y motivación de los colaboradores, sino que también impacta directamente en la productividad, la retención del talento y la consecución de los objetivos estratégicos.

Actualmente, muchas organizaciones enfrentan desafíos relacionados con la desmotivación, la falta de compromiso y la escasa participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Estos factores pueden generar un ambiente de trabajo poco colaborativo, afectando negativamente el desempeño individual y colectivo. Frente a esta realidad, es fundamental implementar estrategias que fomenten un clima organizacional participativo, donde los colaboradores se sientan valorados, escuchados y parte activa del crecimiento de la empresa.

La presente propuesta se justifica en la necesidad de crear un entorno laboral que promueva la comunicación abierta, el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de liderazgos inclusivos. Al involucrar a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones y reconocer sus contribuciones, se fortalece su sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Además, un clima participativo facilita la identificación de oportunidades de mejora, la innovación y la adaptación a los cambios del mercado.

Los beneficios de implementar esta propuesta son múltiples: aumento de la satisfacción laboral, reducción de la rotación de personal, mejora de la productividad y fortalecimiento de la cultura organizacional. En definitiva, un clima organizacional participativo no solo contribuye al bienestar de los

colaboradores, sino que también se traduce en una ventaja competitiva para la organización, permitiéndole alcanzar sus metas de manera más eficiente y sostenible.

Por estas razones, resulta imperativo priorizar la creación de un clima organizacional participativo, alineado con las mejores prácticas gerenciales y las necesidades actuales del mercado laboral. Esta propuesta representa una inversión estratégica en el capital humano, que garantizará el crecimiento y la consolidación de la organización a largo plazo.

### **Factibilidad de la Propuesta**

Se refiere a la disponibilidad de los recursos que se utilizarán para poder realizar los objetivos y metas de un proyecto planteado, y para ello se evalúa la factibilidad técnica, económica e institucional.

#### **Factibilidad Técnica**

Se refiere a la capacidad de ejecutar un proyecto utilizando los recursos técnicos disponibles, como herramientas, habilidades y conocimientos. Esta propuesta es técnicamente viable debido a que la empresa ya contaba con los recursos necesarios.

#### **Factibilidad Económica**

La viabilidad económica de un proyecto se determina al analizar los recursos financieros requeridos para sus actividades, tomando en cuenta los costos asociados al tiempo, la realización y la adquisición de recursos. En este caso, la autora asumió gastos económicos adicionales.

### **Factibilidad Institucional**

Esta propuesta cuenta con la factibilidad operativa e institucional debido a que se dispone del espacio y el tiempo necesario para su realización, así como también con la colaboración de los empleados que labora en la empresa.

### **Etapas para el desarrollo de la propuesta**

El plan estratégico se ejecutó en cinco etapas para cumplir con los objetivos establecidos. La primera etapa se enfocó en la formación del personal en temas de clima organizacional y gestión. Las siguientes etapas se centraron en mejorar la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo, respectivamente. Todas las actividades se realizaron con la participación de todo el personal en las instalaciones de la empresa.

## ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO “EQUIPO EN ACCIÓN” EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA DE LA EMPRESA ADDE NIKE



**Autora: Andreina Pérez**

**La Morita, marzo, 2025**

**Cuadro 19**

**PRIMERA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

| Objetivo: Fortalecer las habilidades de los participantes en el manejo de canales de comunicación interna, promoviendo un intercambio de información transparente y eficaz en la empresa.                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ESTRATEGIA Y HERRAMIENTA                                                                                                                                                                                                                                                                     | TEMÁTICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | RECURSOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | LUGAR                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de diferentes canales y herramientas de comunicación interna.</li> <li>• Comparación de ventajas y desventajas de cada canal.</li> <li>• Demostración práctica de herramientas tecnológicas (Slack, Microsoft Teams, etc.).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de comunicación interna efectiva y transparente.</li> <li>• Importancia de la comunicación interna en el clima organizacional participativo.</li> <li>• Elementos clave de una comunicación interna efectiva (claridad, feedback, transparencia, accesibilidad, consistencia, participación, tecnología adecuada).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se dividen en grupos y seleccionan una herramienta para simular su uso en diferentes escenarios organizacionales.</li> <li>• Simulaciones de reuniones y feedback donde los participantes practican la transparencia y participación.</li> </ul> | <p><b>HUMANO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Empleados</li> </ul> <p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video Beam-</li> <li>• Marcadores-Pizarrón-</li> <li>• Lápices- Láminas.</li> <li>• Encuestas de clima laboral.</li> <li>• Material informativo</li> <li>• (folletos, infografías)</li> <li>• Canales de comunicación (email, intranet).</li> <li>• Herramientas de colaboración (plataformas de mensajería).</li> <li>• Evaluaciones 360 grados.</li> </ul> | <p><b>Instalaciones de la empresa ADDE NIKE en Santa Cruz de Aragua.</b></p> |

**Cuadro 19.1**

**SEGUNDA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

| <b>Objetivo:</b> Empoderar a los empleados mediante la delegación de responsabilidades y la promoción de la capacidad de decisión en sus áreas de trabajo.                                 |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTRATEGIA Y HERRAMIENTA</b>                                                                                                                                                            | <b>TEMÁTICA</b>                                                                                                                                                                                                                            | <b>ACTIVIDAD</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>RECURSOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>LUGAR</b>                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de Empoderamiento y Delegación.</li> <li>• Estrategias de Delegación Efectiva.</li> <li>• Fomentar la Capacidad de Decisión.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de empoderamiento y su importancia en el entorno laboral.</li> <li>• Principios de la delegación efectiva.</li> <li>• Diferencia entre delegar y abdicar responsabilidades.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio de autovaloración y valoración entre pares para identificar habilidades y potencial.</li> <li>• Role-playing para practicar la delegación de responsabilidades en diferentes escenarios.</li> <li>• Simulación de toma de decisiones en situaciones laborales reales.</li> </ul> | <p><b>HUMANO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Empleados</li> </ul> <p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video Beam</li> <li>• Pizarras blancas y marcadores</li> <li>• Hojas de papel y bolígrafos</li> <li>• Presentaciones en PowerPoint</li> <li>• Material de lectura (artículos, guías)</li> <li>• Ejemplos de casos prácticos.</li> </ul> | <p><b>Instalaciones de la empresa ADDE NIKE en Santa Cruz de Aragua.</b></p> |

**Cuadro 19.2**

**TERCERA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

| <b>Objetivo:</b> Promover la colaboración y la cohesión del equipo a través de actividades dinámicas que generen sinergia y refuercen el sentido de pertenencia.                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTRATEGIA Y HERRAMIENTA</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>TEMÁTICA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>ACTIVIDAD</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>RECURSOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>LUGAR</b>                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la Colaboración y Cohesión del Equipo.</li> <li>• Fortaleciendo el Sentido de Pertenencia.</li> <li>• Dinámicas para Generar Sinergia.</li> <li>• Misión y Valores del Equipo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y beneficios de la colaboración y cohesión del equipo.</li> <li>• Impacto positivo en el rendimiento y la satisfacción laboral.</li> <li>• Ejemplos de equipos exitosos.</li> <li>• Crear una declaración de misión y valores del equipo.</li> <li>• Fomentar la participación de todos los miembros en su elaboración.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divide a los participantes en grupos y asigna roles específicos.</li> <li>• Proporciona un escenario problemático que deben resolver en equipo.</li> <li>• Los participantes comparten historias personales relacionadas con el trabajo.</li> <li>• Discutir cómo la historia compartida y los valores comunes pueden fortalecer el sentido de pertenencia.</li> </ul> | <p><b>HUMANO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Empleados</li> </ul> <p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video Beam</li> <li>• Pizarras blancas y marcadores</li> <li>• Hojas de papel y bolígrafos</li> <li>• Presentaciones en PowerPoint</li> <li>• Material de lectura (artículos, guías)</li> <li>• Ejemplos de casos prácticos.</li> </ul> | <p><b>Instalaciones de la empresa ADDE NIKE en Santa Cruz de Aragua.</b></p> |

**Cuadro 19.3**

**CUARTA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

| <b>Objetivo:</b> Desarrollar competencias de liderazgo participativo en gerentes y subordinados habituales para actuar como facilitadores y guías en proceso de participación.                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTRATEGIA Y HERRAMIENTA</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>TEMÁTICA</b>                                                                                                                                                                                                                       | <b>ACTIVIDAD</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>RECURSOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>LUGAR</b>                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo actuar como facilitador y guía en el proceso de participación.</li> <li>• Técnicas para fomentar la participación activa de los miembros del equipo.</li> <li>• Estrategias para crear un entorno inclusivo y colaborativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y principios del liderazgo participativo.</li> <li>• Importancia del liderazgo participativo en la organización.</li> <li>• Características de un líder participativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio de autovaloración y valoración entre pares para identificar competencias de liderazgo.</li> <li>• Role-playing para practicar la facilitación de la participación en diferentes escenarios organizacionales.</li> <li>• Los participantes se dividen en grupos para analizar y presentar soluciones a los casos prácticos.</li> </ul> | <p><b>HUMANO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Empleados</li> </ul> <p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video Beam</li> <li>• Pizarras blancas y marcadores</li> <li>• Hojas de papel y bolígrafos</li> <li>• Presentaciones en PowerPoint</li> <li>• Material de lectura (artículos, guías)</li> <li>• Ejemplos de casos prácticos</li> </ul> | <p><b>Instalaciones de la empresa ADDE NIKE en Santa Cruz de Aragua.</b></p> |

**Cuadro 19.4**

**QUINTA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

| <b>Objetivo:</b> Establecer un sistema de reconocimiento y desarrollo que reconozca las contribuciones de los empleados y fomente su crecimiento profesional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTRATEGIA Y HERRAMIENTA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>TEMÁTICA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>ACTIVIDAD</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>RECURSOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>LUGAR</b>                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes tipos de reconocimiento: formal, informal, monetario, no monetario.</li> <li>• Técnicas efectivas para reconocer las contribuciones de los empleados.</li> <li>• Cómo personalizar el reconocimiento según las preferencias de los empleados.</li> <li>• Estrategias para fomentar el crecimiento profesional de los empleados.</li> <li>• Cómo crear y seguir planes de desarrollo individualizados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y beneficios del reconocimiento y desarrollo de empleados.</li> <li>• Impacto positivo en la motivación, satisfacción y retención de empleados.</li> <li>• Evaluación del sistema actual de reconocimiento y desarrollo en la organización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio de autovaloración y valoración entre pares para identificar el estado actual del sistema.</li> <li>• Role-playing para practicar diferentes técnicas de reconocimiento en situaciones reales.</li> <li>• Los participantes crean un borrador de sistema de reconocimiento y desarrollo para su organización.</li> </ul> | <p><b>HUMANO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Empleados</li> </ul> <p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video Beam</li> <li>• Pizarras blancas y marcadores</li> <li>• Hojas de papel y bolígrafos</li> <li>• Presentaciones en PowerPoint</li> <li>• Material de lectura (artículos, guías)</li> <li>• Ejemplos de sistemas de reconocimiento y desarrollo.</li> </ul> | <p><b>Instalaciones de la empresa ADDE NIKE en Santa Cruz de Aragua.</b></p> |

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

## LISTA DE REFERENCIAS

Aguirre José (2000). **Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa.** 1<sup>era</sup> Edición. España: Vigo

Ambrosio, Eduardo. (2020). **Estrategias Gerenciales para Mejorar el Clima Laboral en la Plana Docente de la Escuela Inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.** Trabajo de grado para optar el grado Académico de Magister en Gerencia de la Educación. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrió Perú.

Arana Wilmer. (2005). **Motivación en la gestión empresarial.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. Consultado en: 15-01-10.

Arévalo, Daniel, (2002). **Lineamientos estratégicos para optimizar el clima organizacional en función de la productividad de la compañía anónima Tabacalera Nacional, Ubicada en Maracay, estado Aragua.** Trabajo de Grado. Universidad Bicentenario de Aragua. San Joaquín de Turmero estado Aragua.

Arias, Francisco. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (4<sup>ta</sup> Ed). Caracas: Episteme.

Arias, Francisco. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (6<sup>ta</sup> Ed). Caracas: Editorial Episteme.

Bais, Luis. (2020). **La Relación entre la Cultura Organizacional y la Productividad Laboral** Colombia. Disponible en línea. [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM\\_1020825371\\_2020\\_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_1020825371_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y). [Consulta: marzo 26, 2024].

Balestrini, Mirian. (2002). **Cómo se elabora el proyecto de investigación.** 6ta Edición. Caracas: Editorial B/ Consultores y Asociados. Venezuela.

Bateman, Thomas. (2001). **Administración una Ventaja Competitiva.** 4ta Edición México: McGraw-Hill Interamericana.

Bohlander, George y Snell, Scott. (2008). **Administración de Recursos Humanos**. 14ª Edición. México: Cengage Learning Editores.

Canchón, José., et al. (2013). **Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa**. Redalyc, 15(2), 34-45.

Caligiore Ignacio., Díaz José. (2003). **Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA**. Revista Venezolana de Gerencia. Disponible en: <http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo>. Universidad de Carabobo. Nagueagua.

Cardona, Diego., & Zambrano, Renato. (2014). **Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional**. Revista Colombiana de Psicología, 23(1), 45-60.

Ceballos, María. (2020). **Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas de Educación Básica**. TEG No Publicado, U.C.

Chiavenato, Idalberto. (2009). **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones**. 2ª Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, SA. México.

Chiavenato, Idalberto., (2002). **Gestión del Talento Humano**. 1ª Edición, Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Denison, Daniel. (1991). **Cultura corporativa y productividad organizacional**. Colombia: Legis.

Dessler, Gary. (1999). **Administración de Personal**. México: Prentice Hall.

Díaz, Eugenio y Milano, María. (2007). **Motivación laboral en el personal administrativo de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Tesis para optar al título de Magíster en Administración. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada-Núcleo Maracay.

Duarte, José y Parra, Eduardo. (2014). **Lo que debes saber de un trabajo de investigación**. Morles editor Maracay, Venezuela.

FasterCapital. (2024). **Liderazgo participativo como involucrar a sus empleados**. <https://www.fastercapital.com>

Fernández, María y Sánchez, José. (1997). **Eficacia Organizacional Concepto, Desarrollo y Evaluación**. España: Edición Díaz de Santos.

Fernández, María. (2001). **Teoría de la Participación**. Barcelona: Paidós.

Franché, Iván. (2013). **La gerencia participativa en la gestión escolar del personal directivo de educación primaria**. Trabajo Final De Investigación para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Educativa. Universidad Bicentennial de Aragua.

Freites, Andrés. (2023). **Estrategias Gerenciales Comunicacionales para optimizar el Clima Organizacional en la Estación Policial Vial Sur Policía del estado Carabobo**. Trabajo de grado para optar Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad de Carabobo.

García, María, Segura, Andrés. (2021). **Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional del Programa Ciencias del Agro y del Mar**. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

Gestiopolis. (2015). **Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional**. <https://www.gestiopolis.com>

Gibson, Alan y Otros (1996). **Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso**. México: Interamericana.

Goleman, Daniel. (2018). **Inteligencia emocional en la empresa** Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Gutiérrez Pulido, Humberto (2014). **Calidad y productividad**. Cuarta Edición. MC Graw Hill. Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingeniería. Universidad de Guadalajara. México.

Hernández, Roberto., Fernández, Carlos., y Baptista, Patricia. (2014). **Metodología de la Investigación**. (6ª ed.) México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Koontz, Harold., y Weihrich, Heinz. (2004). **Administración. Una perspectiva global**. Décima segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Koontz, Joseph. (1999). **Gerenciar en tiempo de crisis**. (Revista funcionario). No 150. Caracas.

Leal, Jesús. (2011). **La autonomía del sujeto investigador y la metodología de**

**investigación.** (3<sup>era</sup> ed.) Valencia: Editorial Azul intenso. Venezuela.

Lemo-Tochez, Rafael. (2020). **Estrategia gerencial para el mejoramiento del clima organizacional de la Dirección de Bienestar Estudiantil.** Artículo publicado en la Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales. Año 2. Vol. 2. N°3 julio - diciembre. 2020. Depósito de Ley: FA2019000059 ISSN: 2739-0039. Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonia (IIEAK). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Likert, Rensis. (1976). **La Organización Humana.** México: Mc: McGraw Hill.

Llontop, María. (2022). **Estrategias Gerenciales para fortalecer el Clima Organizacional en una Institución Educativa privada de Santa Rosa.** Trabajo de grado para optar Magister en Administración de la Educación. Universidad César Vallejo Chiclayo–Perú.

Maslow, Abraham. (1972). **El Hombre Autorrealizado hacia una Psicología del Ser.** Barcelona: Kairós, SA. España

Maslow, Abraham. (1943). **A theory of human motivation.** *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

McGregor, Douglas. (1969). **El Lado Humano de la Empresa en el Liderazgo y la Motivación.** Cambridge: MIT Londres.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society.* Van Nostrand

McClelland, David. (1969). **Cómo se motiva el éxito económico.** México: Unión Tipográfica; Editorial Hispoamericana.

Méndez, Carlos. (2006). **Clima organizacional en Colombia.** Universidad del Rosario.

Méndez, Sergio. (2000). **Gerencia Organizacional.** Maracaibo: Impresiones Ediluz.

Newstrom, John. (2007). **Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa.** 1<sup>era</sup> Edición. España: Vigo.

Orozco, Carlos., Labrador, María., y Palencia, Alberto. (2007). **Metodología.** Valencia: OFIMAX.

Palacio, Diana; y Vásquez, Nicolas. (2021). **Estrategias de Gerencia y Clima Laboral del Personal de Producción de La empresa Markese S.A.C.** Trabajo de grado para optar el grado Magister en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano. Universidad Nacional del Callao Perú.

Palella, Stracuzzi. y Martins, Filiberto. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** (3ª ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).

Palomo Vadillo, María. Teresa. (2010). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.** Editorial ESIC. España.

Pérez, David. 2004. **El ambiente de pensamiento estratégico de la gerencia Postmoderna.** Editorial Trotta. Pp. 40. España.

Personio. (2022). **Clima laboral: impacto y gestión en la productividad empresarial.** <https://www.personio.es>

Ramírez, Tania. (1999). **Cómo hacer un proyecto de investigación.** (2ª edición) Caracas: Panapo de Venezuela CA.

Ramírez, Eduardo. (2009). **Teorías más relevantes de la motivación.** <http://manuelgross.bligoo.com/>. Consultado 24 de octubre 2010

Robbins, Stephen. (2004). **Comportamiento Organizacional.** 10ª Edición, México: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, Juan. (2010). **Administración de pequeñas y medianas empresas.** Universidad de Bogotá.

Sandoval, María. (2008). **Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Maestra en Administración.** Profesora-Investigadora de la División Académica de Informática Aplicada de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Siliceo, Alfredo. (2006). **Capacitación y Desarrollo Personal.** México: Limusa SA de CV. Distrito Federal.

Slack. (2025). **Liderazgo participativo: qué es, ventajas y claves para el éxito.**

<https://www.slack.com>

Tamayo y Tamayo, Maria. (2014). **El proceso de la investigación científica**. México: Limusa.

Tibanque, Alfredo. (2023). **Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P**

**Comandancia General Policía del estado Carabobo**. Maestría en Administración de Empresas. Universidad de Carabobo.

Torres, Arturo. (2017). **La teoría de las motivaciones de David McClelland**. Portal Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016). **Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales**. 6ta. Ed. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDEUPEL.

Villafañe, María. (2012). **Metodología de la Investigación**. Editores Trillas.

Vorecol (2024). **Estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional a través de un estilo de gestión participativo**. Artículo publicado en <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-estrategias-efectivas-para-mejorar-el-clima-organizacional-a-traves-de-un-estilo-de-gestion-participativo-190515>

Vroom, Víctor. H., & Yetton, Philip. W. (1973). **Leadership and decision-making**. University of Pittsburgh Press.

Wellhub. (2025). **Clima organizacional: Guía para entenderlo y mejorarlo**. <https://www.wellhub.com>

Wether Gary y Davis, William (1996). **Administración de Personal y Recurso Humano**. México: McGraw Hill Interamericana S.A.

.

## **ANEXOS**

## Anexo “A”



### UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA CAMPUS LA MORITA



### CUESTIONARIO

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada enunciado, exprese su opinión y seleccione la alternativa que considere con una “X”. Las alternativas de respuestas son: Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV) Rara Vez (RV) y Nunca (N):

| ÍTEM | ENUNCIADO                                                                                                                                                  | S | CS | AV | RV | N |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|----|---|
| 1    | La gerencia promueve la participación de los empleados a la hora de tomar decisiones.                                                                      |   |    |    |    |   |
| 2    | La comunicación es un elemento que se promueve en el departamento de auditoría.                                                                            |   |    |    |    |   |
| 3    | Se realizan actividades para promover el trabajo en equipo.                                                                                                |   |    |    |    |   |
| 4    | Propicia el empoderamiento basado en la confianza mutua.                                                                                                   |   |    |    |    |   |
| 5    | Las decisiones son tomadas por los jefes en concordancia con los empleados.                                                                                |   |    |    |    |   |
| 6    | El gerente establece las metas producto de ideas y opiniones del grupo en conjunto.                                                                        |   |    |    |    |   |
| 7    | Se concede recompensas para motivar al personal por su desempeño.                                                                                          |   |    |    |    |   |
| 8    | Se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional a los empleados, para que puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos y avanzar en sus carreras. |   |    |    |    |   |
| 9    | La gerencia formula estrategias para mejorar el clima organizacional participativo.                                                                        |   |    |    |    |   |
| 10   | Las actividades se organizan según el plan establecido para alcanzar los objetivos propuestos.                                                             |   |    |    |    |   |
| 11   | Se aprecia direccionalidad en las actividades emanadas por la gerencia.                                                                                    |   |    |    |    |   |
| 12   | Los recursos, materiales y suministros son controlados eficazmente.                                                                                        |   |    |    |    |   |
| 13   | Se promueve la motivación al logro a través de reconocimientos por metas cumplidas.                                                                        |   |    |    |    |   |
| 14   | Se promueve la afiliación de los empleados a grupos de interés                                                                                             |   |    |    |    |   |
| 15   | El gerente tiene el poder para manejar situaciones y solucionar conflictos eficazmente.                                                                    |   |    |    |    |   |
| 16   | Se aplican estrategias motivacionales basadas en la empatía para mejorar el clima laboral.                                                                 |   |    |    |    |   |

## Anexo “B”

### CUADRO EVALUACIÓN DE CRITERIOS

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada enunciado, exprese su opinión y seleccione la alternativa que considere con una “X”. Las alternativas de respuestas son: Excelente (Ex), Muy Bueno (MB), Bueno (B), Regular (R), Deficiente (D):

| Criterios<br>Ítems | Pertinencia |    |   |   |   | Claridad |    |   |   |   | Congruencia |    |   |   |   | Observación |
|--------------------|-------------|----|---|---|---|----------|----|---|---|---|-------------|----|---|---|---|-------------|
|                    | Ex          | MB | B | R | D | Ex       | MB | B | R | D | Ex          | MB | B | R | D |             |
|                    | 5           | 4  | 3 | 2 | 1 | 5        | 4  | 3 | 2 | 1 | 5           | 4  | 3 | 2 | 1 |             |
| 1.                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 2.                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 3.                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 4.                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 5.                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 6.                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 7.                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 8.                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 9                  |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 10                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 11                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 12                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 13                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 14                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 15                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |
| 16                 |             |    |   |   |   |          |    |   |   |   |             |    |   |   |   |             |

Firma del evaluador \_\_\_\_\_ Fecha: 22 de febrero del  
2025.

## Anexo “C”

### Cálculo de la Confiabilidad del Instrumento

| Muestra | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 |
|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1       | 1  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 5   | 1   | 5   | 2   | 1   | 3   | 2   |
| 2       | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 3       | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 5   | 5   | 5   | 3   | 1   | 5   | 3   |
| 4       | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| 5       | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| 6       | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 7       | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   |
| 8       | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   |
| 9       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 1   |
| 10      | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   |
| 11      | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   |
| 12      | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3   | 4   | 3   | 2   | 1   | 2   | 1   |
| 13      | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   |

#### Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

#### Resumen de procesamiento de casos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 13 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 13 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,958             | 16             |

Anexo "D"



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**NÚCLEO ARAGUA**



**VALIDACION DE EXPERTO**

Yo, Marylin Barraza de Capriles, titular de la cédula de identidad nro. V7207810, hago constar por medio de la presente que he revisado el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de investigación como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia, el cual se titula **Estrategias Gerenciales para el Clima Organizacional Participativo en el Departamento de Auditoría de la Empresa Adde Nike**, presentado por la Licenciada Andreina Pérez, C.I. 16.263.968, y el mismo cumple con los requisitos exigidos para su validación de acuerdo a los objetivos de la investigación que se pretenden alcanzar

Dra. Marylin Barraza de Capriles  
V 7207810  
Profesora Asociado FACES.UC  
22 de febrero de 2025

## Anexo "E"



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
NÚCLEO ARAGUA**



### VALIDACIÓN DE EXPERTO

Yo, Mercedes Berenice Blanco Carrillo, docente en ejercicio, titular de la cédula de identidad nro. V-4.368.061, hago constar por medio de la presente que he revisado el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de investigación como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia, el cual se titula Estrategias Gerenciales para el Clima Organizacional Participativo en el Departamento de Auditoría de la Empresa Adde Nike, presentado por la Licenciada Andreina Pérez, C.I. 16.263.968, y el mismo cumple con los requisitos exigidos para su validación de acuerdo a los objetivos de la investigación que se pretenden alcanzar.

**Firma:**

---

Mercedes Berenice Blanco Carrillo  
V4368061  
Profesora Asociado FACES UC  
22 de febrero de 2025.