



República Bolivariana de Venezuela
Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y
Criminológicas
Postgrado de Derecho Mercantil
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y
Gestión Empresarial

**GERENCIA PARTICIPATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL**

Trabajo Especial de Grado

Autora: Abg. Sofia Santiago.

Tutora: Mg. María Bolivia Mora Noguera

Mérida, diciembre del 2024



República Bolivariana de Venezuela
Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y
Criminológicas
Postgrado de Derecho Mercantil
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y
Gestión Empresarial

**GERENCIA PARTICIPATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en
Derecho Mercantil Opción: Gerencia de Recursos Humanos**

Autora: Abg. Sofia Santiago.

Tutora: Mg. María Bolivia Mora Nora.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	v
Agradecimientos	vii
Índice General.....	vii
Índice de Cuadros.....	viii
Índice de Gráficos.....	x
Resumen Ejecutivo	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación de la Investigación	9
Alcances de la investigación	11
Delimitación de la investigación	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Teorías que sustentan la Investigación	19
Gerencia	19
Gerencia Participativa y sus Dimensiones	21
Dimensión Organizacional.....	22
Dimensión Administrativa	24
Dimensión Pedagógico-Didáctica.....	24

Dimensión comunitaria	24
Estrategias en las dimensiones de la gerencia participativa.....	25
Gerencia Participativa Comunicacional.....	29
Motivación hacia la Gerencia Participativa.....	34
Clima Organizacional.....	35
Clima Organizacional en las Instituciones Educativas.....	37
Clima Organizacional visto como Sistema Interactivo	38
Clima organizacional y motivación laboral	40
Relaciones Interpersonales para un adecuado clima organizacional.....	43
Factores psicológicos que influyen en el clima organizacional.....	44
Riesgos psicosociales que influyen en el clima organizacional.....	45
Habilidades y destrezas para favorecer un clima organizacional	46
Barreras que impiden el clima laboral	48
Bases Legales de la Investigación	49
Sistema de Variables.....	50
CAPÍTULO III	53
MARCO METODOLOGICO	53
Tipo de Investigación.....	53
Diseño de la Metodología	54
Fase I. Diagnóstico	55
Fase II. Factibilidad de la propuesta.....	55
Fase III. Diseño de la propuesta.....	55
Población y Muestra	56
Población	56
Muestra	56
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	57
Validez y Confiabilidad del Instrumento	57
Validez	57
Confiabilidad	58

Técnica de análisis de datos	61
CAPITULO IV.....	62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	62
Cuestionario aplicado a los Trabajadores	63
CAPITULO V.....	75
CONCLUSIONES Y RECMENDACIONES.....	75
Conclusiones	75
Recomendaciones	76
CAPITULO VI.....	77
PROPUESTA.....	77
Plan de Acción para el Mejoramiento del Clima Organizacional a través de la Gerencia Participativa en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu.....	77
1. Diagnóstico Inicial.....	77
2. Establecimiento de Objetivos Claros.....	77
3. Diseño de Acciones Concretas	78
4. Implementación y Seguimiento	78
5. Comunicación y Cultura Organizacional	79
REFERENCIAS	80
ANEXOS	82

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Operacionalización de Variables	52
Cuadro 2 Población y Muestra	57
Cuadro 3 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu. Variable: gerencia participativa. Dimensión: gestión gerencial. Indicador: Estructura organizativa.....	63
Cuadro 4 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu. Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: gestión gerencial. Indicador: administrativa.....	64
Cuadro 5 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: gerencia participativa. Dimensión: gestión gerencial. Indicador: Formación	65
Cuadro 6 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: gerencia participativa. Dimensión: gestión administrativa. Indicador: Participación Horarios de Trabajo.....	66
Cuadro 7 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: Intervención gerencial. Indicador: resolución de conflictos.....	67
Cuadro 8 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: Intervención gerencial. Indicador: liderazgo.....	68
Cuadro 9 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: Intervención gerencial. Indicador: autoridad	69

Cuadro 10 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: Intervención gerencial. Indicador: participación	70
Cuadro 11 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: factores influyentes. Indicador: relaciones interpersonales	71
Cuadro 12 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: factores influyentes. Indicador: comunicación.....	72
Cuadro 13 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: factores influyentes. Indicador: toma de decisión	73
Cuadro 14 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: factores influyentes. Indicador: motivación	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Indicador Estructura Organizacional.....	63
Gráfico 2 Indicador Gestión Gerencial	64
Gráfico 3 Indicador Formación	65
Gráfico 4 Indicador Importancia Organizativa (Participación Horarios de Trabajo).....	66
Gráfico 5 Indicador Resolución de Conflictos	67
Gráfico 6 Indicador Liderazgo	68
Gráfico 7 Indicador: Autoridad.....	69
Gráfico 8 Indicador Participación.....	70
Gráfico 9 Indicador Clima Organizacional.....	71
Gráfico 10 Indicador Comunicación.	72
Gráfico 11 Indicador Toma de Decisión	73
Gráfico 12 Indicador: Motivación	74

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

**GERENCIA PARTICIPATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL**

Autor(a): Abg. Sofía Santiago
Tutor: Mg. María Bolivia Mora Noguera.
Fecha: diciembre de 2024.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general del presente estudio es proponer un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional dirigido al personal y a los gerentes de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu. En la fundamentación teórica se desarrollan los aspectos vinculados a la gerencia participativa y clima organizacional; entre los más importantes. La metodología empleada califica al estudio bajo el enfoque cuantitativo, con modalidad de proyecto factible, apoyado en un trabajo de campo y documental, dentro del nivel descriptivo. Las técnicas de recolección de datos a utilizar serán la observación y la encuesta, aplicando como instrumentos la entrevista, guía de entrevistas y el cuestionario; respectivamente. La población se constituye en veinticuatro (24) correspondiente al personal y gerente, utilizando la misma muestra. La validez se realizará haciendo uso del juicio de expertos. Una vez obtenida la información se procesa mediante gráficos, tablas que arrojarán la necesidad de aplicar un plan de acción de la gerencia participativa, en una estrategia efectiva para mejorar el clima organizacional y lograr mejores resultados. Sin embargo, su implementación requiere un compromiso a largo plazo y la adopción de una cultura organizacional que valore la participación y la colaboración del personal y los gerentes de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu.

Descriptores: gerencia participativa, clima organizacional, recurso humano.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en el contexto gerencial ha sido ampliamente investigado desde diferentes puntos de vista en diversos contextos geográficos, organizacionales y sociales. Esto ha generado contribuciones importantes a la organización principalmente en la identificación de fortalezas y debilidades, facilitando de esta manera cambios necesarios en ambientes de trabajo, es decir, que dada su importancia el análisis no puede ser realizado intuitivamente debido a que existen características que describen una organización vista como un complejo de factores, valores y actitudes que afecta las relaciones de las personas, de esta manera el estudio del clima organizacional es un elemento potencial para mejorar la gerencia participativa.

En ese orden la gerencia educativa es muy importante entendida como la presenta Ravell (2003) “Proceso de conducción de una institución educativa, para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, preservando los valores humanos, la motivación, para construir una mejor educación, donde el desempeño es fundamental” (p.34).

Sin embargo muchas veces el gerenciar provoca diferentes reacciones, no siendo un proceso sencillo de consolidar dada la multiplicidad de expectativas que convergen o divergen en relación al servicio fundamental que debe brindar la institución como organización formativa. En este sentido, uno de los aspectos más importante es el clima organizacional es la visión global de participación de los trabajadores como reflejo de las características individuales, en este caso, personal, administrativo y obrero quienes presentan diferentes personalidades, sistema de valores, necesidades, expectativas como integrantes de la organización, así como los elementos a considerar en relación a la organización, estrategias, estructura, estilos de liderazgos que se promueven y ejercen tanto por los Gerentes, como por cualquier otro miembro de la organización.

A tal efecto, el clima organizacional permite identificar, categorizar y analizar las percepciones en el gerente y el personal de la organización a la cual pertenecen e incide directamente en el desempeño de la misma, también se puede agregar que es un tema de gran importancia en la gerencia, por cuanto que, para conformar una buena gestión es necesario estar motivado y mantener un clima organizacional adecuado, pues, de este modo es más efectivo realizar un trabajo óptimo en el que el grupo de individuos con funciones particulares unen esfuerzos para consolidar la visión y misión.

Por lo tanto, todo trabajador con función directiva como gerente debe considerar no sólo los intereses generales propios de la organización sino la percepción que cada individuo tiene del medio laboral, porque la descripción de sus propiedades, generalmente es muy similar a la percepción y descripción que tienen de sí mismos, y esto se logra con una gerencia participativa que dé, cabida al diálogo, sugerencia, receptividad, siendo una alternativa para involucrar a todos los miembros de la organización, en la consecución de los fines gerenciales y de la misión de la organización, teniendo como elemento fundamental la toma de decisiones grupales, en contraposición a la tendencia gerencial estructural muy tradicional donde la responsabilidad de las acciones y toma de decisiones sólo las tenía el director como gerente, lo que repercutía en el clima organizacional, claro está, es él quien indica el proceso, para dar cabida a la participación, dependiendo además de los miembros de la organización que sumen el compromiso para integrarse.

Bajo estas consideraciones, el presente estudio tiene como objetivo proponer un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional dirigido al personal y a los gerentes en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu. La investigación se desarrollará bajo el paradigma cuantitativo, investigación de campo, carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible, el cual cumple las fases

de diagnóstico, factibilidad y propuesta, en este sentido se estructura en seis (6) capítulos.

El Capítulo I, contiene el problema y su planteamiento, los objetivos generales y específicos, la justificación, alcances y delimitación de la investigación.

El Capítulo II, refiere al marco teórico, correspondiente a los antecedentes y las teorías que sustentan la investigación, bases legales, sistema de variables y plano operacional.

El Capítulo III, denominado, marco metodológico señala; el diseño de la investigación, la descripción de la metodología, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y muestra, la confiabilidad y validez de los instrumentos.

El Capítulo IV, se presenta una serie de gráficos que ilustran el diagnóstico que sustenta la propuesta, donde se expone la información a través de cuadros que refleja el análisis descriptivo.

El Capítulo V, conformado por las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada.

Finalmente, el capítulo VI, se plantea la propuesta, asimismo, las referencias y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Dentro de la denominada era de la globalización, las organizaciones de carácter privado o público, deben ser administradas de manera diferente a la estructura clásica mecanicista, que asimilaba el concepto de organización como sistema cerrado donde las personas laboraban bajo un clima organizacional deshumanizado, basado en normas de estricto cumplimiento, por lo tanto, en la administración de enfoque clásico la escuela tradicional no generaba sistemas de gerenciamiento porque funcionaba para el cumplimiento de un modelo burocrático, donde poco se tomaba en cuenta el entorno.

En este sentido, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a uno sistémico, en el que los elementos gerenciales ya no son vistos como estructuras aisladas, sino como procesos integrales de un todo, infiriendo que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de los cuales las personas, bajo el mando de los gerentes directivos persiguen metas comunes.

Se puede decir que, la gestión moderna se enfatiza en la necesidad de considerar el contexto en el que se desempeñan las personas para interpretar el comportamiento laboral y en particular, el análisis del clima organizacional, es un tema de interés para casi todos los que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo y alcanzar mejores niveles de productividad sin perder de vista el recurso humano, porque un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo, si el potencial humano es el arma competitiva de una institución u organización, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Bajo esta perspectiva, se puede afirmar que el clima organizacional, se relaciona con el bienestar de las personas en el lugar de trabajo, reconociendo que existen varios factores o elementos importantes sobre los resultados de rendimiento de los individuos y las instituciones, que lo favorecen, entre estos se destacan: la motivación, el liderazgo, las relaciones humanas, la comunicación, la participación entre otros.

Ahora bien, la organización garantiza su funcionamiento cuando constituye su compromiso social desde la gerencia, asumida por el personal directivo, y para que esto ocurra, el gerente debe contar con un equipo de trabajo proactivo estableciendo mecanismos de cohesión organizacional lo que significa, el reflejo de valores corporativos, para su inserción en la sociedad que le permita interactuar activamente en ésta acorde a las exigencias de su entorno, bajo esta premisa se presenta la gerencia participativa, entendida por García, Rojas y Campo (2005) como “proceso que da cabida a la participación, en el que el gerente actúa como líder y comparte la autoridad ocurriendo un efecto sinérgico, para la toma de decisiones” (p.146). De acuerdo a lo expuesto, este tipo de gerencia pretende promover la participación para llegar a acuerdos beneficiosos, para el bienestar de todos los involucrados.

En este sentido este proceso va a permitir mejorar las relaciones interpersonales, no basadas en cargos o jerarquías sino en el respeto, consideración y colaboración, siendo esto fundamental en cualquier organización, facilitando así la comunicación, permitiendo transformar situaciones no deseadas, en alternativas de solución, pues permite comprender que escuchar a los demás es más importante que hablar; además se maximiza la fortaleza y minimiza las debilidades de cada persona, promoviendo un trabajo en equipo que genera empatía, y mayor compromiso por parte de todos los miembros de la organización.

En concordancia con lo anterior, se puede decir que el buen funcionamiento y desarrollo de una organización se orienta a través de determinadas situaciones laborales y sociales donde se encuentre inmersa.

Ahora bien, las relaciones laborales interpersonales como arista de la gerencia participativa requieren establecer funciones claras y armónicas para cada uno de sus miembros, pues ellas van a permitir generar un clima organizacional adecuado, entendiéndose este, según Méndez (2007) como:

Ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y a la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitudes; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en su trabajo (p.44)

De acuerdo al autor, el ambiente interno existente entre los miembros de la organización está estrechamente vinculado al grado de motivación de los mismos, para esto es necesaria la gerencia participativa, porque de no existir cohesión entre gerentes y trabajadores, el funcionamiento óptimo de las organizaciones se puede ver afectado, esto trae a relación el descontento que se observa en la mayoría de las empresas ya que no existe suficiente motivación salarial para los trabajadores, que compense la eficacia en los puestos de trabajo.

La situación problemática descrita anteriormente, se manifiesta en el compañerismo, donde se observa en ocasiones, ausencia de una comunicación efectiva y asertiva entre el gerente y trabajador, no existe compromiso por parte de algunos trabajadores al no interesarse por buscar soluciones a la problemática de infraestructura y organización.

Lo antes expuesto, se atribuye a diversas causas, entre ellas, condiciones laborales diferentes en los empleados al expresar nuestros pensamientos y sentimientos de manera clara y directa, evitamos

malentendidos y fomentamos una comunicación más efectiva. Resolución de conflictos, asimismo, la comunicación asertiva permite abordar los conflictos de manera constructiva, buscando soluciones mutuamente beneficiosas, fortalecimiento de las relaciones interpersonales, generando como consecuencias la baja la autoestima, con miedo a ser juzgados por el gerente.

Del mismo modo, se percibe falta de liderazgo del personal asignado, pues no demuestra actitudes para desarrollar una gestión integrada, cooperativa, mostrando pocas habilidades sociales para motivarlos, no se sienten seguros en las interacciones con los demás; mientras que un clima organizacional positivo, fomentado por la comunicación asertiva, estructura políticas de formación activas para el desarrollo del talento humano en cuanto a capacitación, ascensos, reclasificaciones, recompensas y otros que generen especie de premios para los empleados y que estimulen su participación activa en su desempeño.

En términos generales se puede considerar que la situación mencionada está generando consecuencias desfavorable en el clima organizacional, tales como; debilidades en la gerencia de la empresa, falta de objetivos y metas institucionales que motiven al trabajador a seguir la visión y misión, conformación de grupos aislados; relaciones interpersonales de competitividad negativa con un clima organizacional no acorde para una organización, en el que se pueden ver afectados indirectamente, obstaculizando su proceso laboral.

Como una propuesta viable a la problemática planteada se propone el diseño de un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional dirigido a los gerente y los trabajadores de INVERSIONES SHANGHAI DE SHAOWEN WU, para que de acuerdo a la realidad, se transforme en un ambiente óptimo, armónico, lo cual redundará en satisfacciones personales, familiares y en relaciones con

los demás, de esta manera se logrará que un trabajador sea capaz de autorrealizarse y alcanzar sus objetivos en un ambiente agradable.

Del planteamiento descrito anteriormente, se derivan las siguientes interrogantes:

¿Cuales factores estarán incidiendo en el clima organizacional de INVERSIONES SHANGHAI DE SHAOWEN WU?

¿Qué elementos asociados a la gerencia participativa podrán contribuir al desarrollo de un clima organizacional adecuado en de INVERSIONES SHANGHAI DE SHAOWEN WU?

¿Cuál será la factibilidad y validación de un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional dirigido al personal de INVERSIONES SHANGHAI DE SHAOWEN WU?

¿De qué manera se puede diseñar un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional en la organización objeto de estudio?

Las interrogantes anteriormente expuestas, permiten tener una visión y dirección para orientar la investigación de manera coherente, organizada en la búsqueda de respuestas confiables que tengan resultados favorables para un clima organizacional adecuado, considerando que es más probable obtener mejores resultados laborales de alto desempeño, cuando las personas se sienten motivadas con un clima satisfactorio, percibiendo que tienen las competencias y habilidades para desarrollar su trabajo, como seres significativos para la empresa

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional dirigido a los Gerentes y al Personal de INVERSIONES SHANGHAI DE SHAOWEN WU.

Objetivos Específicos

Identificar los factores que inciden en el clima organizacional de INVERSIONES SHANGHAI DE SHAOWEN WU.

Determinar los factores asociados a la gerencia participativa que contribuya al desarrollo de un clima organizacional adecuado.

Establecer la factibilidad y validación de un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional dirigido al personal INVERSIONES SHANGHAI DE SHAOWEN WU.

Diseñar un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional en la institución objeto de estudio.

Justificación de la Investigación

El clima organizacional es un atributo del ambiente de trabajo que suministra cierta información con relación a las percepciones que establecen los comportamientos de los miembros de una organización, y por ende, permite implementar cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones, por lo tanto, las organizaciones deben enfocarse en desarrollarlo de manera óptima, siendo reflejo de los valores de la organización, y de la interacción entre su personal configurando en gran

medida los procesos y resultados laborales, al presentar la gerencia participativa como factor organizativo de gran importancia, durante el desarrollo del trabajo que realiza la calidad gerencial.

Bajo estas condiciones, la investigación reviste relevancia organizacional por cuanto el estudio pretende mejorar la gerencia, concebida como una tarea de conducción que interviene en los procesos directivos y productivos, orientados a conseguir que las experiencias de dirección y productividad, se realicen de manera satisfactoria con el mayor nivel de logro, por medio de la integración y relación abierta, mejorando la comunicación, análisis, discusión y socialización de los conflictos, para buscar alternativas de solución a los problemas que pueda presentarse en esta organización, lo que permite servir de ayuda a otras empresas para que tomen de manera conjunta decisiones que mejoren la convivencia entre sus miembros.

Desde el punto de vista práctico este estudio constituye un apoyo para el recurso humano de acuerdo a sus necesidades, puesto que el clima organizacional es indispensable en la interrelación constante que se da entre el personal directivo y los trabajadores, y por lo tanto debe estar enmarcado en una comunicación eficaz, directa, franca y responsable, con un alto grado de empatía, confianza y motivación, que refuerce positivamente al personal, contribuyendo a la formación integral de cada trabajador, promoviendo el ser crítico, participativo y productivo, con carácter social, valorando su desempeño

En el ámbito metodológico se emplearán métodos y técnicas para el diseño de una propuesta en materia de la gerencia destinada al mejoramiento del clima organizacional de la población objeto de estudio.

Alcances de la investigación

Es preciso destacar que el clima organizacional este ligado con el tipo de gerencia pues si es la adecuada o alta gerencia, el ambiente laboral tiende a ser también adecuado y proporciona relaciones de satisfacción, animación e interés entre los miembros, colaborando con la gestión del gerente. Sin embargo, si es una gerencia inapropiada o baja, se caracteriza por desinterés, apatía, depresión e insatisfacción de los trabajadores que hacen vida activa en un contexto determinado, en algunos casos pueden transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, de esta manera los integrantes de una organización son personas que en forma activa perciben e interpretan su contexto.

Desde esta perspectiva, el clima laboral es un proceso de mediación perceptual del ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una organización, teniendo un alcance en la gerencia específicamente en la persona que lideriza el grupo, en el que la gerencia adecuada forma un entorno en el cual se puede obtener una mayor identidad, autonomía y trabajo en equipo.

Por otra parte el alcance social es mejorar el clima organizacional a partir de un cambio de actitud que dé cabida a la participación, procurando acatar lineamientos y manteniendo normas de convivencia, entre todos los actores de la organización, a la vez que con la gerencia participativa se constituya en un puente de discusión, debate, reflexión, crítica constructiva, consensos en procedimientos y praxis, que desde el feedback se alcance saberes que determinen satisfacción laboral, mayores niveles de productividad y buenas relaciones interpersonales, consenso entre las partes, tomas de decisiones acertadas y en general mayor participación del personal de la organización.

Delimitación de la investigación

La presente investigación tiene como finalidad proponer un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional dirigido al gerente y personal de INVERSIONES SHANGHAI DE SHAOWEN WU, se realizó durante el lapso comprendido en los meses de junio de 2024 a noviembre de 2024, la población seleccionada estará conformada por dos (02) gerentes; dos (02) jefes, y treinta y siete (37) trabajadores.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

La finalidad de este capítulo es ofrecer fuentes teóricas y estudios desarrollados por otros investigadores que son pertinentes con el trabajo, con el propósito de consolidar eficientemente la investigación, se inicia con los antecedentes productos de la revisión de trabajos realizados por diferentes autores que contienen un fundamento teórico que sirve de experiencia y apoyo al desarrollo del estudio, referido a la gerencia participativa y al clima organizacional, a continuación, se presentan algunas investigaciones que tiene relación con este estudio.

Varillas (2022) para la Universidad de Tenerife, España realizó un trabajo de investigación, titulado “Efectos de la comunicación en el clima organizacional del colegio “Santa Teresita de Jesús” como objetivo planteó proponer talleres sustentados en la comunicación asertiva para el mejoramiento del clima organizacional del colegio ubicado en la ciudad de Calella, Barcelona, España. A tal efecto la muestra estuvo constituida por la totalidad de la población; cuarenta y ocho (48) docentes de aula y tres (3) directivos, del centro educativo objeto de estudio. La investigación se concibió bajo la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo, naturaleza descriptiva, paradigma cuantitativo. El instrumento utilizado para recabar la información se formuló con una escala tipo Lickert constituido por 18 ítem de preguntas cerradas que permitió medir el efecto de comunicación entre directivos y docentes.

La validez se realizó a través de juicios de expertos y la confiabilidad por el procedimiento estadístico de Alfa de Cronbach, con resultado 0.91 es decir; de muy alta confiabilidad. En la misma se llega a la conclusión que en el colegio seleccionado para el estudio, existe problemas de comunicación,

manejo inadecuado del lenguaje, careciendo el personal de habilidades y conductas asertivas para lograr un clima organizacional adecuado.

Al observar los elementos que contiene la investigación anterior se puede apreciar que se presentan argumentos favorables a la investigación que se desarrolló, toda vez que pone a disposición de los profesores, información valiosa como aporte para lograr la operatividad en la comunicación, en el aprendizaje de elementos comunicativos asertivos para comunicarse y mantener relaciones interpersonales operativas, bien sea desde el punto de vista laboral, social o personal, razón por la cual se considera un aporte para efecto del presente estudio.

Barreto (2022) realizó una investigación titulada “Estrategias de Gerencia integral para el mejoramiento del desempeño laboral” el estudio se ubica en la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Simón Cándiales” Estado Táchira, el objetivo fue proponer estrategias gerenciales para el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes. La investigación se ubicó en un estudio de campo de naturaleza descriptiva centrada en el paradigma cuantitativo. La población estuvo determinada por 25 docentes; se caracterizó por ser una muestra exhaustiva porque no se dejó ningún elemento poblacional fuera del estudio; a quienes se aplicó un cuestionario con escala tipo Lickert de 34 ítems a ser respondidos con tres alternativas de respuesta; siempre, algunas veces y nunca. El instrumento fue previamente validado de contenido a través del juicio de expertos y determinada la confiabilidad por el procedimiento estadístico de Alfa de Cronbach.

Se evidenció como conclusión que los docentes encuestados poseen los indicadores de los factores motivadores internos para ejercer la labor docente, tales como salario fijo permanente, estabilidad laboral. Sin embargo, no participan a nivel gerencial pues las decisiones las toman sólo el personal directivo, no realizando una gestión integral, esto afecta el desempeño laboral, por tal motivo se propone las estrategias gerenciales para mejorarlo.

Los resultados de esta investigación proporcionan información de interés para el desarrollo del estudio, ya que se tomó como variable la gerencia en el estudio se destaca una gestión individualizada la cual trae como consecuencia un bajo desempeño docente, por tanto, esto sirve como referente y aporte teórico al presente estudio.

De igual forma, Nava (2021) realizó un trabajo de investigación cuyo título fue “Estrategias Gerenciales de Motivación al Logro en el Talento Humano de la Dirección Estadual Desarrollo Social”. La investigación se basó en la modalidad de investigación acción apoyado en un tipo de investigación descriptiva y un diseño de investigación de campo. La población correspondió a 160 personas que laboran en esta institución, población finita, para la recolección y análisis de datos se aplicó la técnica de la entrevista y como instrumento, una guía de entrevista, dirigida a los principales gerentes de la institución, luego de interpretados y analizados los resultados, se diagnosticó que existe una baja motivación en el talento humano de esta dependencia gubernamental administrativa.

Concluyendo la investigación que los factores que generan baja motivación en el talento humano de esta institución son el descontento por la remuneración recibida, la ausencia de programas de capacitación y desarrollo profesional y los factores que favorecen la motivación en el talento humano son principalmente el reconocimiento, la valoración y el interés en el trabajo, así como el crecimiento profesional, los retos y los incentivos.

En tal sentido el investigador elaboró y aplicó estrategias gerenciales dirigidas al personal para el mejoramiento del desempeño laboral y la prestación de un servicio de calidad, la cual reúne las capacidades teóricas, legales, organizacionales, económicas y de tiempo para ejecutarla, recomendando el estudio realizado a los jefes superiores, para asumir el enfoque de participación, en lugar de autoridad como filosofía institucional, que dé soporte a los esfuerzos de cambio y logren un mayor rendimiento del

talento humano de esta dependencia, junto a un estilo de liderazgo democrático.

Esta investigación aporta datos de suma importancia para el presente estudio puesto que, la recomendación del estudio está relacionado con el poder, liderazgo, la autoridad en ese caso la dirección de educación, y su influencia, en tal sentido aporta el estudio la revisión de la concepción del liderazgo dentro de la organización, en especial con lo que respecta a su relación con la conducta en el medio laboral, y el proceso de supervisión, orientación y asesoramiento que ejercen los gerentes.

Por su parte, Pérez (2021) en su investigación titulada “Acciones de crecimiento personal en el clima organizacional en los docentes y personal directivo de la Escuela Bolivariana San Félix” ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho, estado Táchira. El estudio se enmarcó en una investigación de campo descriptiva, dentro de la modalidad de proyecto factible con las fases diagnóstico, factibilidad y propuesta. La técnica utilizada fue la encuesta y la observación; el instrumento de recolección de datos fue una guía de observación y el cuestionario tipo Likert, con un cuerpo de (20) ítems aplicados a la muestra conformada por (8) docentes y (2) directivos. La validez del instrumento se hizo a través de juicios de expertos.

Concluyendo el estudio, que no se planifican acciones de crecimiento personal ni se toman en cuenta los factores que pueden estar influyendo en este aspecto. De allí que se requiera la incorporación de acciones enmarcadas en las relaciones interpersonales para el fomento del clima organizacional de las instituciones. Asimismo, que no se establece un adecuado flujo de información; además no se lleva a la praxis un proceso de toma de decisiones participativa y ausencia de reuniones sociales para fomentar las relaciones humanas, situación que incide de manera negativa en el clima organizacional.

Esta investigación plantea acciones que orientan el presente estudio, ya que fomentan el clima organizacional a través del crecimiento personal y las

relaciones efectivas y participativas, del personal, propiciando un ambiente de trabajo adecuado a las condiciones del trabajador, en virtud que las habilidades sociales son relevantes e incluyen la diplomacia, capacidad de escuchar, la empatía, elementos fundamentales para la revisión en el presente estudio, pues ello genera el clima organizacional ideal para cualquier institución.

Asimismo, Urdaneta (2020) realizó una investigación cuyo objetivo fue “La gerencia participativa como alternativa para el fortalecimiento del clima organizacional en el Centro Infantil “Teresa Carreño” ubicado en la parroquia Santa Bárbara, municipio Colón Estado Zulia”. La investigación es de carácter descriptivo, apoyada en un trabajo de campo y se enmarcó en un proyecto factible cumpliendo las fases de diagnóstico, factibilidad y propuesta. La población estuvo conformada por treinta (30) docentes de Educación Inicial. Dado al reducido número de sujetos que conformaron la población, se consideró no realizar el cálculo del tamaño de la muestra.

La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento consistió en un cuestionario conformado por veinte (20) ítems, el cual fue validado mediante la técnica del Juicio de Expertos, los resultados permitieron concluir que los docentes sujetos de estudio poseen debilidades en asumir una gerencia que involucre a todos, dando cabida a la participación, lo que impide que haya un clima organizacional respetuoso, armónico debido entre otras cosas a la poca experiencia sobre el tema, la ausencia de capacitación relacionada con el tópico; desconocimiento del cómo formular y diseñar acciones gerenciales para abordar este tipo de contenidos, entre otras que reflejan ineficiencia en el docente para seleccionar las metas, fijar objetivos y programar para alcanzarlas en forma sistemática, de manera tal que el proceso de mejoramiento del clima organizacional sea efectivo; lo cual condujo al diseño de acciones gerenciales participativas dirigidas al docente para el fortalecimiento del clima organizacional del contexto en estudio.

La investigación es pertinente para el presente estudio debido a que se aborda la experiencia de los sujetos de estudio en cuanto a los procesos de mejorar el clima organizacional existente, debido a que toda institución educativa como organización, debe estar de manera continua intentando, mejorar al máximo, haciendo sentir cómodo el personal en el lugar de trabajo, porque esto incide en la motivación, y en el funcionamiento de la escuela, mientras mejor sea el equilibrio, más probablemente la organización sea eficiente y funcione sin limitantes basándose en una gerencia participativa.

Finalmente, Guerrero (2020) realizó un estudio, para optar al título de Magister en Gerencia, titulado “Relación entre la motivación, la gerencia holística y el clima organizacional” la investigación se aplicó en los gerentes educacionales de la parroquia Bailadores, municipio Rivas Dávila, del estado Mérida, la investigación se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, cumpliéndose tres fases: diagnóstico, factibilidad y propuesta. La población estuvo constituida por un total de veinte (20) docente con funciones directivas. Para establecer el nivel de asociación entre las variables se utilizó el diseño correlacional a través del coeficiente rango de Pearson.

En la evaluación de la variable motivación se utilizó un test elaborado por la autora del estudio siguiendo modelos cuyas características fueron realizadas en base a las dos áreas fundamentales: autoeficacia y auto dignidad. Después de calcular la correlación se obtuvo un valor que indica la existencia positiva entre las variables concluyendo que en la motivación laboral influyen elementos a considerar en la gerencia holística, dándole la debida importancia a elementos, administrativos, académicos y motivacionales, lo cual genera un clima organizacional adecuado.

Esta investigación sirve de apoyo a la presente, evidenciando la importancia que tiene fomentar una gerencia participativa para contribuir a la valoración de la organización, fortaleciendo las relaciones humanas entre docentes, desde el conocimiento, autoestima, asertividad entre otros.

Todas las investigaciones planteadas guardan semejanza con la presente investigación, puesto que permite asumir la necesidad de fortalecer la gerencia educacional para alcanzar un cambio efectivo dentro de las organizaciones, lo que implica un cambio de actitud en el docente con función directiva hacia su trabajo, manifestado en mayor compromiso para la organización e implicación en su desempeño, así como una mayor satisfacción personal, profesional.

Teorías que sustentan la Investigación

Para darle sustento al presente trabajo de investigación se han considerado los siguientes enfoques teóricos, constituyendo la presentación de postulados según autores e investigadores que hacen referencia al problema investigado y que permite obtener una visión completa fundamentadas en el conocimiento científico, en fases de explicación, descripción u observación.

Gerencia

La gerencia, supone inicialmente legalidad, autoridad, trascendencia de intereses, que involucra toma de decisiones, pero antes era concebida en las escuelas como organización al cumplimiento de las funciones del personal directivo, la gestión como concepto desde la perspectiva del enfoque de Taylor 1911, citado en Ramírez(2006) contiene los principios de la administración científica, ellos son: “procesos de planificación, organización, dirección y control” (p.78), en esa época las decisiones estaban centrada en el jefe, en el que tenían los conocimientos eran los gerentes, basado en la fragmentación de las tareas y la subordinación jerárquica.

Posteriormente, surgen las teorías humanistas, haciendo énfasis en el crecimiento y desarrollo de las personas aptas para convivir en un grupo social en la que la cultura, la recreación y la aceptación son sinónimo de creatividad y satisfacción.

En este sentido, Giraldi (2011) con respecto a esta corriente considera que “se refiere a la cultura actual y a la formación integral de la personalidad; se interesa más en la capacidad de pensar, investigar y crear.” (p.48), es decir, le interesa más el ser, para resolver los problemas que la sociedad le impone, en correspondencia al autor, Kavale (2005) plantea “El humanismo parte de que el ser humano es el resultado de una historia, personal, social o familiar y se encuentra ubicado en un espacio determinado, asumiendo al hombre como un ser consciente que experimenta, decide y actúa” (p.123).

Dentro de esta concepción, ambos autores, se centra en que lo fundamental es el proceso gerencia, centrado en la persona y no en los problemas de mando, que acarrea falta de participación, como oposición a las teorías clásicas en las que la gerencia de mando en las instituciones educativas se reducía a la función del jefe, en estos casos la del director.

Sin embargo, hoy día todavía en muchas organizaciones escolares, se mantiene este tipo de gerencia en el que son muy pocas las personas, que deciden lo que tienen que hacer la mayoría de las personas en la institución, siendo el director el eje de la institución, responsable, quien decide, dirige, es decir, tiene todo el poder, que en algunas oportunidades comparte o delega en la figura del subdirector.

En este sentido, ese comportamiento está basado generalmente en la tradición que deviene de un gerente poco participativo, lo antes expuesto plantea la necesidad de un cambio significativo en la forma de gerencia educativa tal como señala, Morales (2005) “...los directores pasan del enfoque administrativos, a la gerencia participativa en que las personas dejan de ser pasivas y convertirse en activas, pasan de espectadores a actores “ (p.45), de acuerdo al autor los maestros, padres y estudiantes revisten de gran importancia. Bajo esta perspectiva los docentes son pilares fundamentales del proceso educativo de la escuela, es decir que el director tiene colaboradores a los maestros para poder cumplir los fines educativos.

Gerencia Participativa y sus Dimensiones

Conviene iniciar este punto con la desagregación de lo que se entenderá por gerencia participativa, coincidiendo con lo que expresa Amorós (“la gerencia participativa es el involucramiento del empleado con la organización, se encuentra planteada para estimular un compromiso cada vez más orientado hacia el logro del éxito de la organización, involucra a los individuos en la toma de decisiones e incrementa la autonomía y autocontrol” (p.96).

Bajo esta perspectiva este tipo de gerencia, parte de un proceso de organización que conlleva a la participación del potencial humano como centro de atención, y como protagonista de cambio para así tener efectividad en la planificación, organización, dirección, evaluación, enriquecida con un enfoque filosófico en la gerencia, en consonancia con la realidad, caracterizándose para enfocar de manera amplia las posibilidades reales, en el sentido de resolver situaciones para alcanzar un propósito en cuestión, afirmándose que esta gestión constituye la acción principal de la administración.

Se tiene que la participación en sí misma significa el formar parte, concretamente en el ámbito educativo del quehacer escolar, en este sentido una gerencia que estimule la participación, respeta la libertad e iniciativa para alcanzar fines institucionales contribuye a que todos los miembros sean más eficaces, porque en la organización escolar, teniendo como premisa la toma de decisión colectiva, para lograr mayor calidad de procesos y productos, el cambio hacia este tipo de acción en la gerencia, no va a depender solo del personal directivo, aunque es en él que recae inicialmente el indicar el proceso de participación, depende de todos el asumir cambios en la gerencia, entonces, no solamente es importante un cambio en la forma de pensar y actuar del director, sino un cambio en los demás miembros de una comunidad.

Es por ello que, la educación está llamada a realizar cambios en su filosofía de gestión, en el que no sólo se plantee un nuevo paradigma gerencial, dentro de la organización educativa la cual debe garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad social de esta, mediante las funciones de planificación, organización, dirección, control, utilizando estrategias gerenciales acordes para el logro de una mayor efectividad, convirtiéndose en organizaciones que motiven a las personas a equivocarse y corregir, a crear, innovar constantemente, en la búsqueda de mejoramiento continuo, que le permita al trabajador pensar, razonar en beneficio de la institución, mejorando la calidad de vida, ofreciendo satisfacción por el trabajo bien hecho.

También es importante señalar que la gerencia participativa, se debe basar además en pocos proyectos vitales y no en muchos proyectos triviales, en el trabajo en equipo, la prevención y la educación atendiendo de la necesidad del contexto, siendo la mayor estrategia el mejoramiento continuo a través del trabajo en equipo, para que los participantes puedan detectar, analizar y resolver problemas en su área de trabajo, y en los procedimientos de autocontrol, para Morales (2005) “La gerencia participativa presenta cuatro dimensiones: la organizacional, la administrativa, la pedagógica y la comunitaria” (p.45). A continuación, se aborda, cada una de las dimensiones.

Dimensión Organizacional

Es entendida como el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada organización, determinando un estilo de funcionamiento, puede considerarse los organigramas, la distribución de tareas, la división del trabajo, los objetivos presentes, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y espacio.

Bajo este aspecto, es importante tener claro que la escuela es una organización, en la cual todos los involucrados deben cooperar unos con otros, construyendo una organización que le permita establecer metas y

objetivos institucionales en común, en función de lo planteado Ramírez (2006) expone:

La organización es una entidad social, porque está constituida por personas y se haya orientada hacia objetivos, porque está diseñada para alcanzar resultados, por ejemplo, obtener ganancias y proporcionar satisfacción laboral a todos los miembros de trabajo. (p.231).

Este razonamiento, permite inferir que la organización es un conjunto colectivo que está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que le rodea, en este sentido, la palabra organizacional significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente, para conseguir determinados objetivos, para el autor esta definición se aplica a todos los tipos de organizaciones, aunque tengan o no, fines de lucro, como empresas, bancos, hospitales, escuelas entre otros.

A tal efecto, las organizaciones educativas están cobrando un importante relieve en el marco de la ciencia de la educación, la investigación de la escuela focaliza sus preocupaciones en dimensiones organizativas, la organización escolar, suele entenderse desde diversas acepciones de mayor a menor grado de extensión, esto es concretado por Fernández (2010), sostiene:

La organización escolar tiene por objeto proporcionar normas para organizar ambientes, locales, instrumentales, materiales y personales, en un proceso secuencial y convergente a fin de lograr una orientación eficaz en la pedagogía y la didáctica en los procesos educativos en la institución. (p,45).

El referido autor, considera a la organizacional escolar en el mismo nivel que la orientación, pedagogía y didáctica, ocupando una zona medular en las ciencia de la educación, con las circunstancias que se generan de la propia estructura de la institución, teniendo presente que la estructura invaden la atmosfera del medio laboral desde el punto de vista de los trabajadores, quienes evaluando su entorno, manifiestan las percepciones desarrolladas en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales.

Dimensión Administrativa

Es entendida como una herramienta de gestión del presente, y un instrumento de futuro deseable contiene las siguientes actividades, la previsión de recurso, el control normativo, teniendo en cuenta que en las actividades administrativas deben existir procedimientos adecuados de información y planificación, con canales de comunicación y rutinas comunicativas que lleven a la eficacia y eficiencia medida a través de indicadores.

Dimensión Pedagógico-Didáctica

Hace referencia a aquellas actividades que definen la institución educativa, diferenciándolas de otras instituciones sociales, los aspectos significativos de esta dimensión son las modalidades de enseñanza, las teorías de enseñanza y del aprendizaje que subyace en las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, el currículo prescrito y en acción a los criterios de evaluación y resultados.

El ser de las escuelas radica en lo pedagógico, existiendo variables que permiten el éxito de la institución, tales como los procesos de planificación y evaluación, o por el contrario pueden afectar la productividad de la misión de la organización, y por ende la dimensión administrativa, contribuye en gran medida al fracaso o éxito de la organización.

Dimensión comunitaria

Es definida como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones, según el intercambio con el entorno, dentro de esta dimensión existen niveles de participación activa.

En resumen, cada una de estas dimensiones permite al gerente, abordar todos los aspectos ligados al hecho educativo, en la que participa toda la comunidad escolar atendiendo a los objetivos y metas institucionales de la unidad escolar. En este sentido, se puede admitir que, se aprecia una

gerencia centrada en las dimensiones como poder que debe ser compartido, en la cual todos asumen una postura como gerentes, ejercitando el rol de planificador, implementador, evaluador e investigador que transforma el hecho educativo, mediante el pensar y reflexionar de una actitud proactiva, crítica frente a los problemas que se les presente, promoviendo valores de equidad, justicia y democracia participativa.

Estrategias en las dimensiones de la gerencia participativa

El término estrategia se entiende como el arte para dirigir un asunto, o pasos para lograr un fin, considerando la conceptualización de Robbins (2010) quien la define como "... las acciones que deben realizarse para mantener el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo haciendo realidad los resultados esperados al definir las líneas estratégicas" (p.67). En este sentido, el gerente requiere de habilidades básicas siendo creativo, innovador, planificador, buen ejecutor, investigador.

Por otra parte, las estrategias gerenciales son el medio del que se vale para producir los cambios en su administración, ellas están formadas por el conjunto de métodos, técnicas y recursos que se seleccionan, con la finalidad de hacer más efectivo el proceso de organizacional, es por ello, que su planificación debe estar en concordancia con la realidad social. De esta manera, cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso, siendo analizada y descrita en varias funciones fundamentales en el quehacer educativo. Al discutir la intervención con estrategias gerencial es conveniente, aun obligatorio, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

En este sentido, podría parecer que las estrategias cumplen una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Sin embargo, en la práctica, un gerente puede a través de variedad de estrategias adecuadas; según Chiavenato (citado en Cabrices, 2000) "... ejecutar simultáneamente ,o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones:

planeamiento, organización, dirección y control” (p.87) ; de acuerdo al autor, el planteamiento ,cuando la gerencia es vista como un proceso ,es la primera función que se ejecuta, una vez que los objetivos han sido determinados los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

En el mismo orden de ideas, también, es fundamental la organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes una vez que estos han sido preparados, para ello es necesario determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados. Asimismo, la dirección envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación.

A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente de acuerdo a la variedad de estrategias, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los recursos humanos de una organización. Al respecto, Cabrices (2000) citando a Chiavenato, en 1992 las describen.

1.- Entrevistas de evaluación y seguimiento: constituye una excelente oportunidad para reconocer el logro y el rendimiento de los trabajadores de una manera individualizada y discriminativa para que tenga un carácter motivador es necesario que promueva la retroalimentación, la cual debe ser conductual y no personal, es decir que debe estar centrada en lo que el trabajador hace y no en su personalidad siendo específico en las características a mejorar, debe enfocarse con visión hacia el futuro, no debe terminar sin haber concretado con el consenso de ambas partes.

2.- Delegación de tareas y responsabilidades, puede ser un elemento motivador si se realiza de manera adecuada, para ello es preciso tener en cuenta la habilidad y el conocimiento para hacerla el empleado, el asignado

debe disponer de tiempo, la experiencia debe ser beneficiosa para la persona seleccionada, la elección no debe suponer conflictos con los demás compañeros, la selección debe ser objetiva no estar relacionada con favoritismo, explicándose los motivos del porque se delega, es preciso mantener contacto permanente con el delegado.

3.- *Trabajo en equipo* es una de las estrategias más utilizada en la actualidad, ya que facilita la comunicación, estimula el respeto, la confianza de los miembros del grupo, genera lealtad y permite a los empleados sentir que se valore sus contribuciones, y crea un clima que independientemente del cuerpo jerárquico que ocupe, todos considera su contribución como básica para alcanzar metas. El trabajo en equipo requiere de una serie de condiciones básicas, tales como; confianza, desarrollada a través de la comunicación y la cooperación, un aspecto importante es la diversidad de puntos de vista, que debe ser apreciado como algo muy positivo, atendiendo a la resolución de conflictos, inevitable ante cualquier grupo, que si no son abordados eficazmente pueden socavar la confianza y bloquear la comunicación.

4.- *Incentivos profesionales* un importante elemento motivador consiste en la posibilidad de facilitar a los profesionales, permisos remunerados, para estancias de carácter formativo, siendo fundamental la formación para la institución y el trabajador, ya que lo aprendido puede incorporarlo en su puesto de trabajo.

5.- *Reuniones informales* puede constituir un importante elemento motivador, la celebración periódica de reuniones informales.

6.- *Buzón de sugerencias*, el hecho de aceptar sugerencia y conocer los empleados que van a ser tomadas en cuenta, analizadas y mejoradas es muy estimulante para quien las realiza.

En este orden de ideas, la intervención asertiva de las estrategias se convierte en un factor determinante en los diferentes proceso administrativos para el logro de la calidad educativa; se encuentra relacionada con las

prácticas administrativas y con las competencia del directivo docente y de todo el grupo que aporta a los proceso de cambio, evaluación, diagnostico mejoramiento que debe diseñar y desarrollar la entidad educativa, con el fin de ofrecer no solo una educación de calidad sino una administración, pertinente con el contexto, la actualidad, con las necesidades y objetivos institucionales, no obviando los elementos básicos de la gerencia, según Davis (2001), son:

1.- *Planificación:* es el proceso que realiza el supervisor escogiendo y realizando los mejores métodos para lograr los objetivos”. En este sentido, es la organización sistemática de las estrategias a realizar optimizando el trabajo del director.

2.- *Organización:* plantean que la última forma de dividir es la departamentalización por procesos, en cuyo caso las actividades se agrupan de acuerdo con el flujo del trabajo. En la organización laboral deben estar involucrados todos los actores comprometidos con ese fin, por lo tanto, la responsabilidad del gerente educativo implica un cierto número de condiciones básicas, entre ellas la organización de los recursos materiales y humanos.

3.- *Dirección:* realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de personas, la disponibilidad de recursos y otros factores.

4.- *Control:* Está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos.

Sobre la base de lo antes dicho, la gestión escolar procede del campo disciplinar de la administración y organización; basada en teorías de división funcional del trabajo y privilegia el trabajo en equipo; la apertura al aprendizaje y a la cultura organizacional cohesionada por visión de futuro,

para ello requiere que el docente oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de metas.

Gerencia Participativa Comunicacional

Con la llegada de la globalización, las empresas sienten la necesidad de brindar seguridad al recurso humano que lo conforma. Para ello utiliza la comunicación que permite una gestión participativa y de transparencia creando a sus integrantes un clima laboral favorable, dentro del marco global de relaciones que tiene por meta principal alcanzar los objetivos de la institución, al respecto González (2004) define la comunicación como “el intercambio de información entre los individuos, por tanto, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y de la organización social”. (p.14). Entonces, se debe considerar que en las organizaciones existe la comunicación como un proceso esencial para la trasmisión de informaciones útiles que mejoran la eficiencia de las instituciones y por ende el desempeño laboral de su personal.

En la comunicación es importante destacar tres aspectos fundamentales: el primero. La palabra comunicación viene de latín “communis”, es decir común, que significa hacer a otro participe de lo que se tiene; el segundo refleja el concepto de proceso; esto rechaza la posibilidad de que este constituida por acontecimientos o elementos que pueden estar separado entre sí o por componentes externos en ello; y el tercero, este proceso comunicacional contiene básicamente los mismos elementos que señaló Aristóteles 384-322 a c (citado por Concha, 2006), manifestando tres fases: “el que habla (el emisor) es la fuente de información; el que escucha (receptor) es la persona que recibe y procesa la información transmitida; y el mensaje o información (lo que se trasmite)” (p.20).

Se entiende entonces, que la comunicación es un proceso mediante el cual se trasmite y se reciben datos, ideas, opiniones y aptitudes para lograr comprensión y acción; modificando el comportamiento, mejorando las relaciones interpersonales entre el personal, para alcanzar los objetivos que

se persiguen, las políticas, tareas, y funciones asignadas; por lo tanto, es fundamental que haya una comunicación adecuada para fortalecer el clima organizacional de cualquier institución educativa.

A grandes rasgos se pueden señalar diferentes tipos de comunicación, Según González (2004) presenta la siguiente y diferenciación es dependiendo de las características de los receptores. Entre ellos se encuentran:

La comunicación interpersonal: es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita). La comunicación masiva: está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, Internet, entre otros. El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores: viendo, oyendo o leyendo los mensajes. Comunicación Organizacional: es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal. Comunicación organizacional formal: la establece la propia institución, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. (p.5)

La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene **direccionalidad o canales**, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en: La Comunicación vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

Descendente: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones, gerente, empleados, obreros, técnicos, etc.

Ascendente: Esta comunicación fluye en forma apuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

La comunicación ascendente es importante particularmente para los gerentes, pues sirve de retroalimentación a las informaciones o instrucciones por estos suministradas. Para los empleados no es menos importante, ya que éstos proporcionan información sobre la marcha de las actividades, y realizar sugerencias sobre las mismas, lo cual propicia la motivación y el compromiso al logro de los objetivos.

Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento labor, obreros, empleados, gerente.

Horizontal: Se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción. Es muy útil a la gerencia en la toma de decisiones referentes a la coordinación, por último, brinda apoyo emocional y social a los miembros de la organización. En este sentido, la comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, constituye un vehículo universal de intercambio entre los habitantes del planeta, es motor y expresión de la

actividad social, traduce el pensamiento en actos, de allí que tenga incidencia en lo individual y en el colectivo.

De igual manera, el lenguaje es la forma más amplia que el hombre utiliza para expresarse. Tal aserción no resta méritos a otras formas de expresión y comunicación, siendo ésta uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales; en este sentido Marín (2004), manifiesta “La comunicación constituye una herramienta, un elemento clave en la organización” (p:67), esta es esencial para impulsar al gerente a alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en las organizaciones educativas y juega papel primordial en el mantenimiento de la Institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establece patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Cabe destacar, que el ser humano como ser holístico, es comunicativo por excelencia, continuamente está vertido hacia fuera mediante los diversos canales de comunicación que son los órganos de los sentidos, teniendo cada uno de ellos una forma de expresión. Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser. Es a través de la comunicación que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación, haciendo viable el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Por otro lado, todo gerente educativo según Graffe (2004) debe manejar las múltiples funciones que ofrece la comunicación, entre otras se destacan: “la función de información, la función instructiva y de mando, la función de influencia o persuasión y la función integradora”. (p.67). La función informativa, permite satisfacer ante todo un deseo primario: el de informar, ya que se dirige a la razón, a la inteligencia humana, de la misma manera

responde a una segunda necesidad: la de persuadir, dirigiéndose entonces a la efectividad, es decir, a los sentimientos y emociones. La función instructiva sirve para proporcionar conocimiento a quienes los necesitan como directrices de sus acciones.

Cabe señalar que, el ser humano, está siempre dispuesto a comunicar de forma verbal o explícita, o de forma no verbal o no implícita. Por consiguiente, la comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objetivo suscitar una respuesta o comportamiento específico por parte de una persona o de un grupo determinado. Por lo tanto, se considera un proceso de transición de un mensaje, que se realizará gracias a un código que puede estar formado por gestos, palabras o expresiones.

Sin embargo, el acto comunicativo en una institución educativa debe adquirir un matiz formal y cumplir con determinados principios que aseguren que el mensaje no sea tergiversado o se desvirtúe el proceso, es por ello que debe estar permeado de claridad para transmitir el mensaje y ser comprendido por el receptor e integridad para mantener el respeto y la armonía dentro de las instituciones. Al respecto, Elías y Mascaray (citado por Gonzáles 2004) explica:

Para una organización la implementación de la comunicación es vital ya que se puede considerar como un instrumento de gestión; tendentes a favorecer la motivación y la participación del personal, reduciendo la conflictividad laboral e incrementar la productividad, la eficacia del funcionamiento de la institución. (Pág.46)

De acuerdo con lo anterior, la comunicación está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución; el logro de esta integración nos da como resultado un mejor ambiente laboral en donde cada uno de los directivos y docentes activos de la institución se sentirán

satisfechos con las labores desarrolladas y así mismo proyectarán excelentes resultados.

Motivación hacia la Gerencia Participativa

Saber motivar a las personas es fundamental en las organizaciones para un gerente o administrador, siendo asumido por el personal directivo en las escuelas, siendo una pieza clave para poder completar el funcionamiento de la organización, sin olvidar o ignorar que existe piezas claves como los recursos humanos, los procesos, la estructura organizacional por ello el directivo debe ser capaz según Palomo (2010) de:

a.-anticipar y tener visión futura, de la organización por lo que debe ser proactivo, b.- adquirir y desarrollar competencias gerenciales, de manera que pueda llegar a ser un modelo a seguir. c-participar y potenciar el aprendizaje continuo, tanto el propio como el de los demás. d- Implicar y hacer participar a todos bajo el concepto de trabajo en equipo. (p.67).

De acuerdo al autor, el director debe optimizar al máximo todos los recursos que dispone, y utilizar todas las herramientas de gestión disponible, formulando cambios a estructuras más flexibles y seres competitivos. En este sentido, se puede decir que uno de los aspectos que más inciden en localidad de las escuelas es tener, en primera instancia un director gerente que cuente con la autoridad suficiente para tomar determinadas medidas y logre un clima organizacional que contribuya a fortalecer la armonía entre sus docentes, lo cual sería benéfico para cualquier institución escolar, produciendo diferencias positivas significativas en el desempeño de los estudiantes, por cuanto el proceso educativo propone contribuir a una formación integral, enmarcada dentro de la labor conjunta, interactiva, cooperativa y coordinada, por parte de los distintos actores educativos, en este sentido, Gabaldon (2005), señala:

Gerenciar en tiempos de cambio implica reflexionar sobre nosotros mismos, esta tarea requiere de un gran compromiso, entrega y responsabilidad, y más aún en la

gerencia educativa, porque alrededor tenemos personas que aprenden de nuestras acciones y proceder (p.32).

Tomando en consideración lo planteado, el gerente educativo debe liderar la participación, dentro y fuera de los espacios escolares involucrándose en los problemas, aportando ideas, tomando decisiones y colaborando en las soluciones. es decir, abriendo las instituciones como verdaderos centros participativos en el que se discutan y planifiquen acciones de interés común que permitan la sociabilidad, el trabajo en equipo, de esto dependerá una buena utilización del recurso humano.

Clima Organizacional

Una organización no es simplemente un espacio con elementos inactivos, ni tampoco un sistema de actividades humanas, sino debe considerarse como un sistema diseñado bajo cierto orden para cumplir un fin, siendo un referente para cualquier trabajo para Chiang, Vega, Marlin y Nuñez (2010):

El clima organizacional, está conformado por un conjunto de variables que la describen. Los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, etc. Estas características constituyen lo que se puede llamar estructura organizacional y donde se encuentra, según este enfoque, el origen del clima (p.21).

De acuerdo a los autores, el clima puede inducirse de la forma en la que organización se relaciona con sus miembros, señalando que cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización, todo esto va a concretar, que el clima describe determinada organización, llámese empresa, industria, organismo, institución, y la distingue de otra, el clima va a determinar además las conductas de las personas dentro de él.

Desde la misma perspectiva, Ekvall,1983 (citado por Chiang, Vega y Nuñez (2010) establecía que clima organización es “un conglomerado de actitudes y conductas, que caracterizan la vida en la organización, se origina y se desarrolla en las interacciones entre los individuos y los entornos de la organización, cada miembro percibe y describe el clima dependiendo de su percepción” (p,56) es importante resaltar la visión del autor referente al clima organizacional, en virtud que se extiende desde un punto de vista genérico, al considerar la percepción de sí mismo y la de los demás, enfocándose más en variables psicológicas, diferente a la perspectiva de Glick,1986 (citado en Fernández (2010) quien describe el contexto organizacional desde el punto de vista sociológico, al referir “ todo se limita a.- la cultura organizacional (valores y creencias básicas), b.- la estructura social, c.- las relaciones laborales” (p.35). el autor, parte de los procesos de socialización de los empleados, dependiendo desde la estructura organizacional, por consiguiente, los climas surgen de la estructura organizacional, tales como, tamaño de la organización, grado de centralización a la hora de tomar decisiones, nivel de jerarquía, tecnología empleada, reglas y políticas institucionales, resultando percepciones comunes entre los miembros.

Articulando las perspectivas anteriores, García, Rojas y Campo (2005) presentan el enfoque interactivo, considerando que a partir de la interacción entre los individuos, se desarrolla una visión compartida que es la fuente del clima organizacional, “(p.23), el enfoque imperativo, refiere a la interacción entre los individuos que perciben e interpreta la realidad organizacional y que a partir de su interacción social, desarrollan formas similares de percibir e interpretarla” de acuerdo a los autores, este enfoque establece un nexo entre el enfoque perceptual y el estructural presentados antes, llevando a comprender y atribuir significados a los fenómenos y a su entorno, y a compartir los mismos desde la interacción social, dándole sentido a la organización.

Clima Organizacional en las Instituciones Educativas

El análisis organizacional examinando los efectos del clima organizacional, avanza la organización que expande la idea de las escuelas como sistemas de decisiones, apoyado en la teoría comunicativa de Habermas, 1990 (citado por Fernández, 2007) quien conceptualizó la escuela como: “ Es un sistema social, simbólicamente integrado, su operación (el decidir) se apoya en tradiciones, solidaridad y motivaciones que a su vez permite respaldar, diferentes grados de consenso y orientaciones para la acción” (p.34).

De acuerdo al autor, el tratamiento de clima organización en la escuela, proviene de la crítica del paradigma clásico de las organizaciones propuesto por investigadores anglosajones sobre la eficacia escolar en la década de los setenta, sin embargo para la década de los noventa en muchos países latino americanos, entre ellos Venezuela fue recuperado por las políticas impuestas desde varios ministerios y el banco mundial, como complemento de las reformas gerenciales del momento, dirigidas a fortalecer la innovación.

Como se puede apreciar, se presenta el clima organizacional, como orden social y se extiende destacando la especificidad del trabajo académico, a pesar de ello el término no recibe mayor precisión que la teórica, en correspondencia a la revisión de la conceptualización de clima organizacional escolar brindado por Fernández (2007)

...es el trasfondo, del sentido compartido sobre el cual los actores, en este caso profesores, administrativos y alumnos, realizan sus tareas cotidianas, inician discusiones sobre el aprendizaje. Por lo general aquí se seleccionan reactivos, que se refiere a una concepción general de la escuela y la priorización, de los objetivos generales de la escuela, (académicos, laborales, morales, sociales). En segundo lugar, están las expectativas de los docentes, referentes a la motivación de los estudiantes para aprender. Y la segunda dimensión hace referencia a la idea, de integración normativa, regimientos jurídicos, característicos de las relaciones de los distintos actores, planificación, evaluación,

perfiles de ingresos y egresos de los alumnos. La tercera dimensión a las conductas de los maestros y directivos, la gestión la supervisión, sentimientos de afiliación y pertinencia (p.371).

De acuerdo a lo planteado por el autor, el clima organizacional en la escuela obedece a todo el funcionamiento a nivel académico, administrativo y gerencial, ahora bien en los actuales momentos establecen el Ministerio del Poder Popular para la Educación, en sus líneas estratégicas (2012) propone la gestión escolar como “ elemento fundamental para determinar la calidad educativa, que requiere de acciones integrales que articule las múltiples instancia de la vida escolar, otorgando direccionalidad al proceso educativo”. (p.63).

Ahora bien , es interesante observar que los posibles problemas radican cuando la permanencia y rotación del director, muestra inestabilidad y conjuntamente otros roles, han sido estables en las escuelas, podría inferirse que estarían dadas por las condiciones de legitimidad de la autoridad para cualquier director, suponiendo tres situaciones que ocurre en la mayoría de las escuelas estatales, casos de estudio, inestabilidad del director en presencia de docentes más antiguos que él, existencia de director medianamente estable con maestros de igual o cercanos años de servicios, existencia de un director con más años de servicio, desde el punto de vista de la investigadora, ocurre mayor estabilidad en la última suposición.

Clima Organizacional visto como Sistema Interactivo

Desde la perspectiva orgánica se presenta Sengel (2005) quien orienta la productividad a través de las disciplinas de una organización inteligente haciendo énfasis en “...la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo, el dominio personal y el pensamiento sistémico” (p. 154). Es decir, la satisfacción viene a ser la sensación que el empleado percibe, asociado a las necesidades y deseos, que no son otra cosa que las

aspiraciones conscientes de éste y que conducen al bienestar en sus espacios de trabajo, la visión compartida consiste en aumentar el compromiso y fomentar la participación, para Sengel es “la capacidad para compartir una visión de futuro que queremos producir”, el autor invita a crear una obsesión que puede llevar a una empresa a obtener logros durante plazos determinados, alcanzando metas. Por lo tanto, la gestión de una organización educativa se realiza como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia, mediante la articulación constante de sus protagonistas apareciendo la gerencia como aprendizaje continuo.

Desde este punto de vista, el autor establece Modelos mentales representando el camino a seguir para que los miembros de una organización se den cuenta que tienen esquemas o modelos que pueden diferir en la manera de interpretar al mundo, el mismo autor considera que “son los supuestos profundamente arraigados, las generalizaciones, que influyen en la forma de actuar”, bajo esta perspectiva las personas deben reflexionar sobre su actuar y redimensionar, transformar o valorar sus actitudes en beneficio de la organización, lo que conduce a un Aprendizaje en equipo siendo la capacidad de organización para aprender, ello se inicia con el dialogo y el deseo de unirse, pensar juntos.

Para Sengel (ob.cit), “la unidad de aprendizaje es fundamental, que radique en los equipos no en las personas” (p.57) para el autor, si se quiere lograr fines se necesita del trabajo en equipo no como moda sino como eficacia, formado por grupos de personas que comparten el alcanzar metas, desarrollando en conjunto, habilidades, destrezas, potencialidades, llevándolos al Dominio personal ello implica, mantener una visión personal, para enfocar las energías y desarrollar paciencia viendo la realidad de la organización de manera positiva, Sengel considera que “las personas y las organizaciones se necesitan para poder aprender, por consiguiente por tanto es necesario que el personal se desarrolle para mantenerse actualizadas y

entusiastas” (p.448). En tal sentido, las instituciones no se deben descuidar la formación del personal para un mejor desempeño.

En el mismo orden de ideas, Sengel (ob. cit) plantea el Pensamiento sistémico, este aspecto implica que “el pensamiento sistémico requiere de otras disciplinas complementarias de aprendizaje, cada una de ellas aportan principios y herramientas que capacitan a los individuos, equipos y organizaciones para modificar su enfoque del mundo” (p.60). Para el autor un gerente debe abandonar la idea de la perspectiva lineal y dominar el arte de ampliar la visión, en la práctica educativa implica buscar la calidad total, mejorando los procesos mediante acciones tendientes a disminuir la burocracia, con mayor flexibilidad administrativa y operacional, con un aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos, aparece entonces la sistémica como la gerencia participativa hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica social.

En resumen, es interesante destacar que la sistémica en la gerencia viene a representar el cambio de actitud que cuestiona radicalmente la participación de todos, lo que incluye un trabajo de alto desempeño.

Clima organizacional y motivación laboral

La motivación y el clima laboral, tienen efectos en la productividad eficiente de una organización, de modo que la motivación promueve la acción, afectando los modos de percibir y compartir con los demás miembros de una organización, para Chiavenato, 1998 (citado por Goldhaber, 2000):

El concepto de motivación (en el ámbito individual) conduce a clima organizacional, el ambiente interno está estrechamente ligado a grado de motivación del personal, por ello los deseos e impulsos de los individuos, se puede ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabaja, que provoca la inhibición de las motivaciones (p. 187).

De acuerdo al autor, cuando los empleados están motivados se genera un clima agradable, que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza, cohesión entre compañeros, superiores, fortaleciendo la organización.

Bajo esta perspectiva, se debe contribuir a mantener la moral del trabajador en alto, siendo una labor que implica la motivación que debe emprenderse desde la gerencia, porque generalmente los trabajadores como seres sociales, buscan más que ganarse un sueldo, esperan que dentro de la organización los traten con respeto, igualdad y sobre todo como seres humanos. Es por ello que, los gerentes son los encargados de propiciar un buen clima organizacional en el que la motivación sea un aspecto relevante a tomar en consideración en las funciones gerencial; al respecto Robbins (2010), afirma:

La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. El elemento esfuerzo es una medida de la necesidad, cuando alguien está motivado se dedica con ahínco a su labor y a coadyuvar en el mejoramiento del clima organizacional. (p.168)

Bajo esta premisa, se infiere que la productividad y el éxito organizacional depende en gran medida de la motivación que proficiente los gerentes, porque cuando ellos están conectados, los empleados se sienten en libertad de hablar, confieran en que recibirán oportunamente la información que concierne a su área a la institución en general y de esta manera la relación con su jefe es buena lo que permitirá mejorar la eficiencia de la organización de estudio.

Sin embargo, la mayoría de los gerentes afrontan la tarea de motivar a un grupo de personas muy diversas y en muchos sentidos impredecibles para ello debe darle importancia, destacar y reconocer el trabajo que realizan los empleados. Es necesario que los gerentes expresen su

agradecimiento a los empleados y una manera de hacerlo es difundiendo y resaltando los éxitos logrados por los trabajadores. Así lo señala, Ravel (2003).

En el contexto organización la motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la motivación la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos organización. Este aspecto se emplea para explicar las diferencias en la intensidad de comportamiento. (p.210)

De acuerdo a lo planteado, alcanzar el nivel óptimo de productividad de los empleados es ante todo producto del aspecto blando de la gerencia (como los trata los estimula ,los inspira para que hagan un trabajo optimo) u del apoyo ,los recursos y la orientación que brinda los gerentes para que el desempeño y el clima laboral de los trabajadores sea una realidad .Estos son algunos de los aspectos que los gerentes deben tomar en consideración para mantener la moral y la motivación de los empleados en alto.

De ahí, la importancia que los gerentes motiven a su personal para que así dialoguen sobre sus discrepancias en torno a las problemáticas educativas que se presentan en la institución, dejando de lado las ideas preconcebidas o adquiridas durante la trayectoria laboral, cambiando costumbres para que de esta manera conforme un clima organizacional en el que la armonía y la cooperación sea el factor esencial que permita mejorar el clima organización en la institución seleccionada del estudio. Ante lo planteado la autora considera conveniente evaluar de manera constante el clima organización existente en la organización, con la intencionalidad que se detecten las debilidades y se tomen decisiones que favorezcan el ambiente laboral de la empresa objeto de estudio.

En resumen, se puede afirmar que el clima organizacional presenta relaciones con la motivación, por el impacto que el mismo produce, ejerciendo influencias positivas o negativas de acuerdo a su proyección, para

brindar satisfacción a la persona el mismo debe ser agradable como productor del entusiasmo para el trabajador.

Relaciones Interpersonales para un adecuado clima organizacional

Las relaciones interpersonales Consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas, involucrando la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de las personas , estas son importantes en las instituciones escolares, puesto que durante la actividad educativa se produce un proceso reciproco mediante el cual las personas que se ponen en contacto valoran los comportamientos de los otros y se forman opiniones acerca de ellos, todo lo cual suscita sentimientos que influyen en el tipo de relaciones que se establecen.

Según Graffe (2004), indica que “las relaciones se plantean en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras próximas y agrega que estas se refieren, a las actitudes y a la red de interacciones que mantienen los agentes personales (p.122). Pueden presentarse actitudes positivas como: cooperación, acogida, autonomía, participación, satisfacción; pero también se puede observar actitudes de reserva, competitividad, absentismo, intolerancia y frustración, que producen una corriente interna explícita o no de deseos aspiraciones e intereses corporativos y personales.

De ello se entiende que, debido a que las personas son el eje central de las relaciones los comportamientos que están adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros favorecerlas. En todo caso si las relaciones se establecen sobre la base de actitudes positivas como la cooperación, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del dialogo de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza el clima de la institución será positivo y gratificante.

Por otra parte, otro elemento que afecta el nivel de satisfacción de los docentes, son las relaciones interpersonales, tomando en cuenta que el ser humano vive en el grupo y que responde en algunas de sus conductas individuales en función del grupo al cual pertenece. En una estructura organizativa ningún individuo funciona por sí solo al respecto Roger (2002) “un grupo es un agregado de individuos que existen en un estado de interdependencia funcional a partir del cual se desarrolla una corriente de comunicación y un ordenamiento consecuente de la conducta” (p.98).

En tal sentido, las pequeñas empresas, como en cualquier organización la existencia de grupos de personas, es vital para lograr la socialización, la cual es fundamental para el desempeño y productividad laboral de cada trabajador. Son claras las implicaciones de todo esto para los gerentes que tienen la responsabilidad de lograr resultados a través de la dirección de los grupos y de su propia participación en ellos.

Factores psicológicos que influyen en el clima organizacional

Los factores psicológicos, son decisivos para la realización del trabajador, interactuando entre sus funciones y las personas, ellos influyen en el rendimiento, para generar éxitos o fracasos, alegrías o tristezas, satisfacciones o frustraciones, siendo esto una valoración muy compleja, al formar sujetos pasivos o activos, en cualquier caso, es indudable que parte de la personalidad y de la actitud al trabajo, de no ser tratados pueden presentar frustración, nerviosismo, inquietud, baja estima, tensión, impidiendo una búsqueda de solución, con estas tipologías descritas, se evidencia la importancia de controlar los elementos psicológicos asumiendo ciertos roles y actitudes en el trabajo, como resultados de valores personales y con los que comparte con su grupo de trabajo.

En consecuencias, estar en un adecuado clima laboral en el trabajo genera consecuencias psicológicas positivas, al sentirse la persona, competente, segura, encontrándose la autoestima y la necesidad de logro,

satisfacción laboral y compromiso con la organización, como elementos indispensables, intrínsecos que fortalecen el clima laboral, entendiendo entre estos factores; la autoestima como valiosa y respetable, Romero (2006) sugieren que: “ los empleados con alta estima, se encuentran más motivados y se desempeñan mejor, que aquellos que tienen baja estima” (p.327)

De acuerdo a los autores, los empleados con alta autoestima desean desempeñarse en niveles más altos, no subestimando la capacidad de desempeños reales, la autoestima muestra la habilidad que cada individuo tiene para aceptar los desafíos y problemas, en virtud que mientras más alta este, mejor preparación se tendrá para afrontar las adversidades, de igual forma se presenta la satisfacción laboral estando ligado al desarrollo de las personas como trabajadores, ella se acopla entre los ambientes de trabajo, las necesidades y las expectativas de las personas, Fernández (2007) expone: “la satisfacción laboral, será el resultado, de lo que el individuo espera tener, y lo que obtiene realmente” (p.34). Para el autor, la satisfacción está unida a las aspiraciones de la persona, y va cubriéndose en la medida que las mismas se realizan, creando ambigüedades y tensiones de acuerdo a los roles que se realiza y los alcances que tenga la organización en la cual trabaja.

Riesgos psicosociales que influyen en el clima organizacional

También existen riesgos psicosociales, que influyen en el clima organizacional, ocasionados cuando no se toman en cuenta los aspectos tratados, siendo fáciles de ver, pero difíciles de comprender y reconocer, Fernández (2010) los exponen:

1.- Estrés ocupacional: aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control. No es una enfermedad, pero, si se sufre de una forma intensa y continuada, puede provocar problemas de salud física y mental: ansiedad y

depresión, enfermedades cardíacas, gastrointestinales y musculoesqueléticas.

2.- *Síndrome de quemado*: la respuesta o el resultado a la exposición del trabajador a un proceso de estrés laboral crónico. Aunque puede darse en cualquier profesión, existe una mayor prevalencia en aquellas profesiones que tienen un contacto continuo con usuarios, clientes, tales como: profesionales de la educación, sanidad, trabajadores de servicios sociales, administraciones públicas.

3.- *Acoso psicológico laboral*: una situación en la que la persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática, durante un tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo. Esta forma de violencia psíquica suele representar una estrategia para conseguir la “autoexclusión del trabajador” del trabajador víctima, provocando que abandone el puesto de trabajo de forma “voluntaria”, en “silencio”, o que se aislé del grupo.

4.- *Violencia en el trabajo*: cuando hablamos de violencia en el trabajo nos referimos a agresiones físicas, verbales, actitudes intimidatorias o amenazas, acoso psicológico laboral.

5.- *Acoso Sexual*: comprende toda conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de las mujeres y de los hombres, en el trabajo, incluida la conducta de superiores y compañeros, que resulta inaceptable

6.- *Ansiedad*: se trata de un efecto psicológico que siempre acompaña a los estados de estrés, pero no constituye su causa

Habilidades y destrezas para favorecer un clima organizacional

Para favorecer un clima organizacional adecuado es necesario revisar las destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos

y expresarse de manera honesta y auténtica. Entre ellas, de acuerdo con Caballo (2001) son:

La autoimagen positiva y confianza, asertividad proactivo, iniciación al contacto, comienzo de comunicación. empatía, apertura, conciencia, respuesta reflexiva, expresión, entendimiento del lenguaje corporal, claridad y honestidad, resolución de conflictos, negociación, auto-conocimiento, autenticidad asertividad, límites emocionales, reconocimiento y honor de valores comunes, respeto y aceptación (p.78)

Esto implica que, pese a que toda organización tiene propiedades o características parecidas a otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva como el ambiente en que se encuentre la organización, y ello va a depender de las habilidades y destrezas con las que cuente el personal para mantener el clima adecuado, pues ellas se reflejan en el funcionamiento es decir, que la forma de comportarse de los trabajadores no sólo va a depender de las características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo.

De igual forma, para facilitar las relaciones interpersonales, entre los trabajadores y mantener un clima adecuado, Caballo (2001) realizó un estudio que promueve las siguientes características proporcionando habilidades que permitan considerarse para lograr una buena relación interpersonal; ellas son:

Honestidad y sinceridad; libre de mentiras e hipocresía, nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contestar nuestras verdades con la de los demás. Respeto y afirmación; fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás. Compasión; se relacionan con la capacidad humana de sentir, es decir de identificarse con el otro. Comprensión y sabiduría; es la realización integral llevando a cabo actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad. El **saber escuchar** es una habilidad que reporta sustanciales recompensas: aumento en la producción y la comprensión, renovada capacidad de trabajo y aumento de la eficacia, reducción de la pérdida de tiempo y de materiales. Al tomar mayor conciencia sobre

el proceso de escucha, el individuo se vuelve más confiable y logra entablar buenas relaciones. El asertividad, es una habilidad fundamental para el establecimiento de las relaciones interpersonales (p.67).

Cuando se promueve el desarrollo de estos valores, se forman personas directas, honestas y expresivas; además de ser personas seguras, auto-respetuosas y tener la habilidad para hacer sentir valiosos a los demás. Hay un elemento aquí que no puede faltar, siempre debe procurar encontrar una solución "Ganar - Ganar", o sea, debe dirigir el acto gerencial en un sentido que beneficie a los participantes del mismo. En resumen, se puede considerar que para que prevalezca un clima adecuado es importante los sistemas de dirección participativa, consultiva, en la que la gerencia se tenga confianza, para desarrollar un ambiente dinámico, armónico.

Barreras que impiden el clima laboral

Las llamadas barreras son los obstáculos que de una u otra manera influyen en la comunicación y en las relaciones interpersonales según, Rogers (2002), plantea que “la mayor barrera que se opone a la intercomunicación es nuestra tendencia natural a juzgar, evaluar, aprobar (o desaprobar) los juicios de los demás” el autor las clasifica en:

- 1.- *Barreras físicas:* Inferencias de la comunicación que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Una típica barrera física es la distracción por un tipo de ruido que obstruye significativamente la voz del mensaje, otros pueden ser las que median entre las personas (distancias, paredes, objetos que dificulten el contacto visual).
- 2.- *Barreras semánticas:* Estas surgen de las limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos generalmente los símbolos tienen como variedad escoger entre muchos, en ocasiones elegimos el significado equivocado y se produce la mala comunicación. Y hasta manipulación.

3.- *Barreras personales*: Son inferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos de escucha. Se presentan comúnmente en las situaciones de trabajo. Todos experimentan la forma en que los sentimientos personales pueden limitar la comunicación con otras personas, estas situaciones ocurren en el trabajo, tanto como en la vida privada, como la percepción, manipulación, defensa, escucha inactiva.

Bases Legales de la Investigación

En Venezuela, la Gerencia Participativa y el mejoramiento del Clima Organizacional están respaldados por varios instrumentos legales que buscan promover la participación activa de los trabajadores y garantizar un ambiente laboral adecuado. En este sentido la investigación se apoyó en artículos extraídos de La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (2012) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT, 2005).

El Artículo 87 de la citada carta magna establece que: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono garantizara a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados.... El artículo anterior establece el derecho y el deber que posee el Estado para con sus ciudadanos, garantizando el aporte de otorgar las herramientas necesarias para que se desarrollen en un ámbito laboral productivo y que dignifique al trabajador o trabajadora garantizándole la

oportunidad de poseer una vida digna y sin ningún tipo de restricciones que menoscabe su capacidad laboral.

La Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012), es el instrumento jurídico que reglamenta las relaciones entre trabajadores y empleadores en materia de Derecho Individual y Derecho Colectivo del Trabajo, en su Artículo 156 manifiesta que el trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: 1) El desarrollo físico, intelectual y moral. 2) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. 3) El tiempo para el descanso y la recreación. 4) El ambiente saludable de trabajo. 5) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. 6) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. En el artículo antes expuesto se establece la obligatoriedad que tiene el patrón o patrona para con sus trabajadores y trabajadoras, en la construcción o establecimiento de lugares idóneos para el desarrollo de sus labores respetando los derechos humanos y estableciendo un trato justo sin menoscabar los avances de las contrataciones y convenciones colectivas.

Sistema de Variables

Las variables de estudio son una expresión concreta del marco teórico y están constituidas por todos los elementos que se entrelazan alrededor del objeto que es tema de investigación. La variable independiente, según Ruiz (2004) “Simboliza los tratamientos o condiciones que el investigador controla para probar sus efectos sobre algún resultado” (p.66). La variable dependiente en opinión del autor antes citado, es aquella en que “los resultados que podrían depender del tratamiento experimental o de lo que el investigador modifica o manipula”.

De igual manera según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la variable es “Una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.144); en este estudio se toma como variable dependiente “Gerencia participativa” y la independiente “Clima organizacional”. En tal sentido, los objetos de la investigación son operacionalizados de acuerdo con las variables independientes y dependientes, con respectivas dimensiones con sus indicadores; tal como se presentan en el siguiente cuadro.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1 Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional dirigido a los gerentes y personal de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu

Objetivo Especifico Indicadores	Variables	Dimensiones	Ítems Cuestionarios	
			Gerente - Personal	
Identificar los factores que inciden en el clima organizacional de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu.	Gerencia Participativa	Estructura funcional en la gestión directiva	Organizativa	1-2
			Administrativa	3-4
			Pedagógica	5-6
			Comunitaria	7-8
Determinar los factores asociados a la gerencia participativa que contribuya al desarrollo de un clima organizacional adecuado.		Intervención gerencial	Resolución de conflictos	9-10
			liderazgo	11-12
			Autoridad	13-14
			Participación	15-16
Establecer la factibilidad y validación de un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional dirigido al gerente y personal Inversiones Shanghai de Shaowen Wu.	Clima organizacional	Factores influyentes	Relaciones interpersonales	17-18
			Comunicación	19-20
			Toma de decisión	21-22
			Motivación	23-24
Diseñar un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu.				

Nota: Operacionalización de las variables. El Autor (2024)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación

En el ámbito de la realidad gerencial existen diversos problemas que son investigados bajo determinadas perspectivas o paradigmas, el enfoque metodológico constituye el eje central de todo proceso investigativo, pues el mismo orienta los pasos que debe seguir y cumplir la investigadora, de forma que dicho proceso, aún en un margen flexible, sigan los lineamientos, por tal razón se acude en el proceso de investigación a la asunción de un método, es por ello que este capítulo lo conforma el tipo de investigación, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y la validez del instrumento empleados para la realización de la presente investigación.

El marco metodológico constituye un paso fundamental dentro del desarrollo de todo el proceso investigativo, al respecto Veliz (2009:77) expresa: “El marco metodológico se refiere a las vías a seguir desde que se inicia la investigación hasta la finalización de la misma” por consiguiente estará presente como parte esencial y marca las pautas a seguir en todo momento para cumplir con la finalidad del estudio.

En este orden de ideas, la investigación se enfoca en el paradigma cuantitativo, el cual es definido por Palella y Martins (2006) “Es el modelo que persigue la identificación de relaciones causales entre variables” (p,39), este modelo hace énfasis en la medición exacta del comportamiento de las variables de manera objetiva, explicando causas y efectos, todo ello con un fuerte apoyo en la estadística.

Al mismo tiempo, el estudio es descriptivo de campo basado en el concepto de Chávez (2000) quien define la investigación descriptiva como:

Todas aquellas que se orientan a recolectar información con el estado real de las personas, objetos, situaciones y fenómenos; tal como se presentan en el momento de su recolección. Describe lo que se mide, sin realizar inferencias ni verificar hipótesis (p.35)

En este sentido, describió en forma específica las características donde registra, analiza, determina e identifica, las relaciones que existen entre las variables del estudio, de acuerdo a los objetivos propuestos. Asimismo, el estudio se apoya en una investigación de campo, definida por Arias (2004) “consiste en la recolección de datos directamente de sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p,31), en este estudio los datos se toman directamente de la realidad donde acontecen los hechos, en este caso específico Inversiones Shanghai de Shaowen Wu.

Además, la investigación se enmarcó en la modalidad proyecto factible, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en su Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Libertador (2022), señala: “Proyecto factible consiste en la investigación, elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.21). De acuerdo con esta afirmación se propone un plan de formación fundamentado en la gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional dirigido a los gerentes y trabajadores de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu.

Diseño de la Metodología

Con el propósito de llevar el proceso de investigación de manera organizada y sistemática, y de acuerdo a la naturaleza de la investigación, el mismo se desarrolló con atención a los elementos que conforman las fases inherentes al proceso de estudio, considerando lo expresado según Hurtado

(2008) “...las mismas están constituidas por; diagnóstico o detección de necesidades, estudio de factibilidad y diseño de la propuesta” (p.324)

Fase I. Diagnóstico

Se desarrolla en la búsqueda de la información, se realizó el diagnóstico a través de la aplicación de un instrumento a los gerentes y al personal de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu, a fin de, verificar su efectividad y allí obtener los datos para elaborar las estrategias.

Fase II. Factibilidad de la propuesta

Considerando la posibilidad de aplicación se tomaron en cuenta diversos factores, los cuales fueron tomados en cuenta según valoración de tres docentes expertos de acuerdo con criterios establecidos en instrumento para validar la viabilidad de la propuesta en los siguientes aspectos:

Factibilidad Económica: para la ejecución de las estrategias se cuenta con la disponibilidad económica a través de los aportes para cubrir gastos, referente a material impreso, refrigerios y recursos audiovisuales requeridos para la ejecución de las actividades.

Factibilidad de la organización: en la presente investigación es factor importante la disposición del presidente de la Organización con el apoyo de la gerencia de Talento Humano y los trabajadores, para la realización y aplicación de la propuesta.

Fase III. Diseño de la propuesta

Una vez diagnosticadas las debilidades y establecida la factibilidad del programa, se procederá al diseño de este, a través de los siguientes aspectos: propósitos, objetivos, contenidos programáticos, cronograma de ejecución y evaluación. Tomando en consideración, las características de

diseñar un plan de formación, siendo el objeto de estudio y la técnica para la recolección de datos.

Población y Muestra

Población

Abarca todo el conjunto para el cual, fueron válidas las condiciones que se obtuvieron, es decir todos los elementos que intervinieron en este proceso investigativo (personas, instituciones o cosas), para ello Arias (2006), lo definen como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” es decir, que la población objeto de estudio está integrada por treinta y siete (37) trabajadores y dos (02) gerentes con función directiva que trabajan en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu.

Muestra

Hernández, Fernández, y Baptista, (2006:305) lo definen “Como un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características como lo es la población” generalmente las poblaciones son muy grandes por lo que no se pueden obtener datos de todos los individuos.

Para efectos de esta investigación se asume la población como muestra censal puesto que su número es bastante reducido y la aplicación del instrumento de recolección de información se puede realizar a todos los integrantes de la población, quedando conformados por treinta y siete (37) trabajadores y dos (02) gerentes con función directiva.

Ello justifica la utilización de un estudio censal basado en la definición de Arias (2006: 72) quien señala: “En él se estudian todos los elementos que integran el universo, todas sus características o las necesarias para describir totalmente la población estudiada”.

Cuadro 2 Población y Muestra

Población y Muestra			
Empresa	Personal	Gerente	Total
Inversiones Shanghai de Shaowen Wu	37	2	41

Nota: Distribución de la población perteneciente a las Inversiones Shanghai de Shaowen Wu (2024)

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Para el desarrollo de la investigación se utilizó en el caso específico del Gerente y personal de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu, encuesta que según Ruiz (2004) “Consiste en la recolección de información estandarizada, a partir de una muestra representativa de las unidades que componen el universo...” (p.241). Se selecciona esta técnica por su factibilidad de aplicación, de ahí que sea una de las más utilizadas en el campo de la investigación de las ciencias sociales.

Para el cumplimiento de la técnica se presenta como instrumento el diseño de dos cuestionarios se recurre a la escala tipo Lickert, la cual según Hernández y otros (2006): “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra”. En el caso específico del estudio, los instrumento para los docentes y directivos estará elaborado por veinticuatro (24) ítems con cinco alternativas de respuesta: siempre (S), casi siempre (cs) algunas veces (a/v), casi nunca (cn) y nunca (n).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

El empleo, de instrumentos para recolectar los datos en la investigación, se basa en que el mismo permite obtener respuestas

concretas al problema planteado y es necesario que se garantice la veracidad de la información. Para ello, se requiere de la validez del instrumento, que en opinión de Ruíz (2004), se refiere: "... al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir". El proceso de validez de contenido se llevó a cabo a través de la relación establecida entre los objetivos, variables e indicadores, de acuerdo a ello se elaboraron los ítems. Para determinar la validez se consultó con tres investigadores familiarizados con el proyecto (Juicio de Expertos) quienes emiten algunas consideraciones en cuanto a la pertinencia, redacción, correspondencia del ítem.

Una vez validado los instrumentos por cada experto se sometió al estadístico Coeficiente de Proporción de Rango (CPR) dando como resultado (0, 9524), cuyo valor indica que la prueba presente tiene una excelente validez y concordancia.

Confiabilidad

Para obtener la confiabilidad del instrumento se procedió a realizar una prueba piloto, la cual se aplicó a la población total de 24 entre el gerente y personal, a la población en estudio y ajenos de la misma, en concordancia con lo expresado por Hernández, Fernández, y Baptista (2006) quienes señalan que: "En esta prueba analiza si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan adecuadamente". Los resultados se usan para calcular la confiabilidad y de ser posible la validez del instrumento de medición. El instrumento de medición debe contener a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan:

Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. (p.251)

La fórmula para determinar según el coeficiente del Alfa de Conbach la confiabilidad fue la siguiente:

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

Donde:

K = Número de ítems del Instrumento.

$\sum S^2$ = Sumatoria de la Varianza de cada ítem.

$S^2_t - T$ = Varianza rotal de los ítems.

Este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de múltiples respuestas, es decir, cuando los ítems del instrumento presentan una escala de varias opciones. A efectos de interpretar los resultados obtenidos, será necesario recurrir a los niveles de confiabilidad establecidos por Ruíz (2004), según el cual, de acuerdo a esta escala, mientras más se acerca a 1 el valor del índice de confiabilidad, más alto es el grado de confiabilidad, dando como resultado para la presente investigación el Alfa de Cronbach dio 0,87 en el instrumento de los docentes y 0,86 para el del personal directivo lo que se interpreta como alto es decir aceptable.

Técnica de análisis de datos

El procesamiento de los datos en esta investigación se realizó a través de análisis estadístico descriptivo, el cual según Ballestrini (2004) “Se refiere a la descripción numérica de un grupo en particular. El propósito es resumir las observaciones llevadas a cabo de tal forma que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación”. (p.169). Se utilizó tablas de distribución de frecuencia y gráficos para el instrumento de los directivos y para los docentes cuadros de cada encuestado, tomando en cuenta el total de las respuestas obtenidas para cada ítem, de acuerdo con los indicadores y dimensiones de la variable estudiada, lo que permitió visualizar las variables involucradas sobre las cuales se realizó inferencias en relación con el problema estudiado.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez definido y especificado el diseño de la investigación se recurre a la operacionalización, donde los resultados obtenidos por el instrumento aplicado fueron sintetizados y analizados en frecuencias y porcentajes, lo cual da origen a la presentación de este capítulo, conformado por cuadros con sus respectivos gráficos para su visualización, el análisis cuantitativo. Para ello se estableció el sistema de análisis al cual Ander Egg (2002) refiere:

Los datos en sí mismo tienen limitada importancia, es necesario hacerlos hablar. En ello consiste la esencia del análisis, es resumir las observaciones llevadas a cabo en forma tal que proporcionan respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación. (p.14)

En el caso de la encuesta los cuadros y gráficos fueron el soporte de las respuestas de personal (37) y Gerentes (02) se agruparon de acuerdo a los indicadores del estudio, en ellos se reflejan la frecuencia acumulada y los porcentajes por cada ítem, lo que condujo al análisis cuantitativo de los mismos. Para visualizar esta información numérica, se procedió a elaborar gráficos de barras, los cuales están segmentados de acuerdo a las alternativas: siempre (S); casi siempre (CS); algunas veces (A/V), casi nunca (CN) y nunca (N) seguidos de su interpretación, de acuerdo con las apreciaciones de la investigadora y apoyados por planteamientos teóricos de autores que estudian el tema.

Cuestionario aplicado a los Trabajadores

Cuadro 3 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu. Variable: gerencia participativa. Dimensión: gestión gerencial. Indicador: Estructura organizativa

Nº	Ítem		Alternativas				
			S	C/S	A/V	C/N	N
01	En Inversiones Shanghai de Shaowen Wu prevalece una estructura organizativa jerárquica	F	-	2	6	2	-
		%	-	20	60	20	-
02	Se respeta en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu, la estructura organizacional	F	1	3	5	1	-
		%	10.	30	50	10	-

Nota: La Autora (2024)

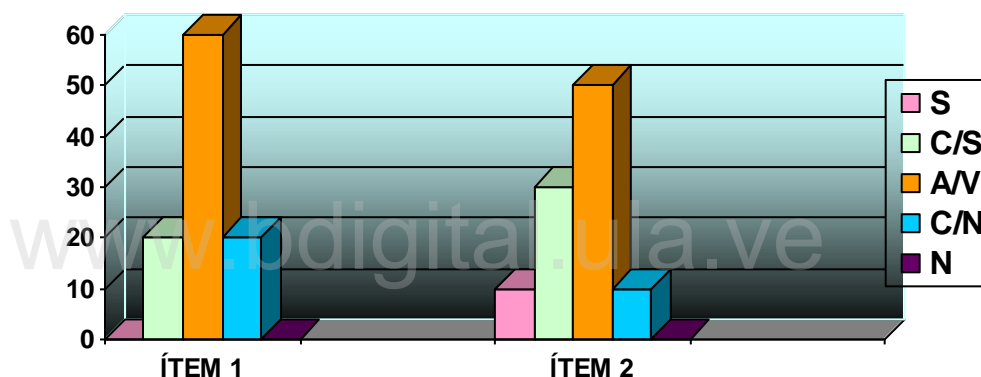


Gráfico 1 Indicador Estructura Organizacional

Se observa en el cuadro 3 y gráfico 1, que el personal encuestado en el ítem 1, respondieron en 60% a veces en la empresa prevalece una estructura organizativa jerárquica; el 20% opinaron que casi nunca y el 20% casi siempre. De igual manera en el ítem 2, opinaron en 50% que algunas veces se respeta la estructura organizacional el 30% casi siempre, el 10 % siempre y el 10% casi nunca.

Cuadro 4 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu. Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: gestión gerencial. Indicador: administrativa

Nº	Ítem		Alternativas				
			S	CS	A/V	C/N	N
03	Cree que el gerente le da mayor importancia a la estructura administrativa en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu	F	1	3	6	-	-
		%	10	30	60	-	-
04	Usted participa administrativamente en la gestión gerencial de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu	F	-	5	5	-	-
		%	-	-	50	50	-

Nota: La Autora (2024)

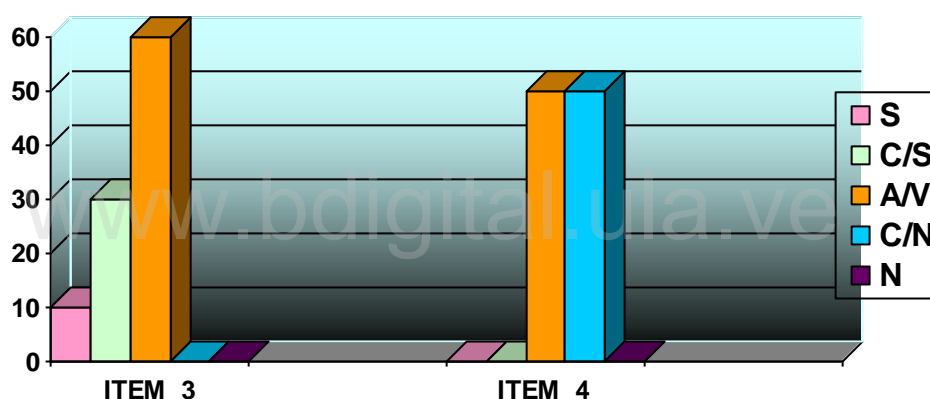


Gráfico 2 Indicador Gestión Gerencial

De acuerdo con los resultados que se muestran en el cuadro 4 y gráfico 2, el personal que conforman la población en estudio con relación al ítem 3, señalaron en 60% que a veces cree que el gerente le da mayor importancia a la estructura administrativa, el 30% casi siempre, 10% siempre. Al mismo tiempo, en el ítem 4, los empleados manifestaron una paridad en un 50% que a veces participa administrativamente en la gestión gerencial y un 50% casi nunca, esto evidencia que los trabajadores tienen poca participación en la toma de decisiones.

Cuadro 5 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: gerencia participativa. Dimensión: gestión gerencial. Indicador: Formación

Nº	Ítem		Alternativas				
			S	C/S	A/V	C/N	N
05	Considera que los gerentes dan importancia a los procesos formativos en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu que a la administrativa	F	2	3	5	-	-
		%	20	30	50	-	-
06	El personal participa en la gestión apoyando los procesos formativos y organizativos de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu	F	6	-	2	-	2
		%	-	-	20	60	20

Nota: La Autora (2024)

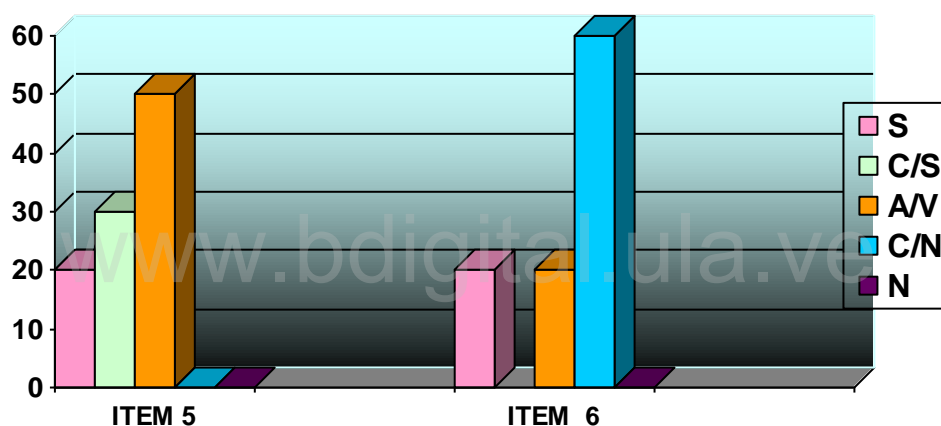


Gráfico 3 Indicador Formación

Los datos aportados por los trabajadores encuestados y descritos en el cuadro 5 y gráfico 3, reflejan que en el ítem 5, afirmaron en 50% que a veces, considera que el director da mayor importancia a los procesos formativos de la organización, y el 20% siempre. De igual manera, en el ítem 6, señalaron en 60% casi nunca el personal participa en la gestión apoyando los procesos formativos de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu. Los resultados emitidos permiten señalar lo expuesto por el personal.

Cuadro 6 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: gerencia participativa. Dimensión: gestión administrativa. Indicador: Participación Horarios de Trabajo

Nº	Ítem		Alternativas				
			S	C/S	A/V	C/N	N
07	En Inversiones Shanghai de Shaowen Wu se le toma en cuenta a los trabajadores para la coordinación de los horarios de trabajo.	F	7	1	3	-	-
		%		10	20	70	0
08	Cree necesario la participación de los trabajadores para mejorar el clima Organizacional en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu	F	0	0	-	10	-
		%	0	100	0	-	-

Nota: Autora (2024)

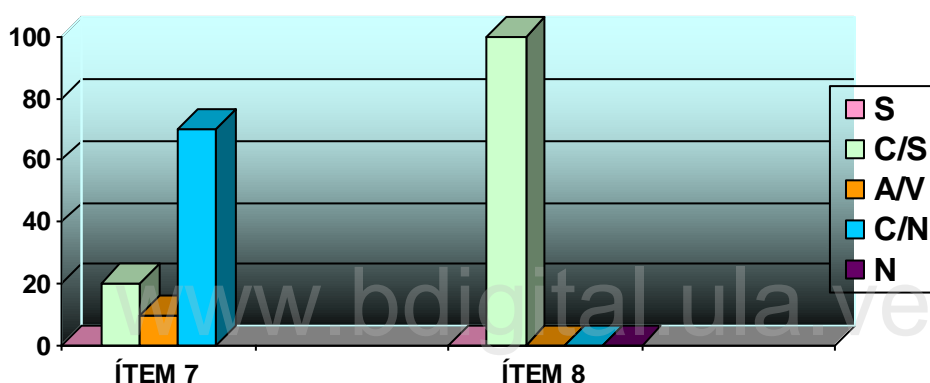


Gráfico 4 Indicador Importancia Organizativa (Participación Horarios de Trabajo)

Según los resultados que se reflejan en el cuadro 6 y gráfico 4, el personal sujeto de estudio con relación al ítem 7, opinaron el 70% casi nunca se les toma en cuenta a los trabajadores para la coordinación de los horarios de trabajo. Por otra parte, en el ítem 8, respondieron en 100% casi siempre Cree necesario la participación de los trabajadores para mejorar el clima Organizacional en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu. Por los datos obtenidos se evidencia que los trabajadores creen necesaria la participación para mejorar el Clima Organizacional.

Cuadro 7 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: Intervención gerencial. Indicador: resolución de conflictos

Nº	Ítem		Alternativas				
			S	C/S	A/V	C/N	N
09	Utiliza el gerente habilidades para la resolución de conflictos laborales	F	-	.	10	-	-
		%	-	-	50	50	-
10	Considera usted necesario tener habilidades para solventar conflictos interpersonales dentro de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu	F	-	-	4	6	-
		%	60	0	40	-	-

Nota: La Autora (2024)

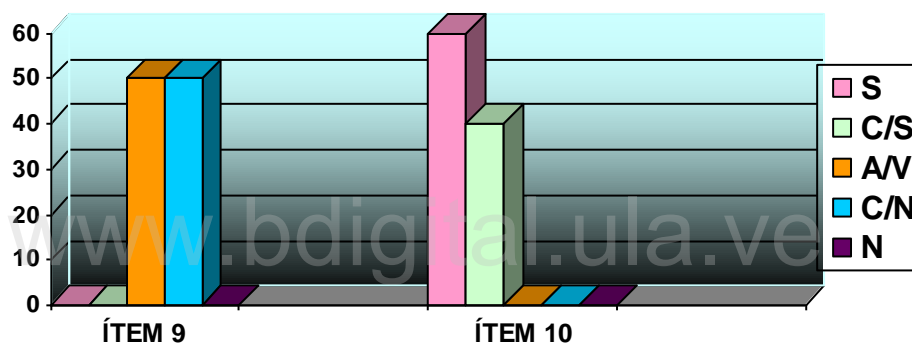


Gráfico 5 Indicador Resolución de Conflictos

Las respuestas emitidas por los empleados y tabuladas en el cuadro 7 gráfico 5, muestran que el personal encuestado con relación al ítem 9, señalaron en 50% que a veces utiliza el gerente habilidades para la resolución de conflictos laborales y el 50% casi nunca. Asimismo, en el ítem 10, afirmaron en 60% que siempre, considera usted necesario tener habilidades para solventar conflictos interpersonales dentro de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu

Cuadro 8 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: Intervención gerencial. Indicador: liderazgo

Nº	Ítem		Alternativas				
			S	C/S	A/V	C/N	N
11	Asume el personal el rol como líder dentro de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu	F	-	-	15	15	-
		%	-	-	50	50	-
12	Considera que los gerentes asumen un liderazgo democrático	F	-	-	-	.	-
		%	-	-	-	.	100
				-			-

Nota: La Autora (2024)

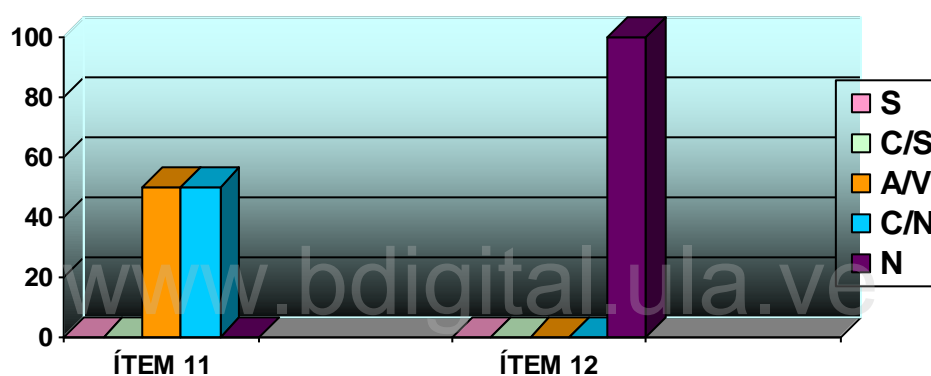


Gráfico 6 Indicador Liderazgo

Con relación a los resultados emitidos por el personal encuestado, reflejados en el cuadro 8 y gráfico 6, se observa que en el ítem 11, opinaron en 50% a veces, asumen el rol como líder dentro de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu y el 50% casi nunca. Al mismo tiempo, en el ítem 12, respondieron en 100% de los gerentes nunca asumen un liderazgo democrático

Cuadro 9 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: Intervención gerencial. Indicador: autoridad

Nota: La Autora (2024)

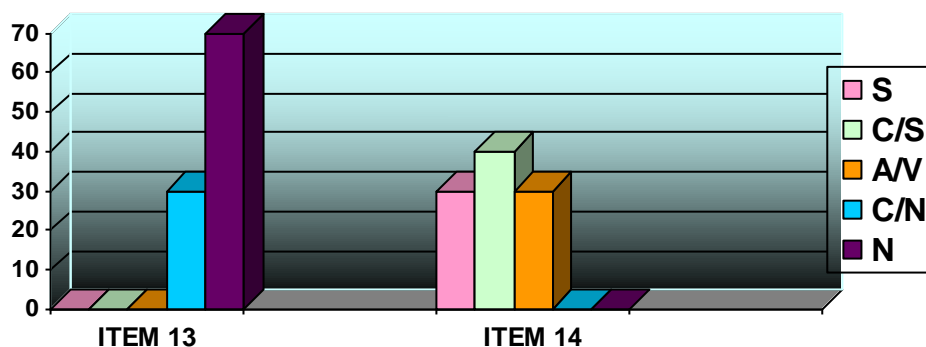


Gráfico 7 Indicador: Autoridad

En el cuadro 9 y gráfico 7, se observa que el personal encuestado en relación al ítem 13, manifestaron en 70% nunca asume el gerente la autoridad interviniendo de manera asertiva. Por otra parte, en el ítem 14, respondieron en 40% casi siempre, un 30% a veces y siempre considera que para lograr un buen clima organizacional la autoridad debe ser compartida en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu.

Cuadro 10 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: Intervención gerencial. Indicador: participación

Nº	Ítem		Alternativas				
			S	C/S	A/V	C/N	N
15	Participa usted activamente como trabajador dentro de la gerencia en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu	F	-	5	5	-	-
		%	-	-		50	50
16	El gerente da apertura a la participación en la administración organizacional	F	-	14	6	-	-
		%	-	30	-	100	-

Nota: La Autora (2024)

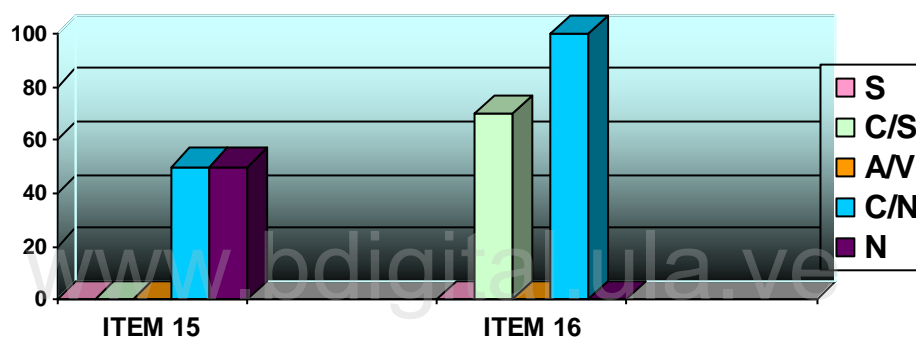


Gráfico 8 Indicador Participación

Tomando en cuenta los promedios reflejados en el cuadro 10 y gráfico 8, se observa que en relación con el ítem 15, el personal encuestado de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu, opinaron en 50% que casi nunca participan activamente como trabajador dentro de la gerencia y el 50% nunca. De igual manera, en el ítem 16, señalaron en 100% que casi nunca el director da apertura a la participación en la administración organizacional.

Cuadro 11 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: factores influyentes. Indicador: relaciones interpersonales

Nº	Ítem		Alternativas				
			S	CS	A/V	C/N	N
17	Considera usted que en el clima organización intervienen en las relaciones interpersonales	F	-	-	14	6	-
		%	-	30	70	-	-
18	Se mantienen excelentes relaciones entre el gerente y el personal	F	12	8	-	-	-
		%	-	-	50	50	-

Nota: La Autora (2024)

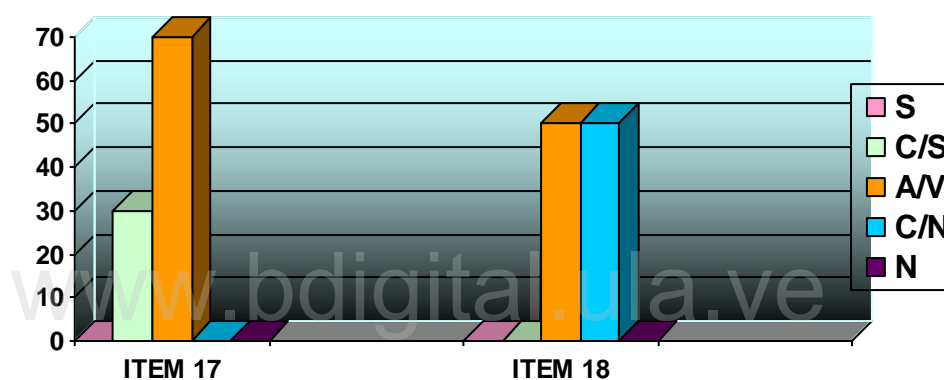


Gráfico 9 Indicador Clima Organizacional

En el cuadro 11 y gráfico 9, se observa que el personal encuestado en relación al ítem 17, manifestaron en 70% que a veces considera usted que en el clima organización intervienen las relaciones interpersonales el 30% casi siempre. Por otra parte, en el ítem 18, respondieron en paridad 50% casi nunca se mantienen excelentes relaciones entre el gerente y personal y el 50% a veces.

Cuadro 12 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: factores influyentes. Indicador: comunicación

Nº	Ítem		Alternativas				
			S	C/S	A/V	C/N	N
19	¿Comunican los gerentes cualquier inquietud que permita mejorar la gestión gerencial?	F	-	.	10	-	-
		%	-	-	50	50	-
20	¿Considera usted que existe una comunicación asertiva entre el personal de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu	F	-	-	4	6	-
		%	-	0	40	60	-

Nota: La Autora (2024)

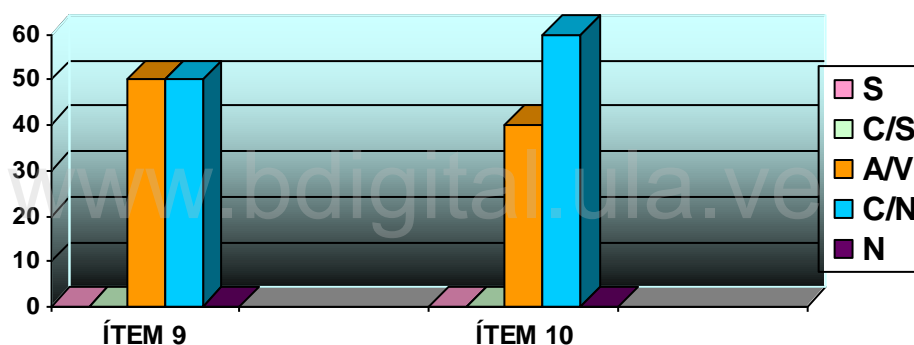


Gráfico 10 Indicador Comunicación.

Las respuestas emitidas por los trabajadores y tabuladas en el cuadro 12 gráfico 10, muestran que el personal encuestado con relación al ítem 19, señalaron en 50% que a veces comunica al directivo cualquier inquietud que permita mejorar la gestión gerencial, y el 50% casi nunca. Asimismo, en el ítem 20, afirmaron en 60% que casi nunca, considera usted que existe una comunicación asertiva entre el personal de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu.

Cuadro 13 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: factores influyentes. Indicador: toma de decisión

Nº	Ítem		Alternativas				
			S	C/S	A/V	C/N	N
21	¿Participa usted como personal de las tomas de decisiones en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu?	F	-	-	15	15	-
		%	-	-	50	50	-
22	Apoya el gerente la toma de decisiones de los trabajadores, respetando las mismas aun cuando no esté de acuerdo.	F	30	-	-	.	-
		%	100	-			-

Nota: La Autora (2024)

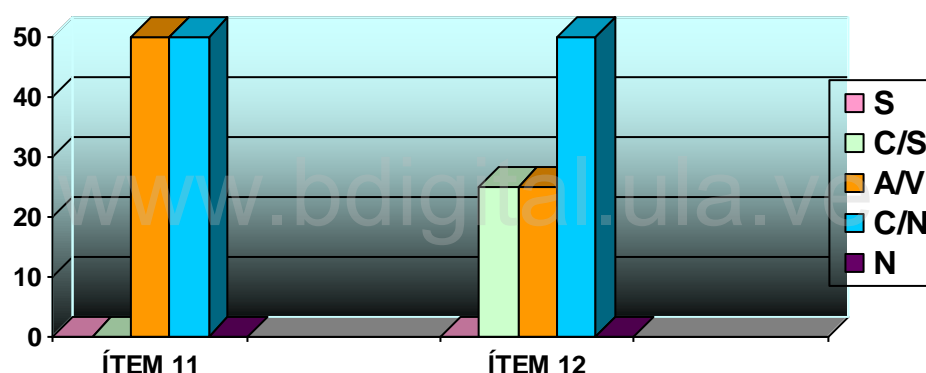


Gráfico 11 Indicador Toma de Decisión

Con relación a los resultados emitidos por el personal encuestado, reflejados en el cuadro 13 y gráfico 11, se observa que en el ítem 21, opinaron en 50% a veces, participa usted como personal en la toma de decisiones organizacional y el 50% casi nunca. Al mismo tiempo, en el ítem 22, respondieron en 50% de los trabajadores casi nunca, apoya al gerente la toma de decisiones de los trabajadores respetando las mismas aun cuando no esté de acuerdo y 25% a veces y el 25% casi siempre.

Cuadro 14 Distribución total de porcentajes correspondientes a la respuesta del personal y gerente. Variable: clima organizacional. Dimensión: factores influyentes. Indicador: motivación

Nº	Ítem		Alternativas				
			S	CS	A/V	C/N	N
23	Inversiones Shanghai de Shaowen Wu motiva al personal brindando reconocimientos por la labor realizada	F	-	-		3	
		%	-	-		30	70
24	Considera que los estados anímicos influyen en el clima organizacional	F	-		-	-	-
		%	50	50			-

Nota: La Autora (2024)

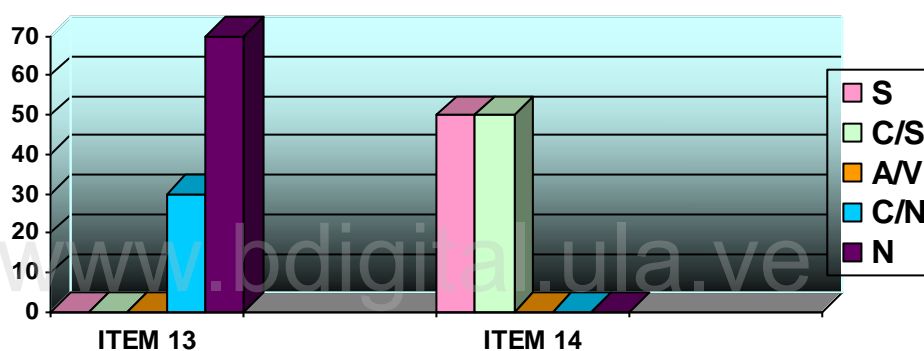


Gráfico 12 Indicador: Motivación

En el cuadro 14 y gráfico 12, se observa el personal encuestado en relación al ítem 23, manifestaron en 70% que nunca Inversiones Shanghai de Shaowen Wu motiva al personal brindando reconocimientos por la labor realizada y el 30% casi nunca. Por otra parte, en el ítem 24, respondieron en 50% siempre y 50% casi siempre considera que los estados anímicos influyen en el clima organizacional.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECMENDACIONES

Conclusiones

La gerencia participativa es aquella que involucra a los empleados en la toma de decisiones y en la gestión de la organización, se ha demostrado como una herramienta poderosa para mejorar el clima organizacional. A continuación, presentamos algunas conclusiones clave y recomendaciones prácticas:

- Mayor compromiso de los empleados: La participación activa en los procesos organizacionales aumenta el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con la empresa.
- Mejora en la calidad de las decisiones: Al incorporar diversas perspectivas y conocimientos, las decisiones tomadas de manera participativa suelen ser más acertadas y completas.
- Incremento de la creatividad e innovación: Un ambiente de trabajo donde se fomentan las ideas y la participación activa estimula la creatividad y la generación de nuevas soluciones.
- Reducción del estrés y la rotación de personal: Un clima organizacional positivo, fomentado por la gerencia participativa, reduce los niveles de estrés y aumenta la satisfacción laboral, lo que a su vez disminuye la rotación de personal.
- Mayor adaptación al cambio: Las organizaciones con una cultura participativa suelen ser más flexibles y capaces de adaptarse a los cambios del entorno.

Recomendaciones

1. Establecer canales de comunicación abiertos: Crear espacios formales e informales para que los empleados puedan expresar sus ideas y opiniones.
2. Delegar responsabilidades: Otorgar a los empleados mayor autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones.
3. Fomentar la participación en la toma de decisiones: Involucrar a los empleados en la definición de objetivos, la resolución de problemas y la planificación de proyectos.
4. Reconocer y valorar las contribuciones: Celebrar los logros individuales y grupales y reconocer la importancia de cada miembro del equipo.
5. Promover la formación y el desarrollo: Invertir en la formación de los empleados para que puedan participar de manera efectiva en los procesos de toma de decisiones.
6. Crear equipos de trabajo autónomos: Empoderar a los equipos para que puedan autoorganizarse y resolver problemas de manera independiente.
7. Medir el clima organizacional: Implementar encuestas y otras herramientas para evaluar el clima organizacional y realizar los ajustes necesarios.
8. Fomentar una cultura de confianza: Construir un ambiente de trabajo basado en la confianza, el respeto y la transparencia.
9. Liderazgo participativo: Los líderes deben modelar el comportamiento que desean ver en sus equipos, demostrando apertura al diálogo y a las nuevas ideas.
10. Flexibilidad: Adaptar la gestión participativa a las características de cada organización y a las necesidades de los empleados.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Plan de Acción para el Mejoramiento del Clima Organizacional a través de la Gerencia Participativa en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu.

Un plan de acción sólido para implementar la gerencia participativa y mejorar el clima organizacional debe ser claro, conciso y enfocado en resultados concretos. A continuación, se presenta una propuesta que puede adaptarse a las necesidades específicas de cada organización:

1. Diagnóstico Inicial

- Encuesta de clima organizacional: Realizar una encuesta exhaustiva para identificar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad en la comunicación, la toma de decisiones, la confianza y la satisfacción laboral.
- Grupos focales: Organizar grupos focales con empleados de diferentes niveles jerárquicos para obtener información cualitativa sobre sus percepciones y sugerencias.
- Análisis de indicadores clave: Evaluar indicadores como la rotación de personal, el absentismo y la productividad para identificar patrones y tendencias.

2. Establecimiento de Objetivos Claros

- Definir objetivos específicos: Establecer objetivos claros y medibles relacionados con la mejora del clima organizacional, como aumentar la satisfacción laboral, reducir la rotación de personal y mejorar la comunicación.
- Alinear los objetivos con la visión de la organización: Asegurar que los objetivos estén alineados con la misión y visión de la empresa

3. Diseño de Acciones Concretas

- Crear canales de comunicación abiertos: Implementar buzones de sugerencias, reuniones periódicas, encuestas online y otras herramientas para facilitar la comunicación bidireccional.
- Delegar responsabilidades: Otorgar a los empleados mayor autonomía en la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- Formar equipos de trabajo autónomos: Crear equipos multidisciplinares con autoridad para gestionar proyectos y tomar decisiones.
- Impulsar la participación en la toma de decisiones: Involucrar a los empleados en la definición de objetivos, la planificación de proyectos y la evaluación de resultados.
- Fomentar el desarrollo de habilidades: Ofrecer programas de capacitación en liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva.
- Reconocer y recompensar las contribuciones: Implementar sistemas de reconocimiento y recompensa para valorar las aportaciones de los empleados.

4. Implementación y Seguimiento

- Comunicar el plan: Difundir el plan de acción a todos los empleados para generar compromiso y transparencia.
- Asignar responsabilidades: Definir claramente las responsabilidades de cada área y persona involucrada en la implementación del plan.
- Establecer un cronograma: Crear un cronograma detallado con fechas límite para cada acción.
- Monitorear el progreso: Realizar seguimiento regular del avance del plan y ajustar las acciones según sea necesario.
- Evaluar los resultados: Evaluar periódicamente el impacto del plan en el clima organizacional y en los resultados de la empresa

5. Comunicación y Cultura Organizacional

- Fomentar una cultura de confianza: Crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan seguros para expresar sus opiniones e ideas.
- Promover el aprendizaje continuo: Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y adaptación al cambio.
- Liderazgo participativo: Los líderes deben modelar el comportamiento que desean ver en sus equipos, demostrando apertura al diálogo y a las nuevas ideas.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para Inversiones Shanghai de Shaowen Wu

- Índice de satisfacción laboral
- Tasa de rotación de personal
- Número de sugerencias implementadas
- Nivel de compromiso de los empleados
- Productividad
- Calidad de los productos o servicios

Consideraciones Adicionales:

- Adaptación a la cultura organizacional: El plan debe adaptarse a la cultura y valores de la organización.
- Involucramiento de los empleados: Es fundamental involucrar a los empleados en todas las etapas del proceso.
- Evaluación continua: El plan debe ser evaluado y ajustado de manera continua para garantizar su efectividad.

Al implementar este plan de acción de manera consistente y comprometida, las organizaciones pueden mejorar significativamente su clima organizacional, aumentar la satisfacción de los empleados y lograr mejores resultados.

REFERENCIAS

- Barreto, C. (2012). *Estrategias de Gerencia integral para el mejoramiento del desempeño laboral*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Núcleo Táchira.
- García, M. Rojas y Campos (2005). *Administración Escolar*. Ed. Trillas México
- Guerrero, C. (2013). *Relación entre la motivación, la gerencia holística y el clima organizacional*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Fermín Toro.
- Méndez A, C. (2007) *Clima Organizacional en Colombia*. Edic.Tecni-Ciencias. Colombia
- Nava, C. (2012). *Estrategias Gerenciales de Motivación al Logro en el Talento Humano de la Dirección Estatal Desarrollo Social*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de los Andes.
- Pérez, C. (2012). *Acciones de crecimiento personal en el clima organizacional en los docentes y personal directivo de la Escuela Bolivariana San Félix*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Ravel, J (2003) *Gerencia y evaluación en el aula*. 2^{da}. Edición. México. Editorial: manual Moderno, S.A.

- Urdaneta, M. (2012). *La gerencia participativa como alternativa para el fortalecimiento del clima organizacional en el Centro Infantil*. Trabajo de grado de Magister en Gestión. Universidad Cecilio Acosta.
- Varillas, M. (2011). *Efecto de la comunicación en el clima organizacional*. Tesis de Grado (T.H. Gordon). Trabajo de grado de Magister en Gestión. Universidad Iberoamericana Calella-España.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS Y GERENCIA EMPRESARIAL

**Cuestionario dirigido al Personal de Inversiones Shanghai de
Sanowen Wu**

Distinguido Personal:

El presente instrumento tiene por finalidad recabar información con fines netamente gerencial, el cual forma parte del trabajo especial para obtener el grado de Especialista en Derecho Mercantil opción Recursos Humanos y Gerencia Empresarial que lleva por título: Gerencia Participativa para el Mejoramiento del Clima Organizacional.

Los datos que usted suministre son de carácter absolutamente confidenciales y anónimos, solo serán utilizados como material de apoyo para la investigación. Se agradece su objetividad al contestarlas y no obviar ninguna de ellas.

De antemano, gracias por su receptividad y colaboración.

Atentamente,

Abg. Sofia Santiago

Investigadora

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas
- Se presentan 5 alternativas: s (siempre), cs (casi siempre), av (a veces), cn (casi nunca) o n (nunca), de acuerdo con su criterio marque con una (X) la respuesta que considere adecuada
- Ante cualquier duda, consulte al encuestador

N°	ITEMS		S	CS	AV	CN	N
1	¿El personal de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu asumen una estructura organizativa jerárquica?						
2	¿Considera necesario que la institución se organice a través de una gerencia participativa?						
3	¿Cree que el gerente le da mayor importancia a la estructura administrativa a Inversiones Shanghai de Shaowen Wu ?						
4	¿Participa administrativamente en la gestión de Inversiones Shanghai de Sanowen Wu ?						
5	¿Considera que el gerente da mayor importancia a los procesos formativos de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu u ?						
6	¿El personal participa en la gestión apoyando los procesos formativos del personal de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu ?						
7	¿En Inversiones Shanghai de Shaowen Wu se le da apertura a la comunidad?						
8	¿Considera que en la gerencia puede tener cabida de participación la comunidad?						
9	¿Asume el personal de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu el rol como líderes dentro de la institución?						
10	¿Considera que el gerente asume un liderazgo democrático?						
11	¿Utiliza el directivo habilidades para la resolución de conflictos laborales?						
12	¿Considera necesario tener habilidades para solventar conflictos interpersonales?						
13	¿Asume el gerente la autoridad interviniendo de manera asertiva?						
14	¿cree usted que para lograr un buen clima organizacional la autoridad debe ser sólo del gerente?						
15	¿Participa usted activamente como personal dentro de la gerencia en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu ?						
16	¿El gerente da apertura a la participación en la administración organizacional?						
17	¿Considera usted que en el clima organización intervienen las relaciones interpersonales?						
18	¿Se mantienen excelentes relaciones entre el personal y personal de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu ?						
19	¿Comunica al gerente cualquier inquietud que permita mejorar la gestión?						
20	¿Existe una comunicación asertiva entre el personal de Inversiones Shanghai de Shaowen Wu						
21	¿Participa usted como personal de las tomas de decisiones						

	institucionales en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu ?						
22	Apoya el gerente en la toma de decisión respetando las mismas						
23	El gerente motiva al personal brindando reconocimientos por la labor realizada en Inversiones Shanghai de Shaowen Wu						
24	Considera que los estados anímicos influyen en el clima organizacional						

www.bdigital.ula.ve