



**GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL BASADO EN UNA
GERENCIA HUMANISTA EN EL SECTOR FERRETERO, EMPRESA
FERREACERO VALENCIA, C.A.**

Autor: Griselda Paola Espinoza Joya

San Diego, Febrero de 2020



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL BASADO EN UNA
GERENCIA HUMANISTA EN EL SECTOR FERRETERO, EMPRESA
FERREACERO VALENCIA, C.A.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciada en Administración
de Empresas.

Tutor: ING. Jetro López.

Autor: Griselda Paola Espinoza Joya

San Diego, Febrero de 2020

DEDICATORIA

Dicen que el tiempo de Dios es perfecto y sin duda alguna que es cierto, hoy cuando veo culminando unos de mis sueños tan anhelados, es un honor para mí dedicar y agradecer este logro a cada una de las personas que formaron parte fundamental para alcanzarlo, individualmente a:

A Dios, por ser mi guía, darme fortaleza y ayudarme a culminar esta y cada una de las metas que me he propuesto.

A mi Madre, por haberme dado la vida, haber caminado junto a mí para cumplir cada meta, ser mi confidente y más que todo mi apoyo en cada momento que la necesite y aun la voy a necesitar, este logro va dedicado a ti mi Ángel, tu que me cuidas desde el cielo junto a mi Abuela.

A mi Padre, por darme amor, cariño, apoyo incondicional, buenos principios y lo más importante de todo, la vida.

A mi hermana, por estar en mi vida, para llenarla de alegría, por apoyarme siempre y ser más que una hermana una amiga.

A todos, gracias por ser parte de este gran y maravilloso sueño y meta tan anhelada, gracias a un amigo, por brindarme su confianza, su apoyo ayudarme y confiar siempre en mí. A todos gracias de corazón por apoyarme en todo momento para lograr con entusiasmo la culminación de mi carrera.

Muchas gracias a todos

Griselda Paola Espinoza Joya

AGRADECIMIENTO

A Dios por extender su mano y derramar tantas bendiciones en mi vida; y enseñarme a confiar en ti, por guiar mis pasos y darme fuerza para seguir adelante en todo momento para poder alcanzar esta meta tan anhelada.

A mis padres Wuilian Espinoza y Margareth Joya, por contribuir en mi crecimiento, brindándome siempre su apoyo y comprensión, para ser este sueño realidad, este logro es también para ustedes.

A la Universidad José Antonio Páez, por ser mi casa de estudio a todos los profesores quienes a lo largo de la carrera dejaron su granito de arena para mi formación académica y profesional.

A mi directora de escuela, por ser mi guía en la realización de este proyecto y por su invaluable apoyo para culminarlo.

A mis amigos de vida y compañeros de estudios, porque siempre estuvieron apoyándome para alcanzar este tan esperado y anhelado sueño.

A todos mil Gracias...

Muchas gracias a todos
Griselda Paola Espinoza Joya.



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL BASADO EN UNA
GERENCIA HUMANISTA EN EL SECTOR FERRETERO, EMPRESA
FERREACERO VALENCIA, C.A.**

Autor: Griselda Paola Espinoza Joya.

Tutor: Ing. Jetro López.

Fecha: Febrero, 2020.

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como finalidad proponer estrategias de gestión de cambio organizacional para el talento humano basado en la gerencia humanista para la empresa Ferreacero Valencia, C.A. Cabe destacar que el enfoque de la gerencia humanista se centra en potenciar la capacidad humana de una organización, situando a las personas como el fin y no como el medio (recurso). En ocasiones, la cultura organizacional, las exigencias, la carga y el clima laboral, entre otros factores, son las principales causas de la alta rotación de personal en las compañías. En este sentido, la empresa Ferreacero Valencia, C.A ubicada en Valencia estado Carabobo, está siendo afectada debido a que se observa una falta de preocupación por el bienestar de los trabajadores, falta de motivación, fuga del talento humano, lo cual impacta en la estabilidad laboral del personal que hace vida en ella. El diseño de esta investigación se ubica en la modalidad de proyecto factible, según el nivel escogido para el presente estudio es documental y de campo. Se emplearon como técnicas la observación directa para la recolección de la información otra técnica que se elaboró fue la encuesta mediante un cuestionario, el cual estuvo estructurado por catorce (14) ítems., la población estuvo conformada por veinte (20) trabajadores y se tomó una muestra de veinte (20) encuestados, los cuales están relacionados con el servicio que presta la empresa. Los resultados que arrojaron esta investigación sirvieron para demostrar cuales son las causas principales de la falta de ambiente laboral del Personal en esta empresa y dárselas a conocer a la Gerencia General, dando así a la organización proponer estrategias para la posible solución del problema.

Palabras claves: Clima organizacional, Gerencia Humanista, Ambiente Laboral, Estrategia, Método de las 5S.

INTRODUCCIÓN

Dentro de la administración como ciencia la presente reflexión es parte de la discusión teórica desarrollada en el contexto de la investigación. El mundo del trabajo y del campo de la gestión humana ofrece una complejidad tal que, si se pierde de vista la interdisciplinariedad como forma de abordaje, la escisión resultante sólo contribuiría a sumir el problema en una profunda confusión, propia de cualquier intento por comprender al ser humano en forma desarticulada, reduccionista y funcional. El trabajo y la gestión humana son fenómenos que se constituyen desde la naturaleza psicológica, social, cultural e histórica de los seres humanos. Por tanto, su comprensión sólo es posible en la convergencia de disciplinas teóricas y aplicadas tales como la psicología, la sociología, la antropología, la economía, las ciencias administrativas, el trabajo social y las ciencias jurídicas, entre otras. El humanismo ha estado presente en mayor o menor proporción en las diversas miradas que se han dado al ser humano y al trabajo después de que la revolución industrial pusiera en el foco de atención esta relación existencial de la vida humana, y la hiciera explícita en las teorías

Actualmente, debido a los escenarios de país complicados en lo social, político y económico, en Venezuela por motivos distintos que afectan directa e indirectamente su desarrollo y sus procesos, se propone planificar, administrar y organizar los recursos necesarios para la producción, que les permita no sólo mantenerse en el mercado sino además ir evolucionando, llegando a satisfacer a todos los involucrados en los procesos, desde clientes, proveedores y personal de la empresa sin que sea necesario dejar a un lado su objetivo principal y a su vez aumente su sistema productivo o comercial. Para el cumplimiento del mismo, la investigación se estructura en los siguientes capítulos:

El Capítulo I, acá se presenta el planteamiento del problema, donde se describe el contexto que involucra la realidad problemática de la organización, también se formula la interrogante de la investigación, adicionalmente, se establecen los

objetivos o propósitos del estudio, finalmente, se desarrolla la justificación teórica del nivel de importancia de la propuesta investigativa.

El Capítulo II, este se encuentra referido a la revisión del estado del problema o tema propuesto, en él se describe la indagación bibliográfica de la temática de interés, a ser considerados como antecedentes de la investigación. También se plantean los autores a ser utilizarán como referencias teóricas que apoyan o sustentarán la investigación, así como las teorías relacionadas con el estudio, bases teóricas y las definiciones de términos básicos proyectados para el desarrollo de la investigación.

El Capítulo III, comprende el marco metodológico de la investigación, el cual hace referencia a los siguientes aspectos: metodología propuesta para el estudio, tipo de investigación, diseño, técnicas e instrumentos, técnica análisis de datos, población y muestra.

El Capítulo IV, es donde se presentó el análisis e interpretación de los resultados a través de la tabulación de los instrumentos utilizados se describen cuales son efectivamente las estrategias que ha implementado en los diferentes departamentos de la empresa Ferreacero Valencia, C.A., y cuál es la percepción de los empleados con respecto a ellas. Así mismo se da a conocer la opinión de los empleados sobre el clima organizacional y que debería hacer la organización para que ellos deseen seguir siendo parte de ella.

El capítulo V, Finalmente se presenta la propuesta, en donde se estructuro su descripción o introducción, objetivos, justificación y desarrollo de la misma, seguido por las conclusiones en donde se refleja un reencuentro general de los resultados que se obtuvieron durante toda la investigación, posteriormente se brindan recomendaciones para la organización en cuanto a que otras estrategias podrían implementar para retener a su talento humano clave, por otro lado, estas

recomendaciones serán de utilidad para próximas investigaciones relacionadas con el tema tratado en esta investigación.

Referencias Bibliográficas, se describen las referencias bibliográficas, en el cual se les da el merecido reconocimiento a los autores que contribuyeron con las investigaciones a la elaboración de la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La evolución de las organizaciones se remonta en la época de la segunda guerra mundial y sus efectos se extendieron a todos los campos; dicha expansión trae aparejados problemas de varios tipos. Surgiendo una problemática estratégica, la cual obliga a estructurar una teoría de la decisión, incluyendo mecanismos de racionalidad, de prospección y de control; ya que en el pasado la capacidad de la toma de decisiones estaba implícita en las virtudes y aptitudes congénitas de un gerente.

Las organizaciones han pasado por una transformación fundamental, la cual se describe como una transición de un paradigma moderno a un paradigma de organizaciones post modernas; donde se describe la forma en que las empresas se están transformando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para poder llegar a una participación completa de todos los que hacen vida en dichas organizaciones. Dentro de esa transformación el cambio ha sido impulsado por dos tendencias en aceleración las cuales son la creciente velocidad de cambio impulsada por la competencia global y el cambio fundamental en las tecnologías empresariales.

Las organizaciones tradicionales estaban diseñadas para manejar tecnologías basadas en máquinas, con una necesidad primaria de uso estable y eficiente de los recursos físicos, como la producción masiva. Sin embargo, las nuevas organizaciones se basan en el conocimiento, lo que significa que están diseñadas para manejar ideas e información y donde cada empleado obtenga conocimientos de todas las áreas; dando inicio a la contribución de la dirección estratégica por parte de los mismo, además de una mayor responsabilidad tanto sobre los medios como sobre los fines de la organización, realizando un cambio de la filosofía de aprendizaje, una extensa

participación en la información y un cambio sistemático en las estructuras y sistemas formales.

Desde la antigüedad se observaban como aparecían en las distintas organizaciones rasgos fundamentales del trabajo que realizaban de manera estricta, ocasionando en algunos casos bajo rendimiento productivo, lo cual acarrea un descontento por el trato inhumano que recibían por parte de sus patronos. Es de hacer notar, que siempre ha existido la administración la cual poseía una complejidad al ser aplicada en los pagos de los tributos, por la supervisión del trabajo y por el control de la producción.

Durante esa época aparecieron las corporaciones o gremios, los cuales regulaban los horarios, salarios y demás condiciones del trabajo; dando origen a lo que actualmente se conoce como sindicatos.

Al inicio de la revolución industrial aparecieron diversos descubrimientos e inventos, los cuales ocasionaron grandes cambios en la organización social y centralización de la producción, dando origen a un sistema de fábricas en donde el empresario era dueño del trabajo y los trabajadores vendían su fuerza; surgiendo así la especialización y la producción en serie. Sin embargo, en esta época la administración carecía de bases científicas siendo caracterizada por la explotación humana del trabajador, ocasionando una complejidad la cual hizo necesaria la aparición de especialistas; los cuales manejaban directamente los problemas ocasionados en la fábrica. Propiciando de esta manera diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores, para posteriormente darle origen a la administración científica y generar madurez en las disciplinas de las mismas.

Fue sino en el siglo XX donde la administración se consolida dando así el surgimiento a la administración científica, siendo su precursor Frederick Taylor asimismo esta ciencia fue considerada parte indispensable para el manejo de toda

organización; ya que a través de ella se logra la obtención de eficiencia, la optimalización de los recursos y la simplificación del trabajo siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

En la actualidad existen nuevas tendencias gerenciales, las cuales nos permiten crecer, observar y solucionar diversas problemáticas o grados de complejidad dentro de cualquier organización. Entre dichas tendencias existe la gerencia humanista, la cual es considerada como la dignificación del ser humano en puestos de gerencias de empresas, emprendimientos, así como al frente de diversos grupos sociales.

De modo, que para cualquier organización es importante conocer cuán motivados y satisfechos están los trabajadores que pertenecen a la misma, lo que se refleja en su nivel de estabilidad en el trabajo y en el grado de compromiso que estos tengan con los resultados en la organización. Cabe destacar que, en Venezuela, en materia del material humano, los mayores esfuerzos tratan de alinearse con la realidad de las organizaciones. Uno de los principales desafíos es proponer estrategias de cambio organizacional, de manera que este genere un ambiente laboral más productivo y menos hostil; para así evitar que los empleados coloquen sus cargos a disposición. En consecuencia, la fuga de talento se considera como una de las mayores preocupaciones en las empresas venezolanas, sumada el conflicto laboral y a una mala gerencia entre otros.

Debido a lo antes mencionado, las empresas en el Estado Carabobo no están exentas de esta problemática, tal es el caso de la empresa Ferreacero Valencia C.A., ubicada en Calle Principal, Local galpón n°P-10, Urb. Terrazas de Castillito, San Diego – Edo Carabobo, especializada en materiales de construcción dedicada especialmente a la Comercialización y Distribución, dicha empresa está constituida por un aproximado de 20 personas.

Dicha empresa tiene 7 años en el mercado, su misión es ser líder en la

distribución de materiales de acero, hierro y ferretería de alta calidad, conformados por un equipo de profesionales altamente calificados con principios éticos y morales, logrando ser eficaces con nuestros clientes y proveedores, consolidándose como un canal de enlace entre la empresas siderúrgicas y el sector constructor, manteniendo siempre una relación ganar-ganar haciendo énfasis en la comunicación con clientes tanto internos como externos, ofreciendo productos competitivos.

Cabe destacar, que en Ferreacero Valencia, C.A., se observó desde hace un tiempo, una situación irregular en cuanto al egreso del personal, es decir, se pudo notar, que se han retirado una cantidad de trabajadores de la organización de manera voluntaria, esto incluye personal antiguo con más de 2 años en dicha empresa y personal nuevo con apenas un mes, por lo que dicha empresa está presentado un problema en cuanto a una rotación de personal en donde se presume que la gestión humana de dicha organización solo se centra en compensar al trabajador con un salario monetario sin tomar en cuenta el salario emocional, que le permita al trabajador mantenerse en la organización.

De igual manera, esta problemática, de rotación de personal se manifiesta porque los trabajadores no se sienten comprometidos con su trabajo, falta de sentido de pertenecía con su cargo, provocando debilidad en el clima organizacional, falta de comunicación, generándose la fuga del talento humano que sin duda, impacta gravemente la estabilidad del personal ya que deben hacer procesos de reclutamiento y selección constantemente, lo cual le toma un cierto tiempo para encontrar a la vacante que cubra el puesto abandonado.

Formulación del Problema

En función a la problemática expuesta surge la siguiente interrogante:

¿Cómo se puede mejorar la estructura organizacional desde el punto de vista gerencial en la Empresa Ferreacero Valencia, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de cambio organizacional basada en una gerencia humanística, con la finalidad de la generación de ambientes laborables más productivos en la Empresa Ferreacero Valencia, C.A.

Objetivos Específicos

Determinar el clima organizacional de la empresa Ferreacero Valencia, C.A, mediante técnicas de recolección de datos.

Identificar las dimensiones que impactan en el clima organizacional en la empresa Ferreacero Valencia, C.A

Formular estrategias gerenciales que permitan el mejor desempeño en la gestión humanística como cambio organizacional de la empresa Ferreacero Valencia, CA.

Justificación de la Investigación

La gerencia humanista es una nueva ola en la administración de las empresas, cuyos pilares son el bienestar de las personas, el crecimiento personal, un ambiente agradable de trabajo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales. En este sentido, se pretende demostrar cuales son los beneficios que la organización puede obtener al aplicar un plan estratégico basado en la gerencia humanista.

Por lo tanto, ese trabajo se justifica ya que sus servicios de comercialización y distribución están proporcionalmente dirigidos al público en general, lo cual genera una responsabilidad de mantener un personal activo, para la buena atención al público ya que de ellos como clientes, depende la empresa para mantenerse a flote ante la crisis económica que atraviesa el país.

De igual forma se justifica desde el punto de vista práctico ya que somos una empresa de servicios de Distribución y Comercialización, cuyos profesionales surgen de las diversas instituciones educativas, universitarias y técnicas quienes desarrollan sus conocimientos y habilidades en esta empresa.

Por último, se justifica metodológicamente ya que la puesta en práctica de esta investigación como es Proponer estrategias de cambio organizacional basada en una gerencia humanista, con la finalidad de la generación de ambientes laborales más productivos, en la empresa Ferreacero Valencia, C A, el cual servirá de apoyo a otros trabajos que estén relacionado con la misma temática.

DELIMITACION DEL PROBLEMA

La presente investigación se realizó única y específicamente en la empresa Ferreacero Valencia, C A, en un tiempo estimado de ocho meses desde el Julio 2019 hasta Febrero 2020; la población a investigar estará representada por el personal que allí labora, que permitió elaborar de una manera correcta las diferentes inquietudes e interrogantes de acuerdo al clima organizacional y a la ley de carrera administrativa, y garantizar el proceso social del trabajo tal cual lo establece La Constitución de Venezuela, La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), ley orgánica del trabajo trabajador y trabajadora (LOTTT), y los diferentes reglamentos que la sustentan.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico ofrece un cuerpo completo de ideas explicativas y referenciales para el investigador sobre el estudio que realiza. Se analiza la investigación bibliográfica de forma coherente y secuencial, que toca aspecto importante y relativo a su análisis, para así proporcionar una explicación global y a su vez limitada sobre el problema que se plantea. Comprende una visión exhaustiva de algunos trabajos previos realizados sobre la problemática o realidad contextual en la que se ubica.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación son trabajos que versan sobre el mismo tema, o que de algún modo están relacionados a su línea temática o temas conexos, y que son sometidos a revisión para buscar información que sirva de referencia en el desarrollo del estudio. Permitirán obtener y analizar los resultados y datos obtenidos durante la investigación. Según la universidad pedagógica experimental libertador UPEL (2016:91), “La referencia a este tipo de fuente se refiere a tres clases de documentos impresos texto completo no publicados, resúmenes publicados y resúmenes no publicados”.

En primer lugar, Segredo (2017) Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba, en su investigación titulada **“Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud”**, está investigación se hizo para optar por el título de técnico superior universitario en enfermería, el cual tuvo como objetivo mostrar el diseño de un instrumento para medir el clima organizacional en las instituciones de

salud. En donde el proceso de construcción se realizó con la participación de 11 expertos que cumplieron los criterios de inclusión: entre 5 a 10 años de experiencia profesional, docente, investigativa o de dirección en el campo de la salud pública, con buenos resultados en el trabajo y la disposición a participar en el ejercicio.

Una vez validado y realizado los ajustes según los resultados obtenidos quedó finalmente confeccionado el instrumento titulado "Evaluación del Clima Organizacional en Salud por Segredo" (ECOS-S), el mismo está precedido de un texto explicativo. Las opciones de respuesta fueron establecidas mediante un escalonamiento de Likert de tres pasos. En conclusión, se diseña un instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud que garantiza una medición objetiva, válida y confiable, el mismo responde a las características de las organizaciones en diferentes contextos. Es un instrumento sencillo, de fácil aplicación y cómodas posibilidades de respuesta, que discrimina y aporta información valiosa para la gestión del cambio en salud.

El estudio antes planteado es un aporte para el presente trabajo de investigación, puesto que busca evaluar el clima organizacional a través de la aplicación de unas estrategias de cambio organizacional basada en una gerencia humanista, además de referente teóricos al desarrollar la investigación.

En otro orden de ideas, Durand y Ugeaz (2016) realizó un trabajo Titulado: **“Las teorías de Elton Mayo, la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow para relacionar la relaciones interpersonales en la institución educativa N° 10103 ”**, “Carmen Rosa Fernández Barrera” del caserío la Capilla - Pueblo Nuevo Ferreñafe, Perú, presentado en la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el título académico de maestría en ciencia de la educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, el objetivo del trabajo es diseñar estrategias para mejorar relaciones interpersonales de los directivos y docentes de la institución educativa que permita mejorar la gestión institucional, cuyos indicadores dan cuenta

de: ineficientes relaciones interpersonales, equivocados estilos de dirección falta de comunicación laboral, escasas disponibilidad para el dialogo de autores e institución educativa. Metodológicamente, se consideró un proyecto factible, con un diseño de campo, nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta y la observación directa. Una vez analizado los resultados se concluyó que no se planifica las actividades educacionales que demuestren con claridad los procesos educativos y de enseñanza.

El trabajo de grado antes planteado, es un aporte para el presente trabajo de investigación, parte que busca para evaluar las relaciones humanas dentro del entorno laboral, a través de la aplicación de un diseño de estrategias para mejorar las relaciones interpersonales de los supervisores y empleados que permitan mejorar la gestión institucional y sirva para un aporte primordial al desarrollar esta investigación.

De modo similar, Villafañe. (2015) realizó un trabajo de grado titulado **“Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el hotel emperador, C.A.,** Ubicado en Av. Miranda, Valencia Edo. Carabobo. Fue presentado en la Universidad de Carabobo facultad de ciencias económicas y sociales para optar al título de Magister en administración del trabajo y relaciones laborales, el cual tiene como objetivo analizar los factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda, Valencia, Edo Carabobo, utilizando como técnica el instrumento de recolección de datos, donde los mismos fueron obtenidos, codificados y transferidos a un archivo del programa Microsoft Office Excel, los datos obtenidos son considerados cuantitativos ya que se recolecta la información numérica mediante un procedimiento sistemático. Donde para mejor aporte se empleara el método de Kuder Richardson para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición.

La misma se considera un aporte para el estudio, porque permite dar a conocer algunas estrategias empleadas en el clima organizacional, el cual orienta los procesos administrativos del organismo y determina el clima organizacional del mismo, el cual influye directamente en la eficiencia del desempeño laboral, y en una buena gerencia humanista. La investigación es considerada un aporte para este estudio, ya que se pretende conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar el grado de satisfacción de los mismos y si incidencia en el clima laboral.

Por otra parte, Rosero y Valcárcel. (2014) en su trabajo de grado titulado **“Liderazgo Transformacional y Gerencia Humanista en las grandes empresas de la Ciudad de Bogotá”** Ubicada Bogotá, Colombia, fue presentado en la Universidad EAN facultad de administración, finanzas y ciencias económicas para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, el cual tiene por objetivo estudiar la aplicación y el impacto de la gerencia humanista y el liderazgo transformacional en el desarrollo de las grandes empresas del sector financiero de la ciudad de Bogotá, utilizando como técnica el muestreo no probabilístico, y aplicaron un instrumento que involucro características de liderazgo transformacional y la gerencia humanista, como: el empoderamiento, participación en la toma de decisiones, respeto, ética y valores humanos, entrevistando a diez (10) personas, de los cuales obtuvieron resultados como: las personas son tomadas en cuenta casi siempre en el proceso de toma de decisiones puesto que, estos pueden aportar en el desarrollo de las actividades y procesos a efectuar, igualmente las personas involucradas no reconocen del todo el significado de gerencia humanista.

Del mismo modo dicho aporte otorga a este trabajo de investigación, dato importante demostrando que la gerencia humanista en el desarrollo de las organizaciones es de gran importancia para la dignidad humana, la ética, los valores, el empoderamiento y la preocupación por el bienestar del equipo de trabajo, sin dejar

de lado el ser de la organización, innovando nuevas formas de gerenciamiento que logren el desarrollo y la sostenibilidad de la misma a futuro.

Por otra parte Noriega (2013) realizo un trabajo titulado “**Cultura organizacional basada en el humanismo en Bogotá**”, presentado en la Universidad EAN Bogotá D.C. el presente trabajo se desarrolló con el fin de conocer y analizar el impacto de la cultura organizacional basado en el humanismo en las empresas de Bogotá, para eso se creó un modelo de valoración de la cultura organización basada el en humanismo la cual consta de tres elementos: el Primer elemento se basa en la medición del ambiente de trabajo este permite conocer cómo se siente el empleado en su entorno laboral. Segundo elemento es el desarrollo del capital humano por medio de la gestión por competencia y la capacitación.

El Tercer elemento responsabilidad social empresarial este se refiere a que las organizaciones además de obtener ganancias deben cumplir con las responsabilidades económicas legales éticas y filantrópicas. Actualmente las organizaciones enfrentan cambios en los cuales la universidad EAN Bogotá D.C pretenderá evaluar este tema en las empresas de la ciudad de Bogotá basadas en el desarrollo humano y fuente para la generación de estrategia gerenciales empresariales y ventajas competitivas

Metodológicamente, se enmarco dentro de un esquema denominado proyecto factible, partiendo de un diseño de campo no experimental pues se fundamenta en la valoración de la cultura organizacional basada en el entendimiento de los problemas que se presentan en el ambiente de trabajo. El antecedente se relaciona directamente con la investigación, ya que, aporta información relevante al concepto de la cultura dentro de las organizaciones.

Bases Teóricas

En primer lugar, Tamayo y Tamayo (2014), define las bases teóricas como: “la descripción del problema que integra la teoría del mismo y tiene con fin

ayudarnos a su descripción, de tal manera que pueda ser manejada y convertida en acciones concreta” (p121). Es esta parte de la investigación se establece ejes temáticos que encierran las bases del tema en estudio, es decir, las teorías y enfoques relacionados con los puntos que conforman los objetivos de esta investigación. Entre estos se encuentran:

Diseño Organizacional

Según lo define Fred. (1997), en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, conectando los departamentos en un organigrama (p. 32).

Desarrollo Organizacional

Chiavenato, I. (1998). "El concepto del desarrollo organizacional, está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios" (p.16).

No obstante para, Burke, W. (1994), "Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría".

Tal como puede apreciarse en ambos conceptos, referirse al desarrollo organizacional, es considerar un conjunto de ideas, respecto al desempeño de las personas en una organización, orientada a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, es entonces, el resultado práctico y operacional de la capacidad de adaptación de las personas, de acuerdo con diversas teorías. Se trata de ver el desarrollo organizacional, como el resultado de los esfuerzos de la teoría conductista en la promoción del cambio en la organización. Algo así como la aplicación de las ciencias del comportamiento, a la administración.

Clima Organizacional

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

De acuerdo al autor Gonçalves (1997), de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (p.15).

Importancia del Clima Organizacional

En el clima de una organización se puede ver reflejada las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la misma, dado a esto es importante analizar y evaluar el clima laboral, con el fin de tomar los correctivos si es necesario y controlar administrativamente lo más eficiente dentro de la organización.

Al respecto Brunet L (2004), Plantea que los gerentes deben poseer tres factores para analizar y diagnosticar el clima de su organización:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Indicar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre las cuales deben

dirigir su investigación, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p. 20)

Dimensiones del Clima Organizacional

Estructura: Es la percepción que tiene los trabajadores de una organización acerca de las normas, reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Ü **Responsabilidad:** Es el sentimiento del trabajador acerca de su autonomía al momento de realizar su trabajo y en la toma de decisiones es decir, es sentirse libre de realizar cualquier cambio sin ser juzgado.

Ü **Recompensa:** Es la percepción que tiene un empleado en cuanto a la recompensa recibida por el logro obtenido en el trabajo asignado.

Ü **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

Administración

La administración puede definirse de diferentes formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarlas e incluir sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas como Koontz y Odonnell (2004), consideran que la administración es "...la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (p. 6 y 14).

Por otra parte, Chiavenato (2006), la define como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (p. 10).

De acuerdo con el autor Koontz, H. y H. Weihreich (1987), plantean que: "la administración es una actividad esencial; asegura la coordinación de esfuerzos

individuales para el logro de metas grupales. El propósito de todo administrador es establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales.”

Según Stiker, J. y R. Freeman (1995), define la administración como: “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos”.

Administración Estratégica

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que: define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

De acuerdo al autor Fred (1997), la administración estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (p. 4). Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información computarizados para alcanzar el éxito de la organización.

Según el autor J. Stricland y Arthur Tompson Jr (1994) "Afirman que la administración estratégica se puede definir como: “Un proceso donde se crean estrategias y luego se ponen en práctica”, o también, “un proceso donde se establecen

de una vez por todas objetivos, los cuales se implantan y se ejecutan”.J. Stricland y Arthur Tompson Jr afirman que la administración estratégica se puede definir como: “Un proceso donde se crean estrategias y luego se ponen en práctica”, o también, “un proceso donde se establecen de una vez por todas objetivos, los cuales se implantan y se ejecutan”.

Citando al autor Michael A. Hitt (2001). "Expone que la administración estratégica es: “Un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltas las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de una empresa”.

Estrategia

Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

De acuerdo al autor H. Igor Ansoff en (1976), define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

No obstante el autor Tabatorny y Jarniu en (1975), plantean: “que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”.

Según el autor K. J. Halten: (1987) “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el como para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría

utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales. La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma.

¿Cómo realizar una Estrategia?

Por otro lado Mintzberg (1987), “desarrollar una buena estrategia es difícil. Con la ayuda de las 5 P de la Estrategia, al menos puede incluir tantos aspectos diferentes como sea posible y enfocar la estrategia desde diferentes perspectivas. Henry Mintzberg distinguió cinco visiones de la estrategia para las organizaciones. Él les llamó las 5 P de la Estrategia. Estas representan el plan, el patrón, la posición, la perspectiva y la táctica. Estos cinco componentes permiten que una organización implemente una estrategia más efectiva. Una estrategia está dirigida hacia el futuro, concierne al largo plazo e involucra diferentes facetas de una organización. La competencia siempre es un factor, pero sería un error desarrollar estrategias solo dirigidas a los competidores. Las estrategias también deben tener en cuenta la cultura, las otras posibilidades y desarrollos dentro de una empresa”.

Psicología Positiva

Esta fue definida por Seligman (1999) como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología. También

fue definida como el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades.

Se podría decir, que la psicología ha desarrollado algunos modelos de intervención eficaces y eficientes para muchos problemas psicológicos, en detrimento del avance en métodos y estrategias para alcanzar y optimizar los recursos y fortalezas de los individuos, aspectos de los que actualmente no se disponen conocimientos sólidos (Vázquez, 2006).

Las emociones positivas tienen un objetivo fundamental en la evolución, en cuanto amplían los recursos intelectuales, físicos y sociales de los individuos, los hacen más perdurables, y acrecientan las reservas a las que se puede recurrir cuando se presentan amenazas u oportunidades (Fredrickson, 2001). Cuando las personas experimentan sentimientos positivos se modifican sus formas de pensamiento y acción (Seligman, 2005), se incrementan sus patrones para actuar en ciertas situaciones mediante la optimización de los propios recursos personales en el nivel físico, psicológico y social (Fredrickson, 2001).

Gerencia Humanista

Las empresas que aplican este tipo de gerencia, se centran en conocer las fortalezas e intereses de sus empleados; para relacionarlas con sus actividades diarias. Lo que difiere mucho de la gerencia tradicional, en la cual, lo que se busca es satisfacer las necesidades de los clientes y obtener alta rentabilidad; sin considerar los efectos de tales metas en los empleados y colaboradores. Este nuevo paradigma gerencial, valora y considera que lo más importante en cualquier empresa u organización, son los seres humanos. Por tal razón, la gerencia está enfocada en ellos; en darles capacidad de decisión para incrementar así su sentido de pertenencia y, por ende, su compromiso con la empresa.

Por lo tanto, Largacha-Martínez (2010). La Gerencia Humanista es la excepción, ofrece otra perspectiva gerencial desde la concepción de las personas en la empresa, no como recursos sino como lo que son, seres humanos. Sus principios se centran en la alteridad, las no-ideologías y las obligaciones sociales organizacionales.

Para su interpretación de un punto de vista diferente, Ouchi (1981), esta teoría se centra en la relación entre el individuo y la empresa. En presencia de un estilo participativo de dirección, basado en el consenso y la confianza, tanto por parte del trabajador hacia el empresario, como por parte de la organización, que considera al individuo como un elemento creativo insustituible en el proceso de producción, con autonomía, responsabilidad y que exige un mínimo de supervisión, el asalariado y la empresa se benefician recíprocamente.

Los autores del libro *Humanistic Management in Practice* (Kimakowitz, Pirson, Spitzbeck, Dierksmeier, & Amann, (2011), consideran que la Gerencia Humanista “es el logro de las prioridades definidas desde un principio y la liberación de la empresa de las restricciones que pueden obtener luego de establecer un único objetivo corporativo y del miedo constante a ser expuestos públicamente por el no cumplimiento de la legitimidad”.

En 2011 y según Kimakowitz, Pirson, Spitzbeck, Dierksweier y Amann, autores de dicho libro, la gerencia humanista se basa en:

- El respeto incondicional por la dignidad humana, que sustenta todas las interacciones en el contexto de los negocios, lo cual se logra al tener conciencia que cada persona es digna de ser protegida por la sociedad y las instituciones que lo rodean de ser explotado, ya que los seres humanos empiezan a ser percibidos como un recurso y no como un fin para el cumplimiento de las tareas.

- Incorporar los aspectos éticos en las decisiones administrativas, lo que significa considerar en el proceso de toma de decisiones los principios éticos que rigen la organización e incluyendo el respeto por los valores humanos, en virtud de que los individuos contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.
- La extensión dialógica de una reflexión ética empresarial, en la que en el proceso de toma de decisiones participen y tomen en cuenta las opiniones y preocupaciones de los demás integrantes, a través de un diálogo que permita impugnar sobre los aspectos del negocio como un espacio de participación en el que las partes se encuentren satisfechas con la decisión tomada.

Los resultados obtenidos en las investigaciones de la práctica empresarial de la gerencia humanista, dio origen a la creación de la Humanistic Management Network, conformada por un grupo de académicos y responsables de la gerencia, con la finalidad de influenciar a empresarios, académicos, políticos y público en general, para redefinir el rol de los negocios en una sociedad global.

Desde el punto de vista de Raúl Gorrín (2017), la gerencia humanista se podría definir como “la dignificación del ser humano en puestos de gerencia de empresas, emprendimientos, así como al frente de diversos grupos, incluso familias” (Gorrín, 2017).

La aplicación de esta teoría, permite disponer de una capacidad reforzada de coordinar los hombres más que las tecnologías, con el fin de aumentar la productividad, considerada como una comunidad de iguales que cooperan para alcanzar objetivos comunes. La empresa dirige su comportamiento basándose en el compromiso, la fidelidad y la confianza, en lugar de la jerarquía y la vigilancia. De este modo, no solo se desarrollan las aptitudes de cada cual, sino también la creación de nuevas estructuras, nuevos estímulos una nueva filosofía de dirección compartida por todos.

¿Qué caracteriza a una empresa con Gerencia Humanista?

Las empresas que aplican este tipo de gerencia, se centran en conocer las fortalezas e intereses de sus empleados; para relacionarlas con sus actividades diarias. Lo que difiere mucho de la gerencia tradicional, en la cual, lo que se busca es satisfacer las necesidades de los clientes y obtener alta rentabilidad; sin considerar los efectos de tales metas en los empleados y colaboradores.

Como se puede inferir, este nuevo paradigma gerencial, valora y considera que lo más importante en cualquier empresa u organización, son los seres humanos. Por tal razón, la gerencia está enfocada en ellos; en darles capacidad de decisión para incrementar así su sentido de pertenencia y, por ende, su compromiso con la empresa.

Método de la 5 S

Dicho método tuvo origen en 1960 en la ciudad de Toyota y su objetivo era conseguir lugares de trabajo que estuviesen mejor organizados; para ello se basa en dos principios básicos: el orden y la limpieza. Se puede decir que dicho método, no es más que una técnica de gestión japonesa la cual cuenta con 5 principios simples designando a cada una de sus 5 etapas. Este método requiere de un compromiso personal y duradero en temas como la limpieza, la organización, la seguridad y la higiene.

Las 5S vienen referidas al mantenimiento integral de la empresa en todos los aspectos y no sólo las herramientas de trabajo, lo que en inglés es housekeeping. Estas cinco etapas, que a continuación serán desarrolladas son muy sencillas de implementar, por lo que no requieren una formación compleja ni ser grandes expertos. Simplemente se requiere una metodología disciplinada y rigurosa para poder llevar a cabo las etapas de calidad y poder lograr con éxito la implantación de dicho método. Se podría decir, que se basan en gestionar de forma sistemática los elementos de un

área de trabajo de acuerdo a cinco fases, conceptualmente muy sencillas, pero que requieren esfuerzo y perseverancia para mantenerlas.

Fase 1S: Separar innecesarios

En esta fase se realiza la clasificación y el descarte, separando las cosas innecesarias de las necesarias y manteniendo sólo las necesarias. Las necesarias deben estar en el número adecuado y el lugar conveniente. Sólo debe quedar lo que tiene una utilidad, lo inútil debe ser descartado. Esta fase también permite una reducción de stock, capacidad de almacenamiento, las necesidades de espacio, transporte y seguros. Evita la compra de materiales que no son necesarios, aumenta la productividad y permite una mayor economía y clasificación, entre otras ventajas.

Fase 2S: Organización

Continuando con la segunda fase, consiste en dónde colocar las cosas. Se hace un estudio antes de decidir dónde debe ir cada cosa para de esta manera saber dónde conseguir cada utensilio o documento en el momento en que se necesita. Hay que tener en cuenta lo que se utiliza constantemente, lo que se utiliza de vez en cuando y quién utiliza cada cosa. Cada una de las cosas ha de tener su espacio en un lugar único, donde se debe encontrar y a donde debe volver. Todo debe estar disponible en su sitio y cuando se necesite. Para ello se debe tener lo necesario (ya se han descartado innecesarios) en su justa cantidad con la calidad que se espera y en el lugar y momento adecuados.

Fase 3S: Limpieza

La tercera fase trata de la limpieza en la empresa, fase de la que debe ocuparse todos los miembros de la empresa. Cada persona debe ser responsable de mantener la limpieza de una zona determinada de su centro de trabajo. Todas las áreas del lugar de trabajo son asignadas a alguna persona. La limpieza ofrece seguridad y calidad en

la empresa. Las ventajas de esta fase se centran en una mejor imagen interna y externa de la empresa, mayor facilidad en las ventas, mayor productividad, menores daños de productos y materiales y menos pérdidas.

Fase 4S: Normalización

En esta fase, consta de la higiene y la visualización, del mantenimiento de la limpieza y el orden para ofrecer una mayor seguridad y calidad en la empresa. Se requiere una buena disciplina para poder lograr los objetivos. La visualización consiste en la gestión continua de la higiene. La gestión visual adquiere una gran importancia en esta fase. Los responsables de la empresa pueden hacer visitas por la empresa para detectar puntos de mejora.

Fase 5S: Disciplina y compromiso

Por último y no menos importante tenemos la Disciplina y el compromiso, tras haber completado las fases anteriores. Podemos decir, que la disciplina es la voluntad de hacer las cosas como se deben hacer y tener buenos hábitos. Por otro lado, el compromiso se basa en la mejora continua y busca sobre todo crear hábitos en base a los puntos anteriores.

Cultura Organizacional

De acuerdo a Pizzolante, (2003), Es el resultado de una configuración de las formas de pensamiento y aprendizaje de la empresa, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa.(p.33). Es decir en las empresas se debe ir más allá y concebir a la organización como un todo y no como intereses particulares de un solo individuo.

En este orden de ideas, dentro de las organizaciones existen culturas diferentes, que llevan consigo objetivos y valores, estilos de administración y normas para

realizar sus actividades, siendo portadoras de un conjunto de premisas, presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización, sobre las que se construyen las decisiones organizacionales, por lo tanto, según Richardson, (1996) dichas premisas y creencias:

Operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros tienen de la organización y de sus relaciones con el entorno. Estas han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios derivados de la integración interna en la organización, este conjunto complejo de supuestos básicos subyacentes y de arraigadas creencias compartidas por todos los miembros del grupo, condiciona el comportamiento. (p. 134).

Bases Legales

Según Roosevelt. (2002) las bases legales: Son todos aquellos fundamentos legislativos que apoyan la investigación de forma integral, las mismas deben organizarse con base en la siguiente jerarquización: Constitución Nacional, Códigos, Leyes, Reglamentos, Normas, Lineamientos y otros, según el Caso.

A nivel nacional se dispone de un marco legal, contenido en varios instrumentos que regulan la prestación del trabajo, garantizando el bienestar físico y mental del trabajador. Entre ellos se tienen: La constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el artículo 87 manifiesta:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores(as) condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de esas condiciones.

Bajo este contexto, este trabajo de investigación tiene su fundamento legal en lo siguiente: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece los principios que rigen el comportamiento del Estado venezolano. En ella se encuentran los siguientes artículos que son:

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

Artículo 308. El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecerle desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

En los artículos citados, la constitución deja al manifiesto su política de promoción a la iniciativa privada, tanto a la pequeña y mediana industria, así como a las microempresas, a través del empleo de medidas y de iniciativas que aseguren la capacitación, asistencia técnica y financiamiento de las mismas con el fin de satisfacer las necesidades básicas de la población, enmarcadas en el plan de la nación y que permitan el desarrollo de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país. Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Este trabajo de investigación tiene como fundamento legal la ley orgánica del trabajo de los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT), el cual establece en el capítulo V, las condiciones dignas de trabajo.

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potenciales, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Artículo 157. Los trabajadores, las trabajadoras, los patronos y las patronas podrán convenir libremente las condiciones en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores y trabajadoras que ejecuten igual su labor diferencias no previstas

por la ley, en ningún caso las convenciones colectivas ni los contratos individuales podrán establecer condiciones inferiores a las fijadas por esta ley.

Definición de Términos Básicos

Bienestar Humano: Los economistas han identificado el bienestar de las personas con la felicidad y la satisfacción de los deseos y han establecido la posesión de bienes como el medio principal para alcanzar la felicidad.

Cultura: Geertz, Clifford. (2001) La cultura es adquirida por cada persona según la ubicación geográfica, la lengua, la religión, la política estos factores hacen que la cultura funcione como una estructura social.

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Eficacia: Es la capacidad de una organización para cumplir con los objetivos propuestos.

Eficiencia: Es el uso apropiado de las herramientas que se cuenta para alcanzar los objetivos.

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas, es decir, son aquellos elementos que hacen a una organización fuerte y diferente.

Gerencia: Se denomina gerencia a la dirección o coordinación de una empresa, de un área de una empresa denominada departamento, de una institución, etc. Puede igualarse el término al de “dirección”, en la medida en que orienta los esfuerzos y recursos en una determinada dirección, intentando maximizar los beneficios obtenidos o utilidades.

Gerencia Humanista: Es la excepción, ofrece otra perspectiva gerencial desde la concepción de las personas en la empresa, no como recursos sino como lo que son, seres humanos. Sus principios se centran en la alteridad, las no-ideologías y las obligaciones sociales organizacionales.

Gestión: Arriagada, R. (2002); La gestión generalmente está asociada a las acciones y decisiones de los ejecutivos superiores en una organización.

Gestión Administrativa: Es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados.

Procedimiento: Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Proceso Administrativo: Es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz.

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización para coordinar sus métodos generales y emplear los recursos para alcanzar sus metas.

Retención Del Talento Humano: Especialistas consideran que la retención del talento comienza en el reclutamiento, detectando aquellos nuevos empleados que son considerados particularmente valiosos para una organización.

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
Objetivo General: Proponer estrategias de cambio organizacional basada en una gerencia humanística, con la finalidad de la generación de ambientes laborables más productivos en la Empresa Ferreacero Valencia, C.A				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	Ítem
Determinar el clima organizacional de la empresa Ferreacero Valencia, C.A, mediante técnicas de recolección de datos.	Técnicas de recolección de datos.	-.Cambio Organizacional	-.Desempeño Administrativo.	1
			-.Evaluación de Mejoras.	2
		-.Motivación	-.Actividades Programadas	3
			-.Competencias Académicas.	4
Identificar las dimensiones que impactan en el clima organizacional en la empresa Ferreacero Valencia, C.A.	Dimensiones que impactan el clima Organizacional.	-.Satisfacción	-.Ambiente de Trabajo.	5
			-.Reconocimiento	-.Equidad.
				-.Expectativas.
Formular estrategias gerenciales que permitan el mejor desempeño en la gestión humanística como cambio organizacional de la empresa Ferreacero Valencia, CA.	-.Estrategias Gerenciales.	-.Responsabilidad	-.Variedad de Tareas y Responsabilidades.	8
			-.Trabajo en Equipo	-.Habilidades y Destrezas.
	-.Relaciones Interpersonales	-.Tarea		10
		-.Confianza.		11
		-.Relaciones Interpersonales	12	

Fuente: Espinoza. G (2020)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, apunta cómo se va a elaborar el estudio en la investigación, con el fin de examinar las técnicas y los métodos con la manera de recopilar la información dentro de la investigación y donde de alguna manera se define el tipo y diseño de la investigación, tal como lo indica Arias, (2006), “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p.110).

En este orden de ideas, se abordará la metodología o ruta a seguir por la autora en relación al tipo, nivel, diseño de investigación, además de la población y muestra, las técnicas de recolección de datos, así como la validez y la confiabilidad de los instrumentos a utilizar de la misma forma, se establecerá el procedimiento seguido en el estudio los cuales se presentan a continuación:

Tipo de Investigación

La presente investigación se ubica en la modalidad de proyecto documental, según, Arias (2006), define el proyecto documental como: “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e investigación de los datos secundarios, es decir, los datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales” (p.27).

Se puede decir, según el nivel de conocimiento a obtener la investigación se tipifica como descriptivo. Según, Arias, (2006), opina sobre la investigación descriptiva: “Es el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; trabajando así, sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta” (p.41)

El desarrollo del proyecto comprendió las etapas del proyecto factible, facilitando una posible solución que compense las necesidades en la empresa Ferreacero Valencia, CA. Resulta importante destacar que el Proyecto se sustenta en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. Arias, (2006), define la investigación documental como:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p.27).

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es documental, y representa la estrategia a cumplir para desarrollar la investigación; contiene de una manera estructural y funcional cada etapa del proceso y depende del tipo de investigación seleccionado. Al respecto, Arias, (2006), plantea que la investigación de campo es: “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.31). En lo citado se aborda que este tipo de diseño es el que permite recolectar la información directamente del ambiente o campo de trabajo.

El tipo de investigación es de campo con apoyo documental, de acuerdo al Manual de trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), el cual refiere que un proyecto factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21)

El desarrollo del proyecto comprendió las etapas del proyecto factible, facilitando una posible solución que compense las necesidades en la empresa

FerreAcero Valencia C.A. Resulta importante destacar que el Proyecto Factible se sustenta en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. Arias, (2006), define la investigación documental como:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p.27).

Así mismo, Fidiás, G. Arias (ob.cit.), explica que la investigación de campo es: Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

La investigación de campo sirvió de soporte para el desarrollo del trabajo, aplicando instrumentos de recolección de datos para prescribir la situación existente. De este modo, gran parte de la información necesaria para la realización del proyecto es recolectada directamente de los trabajadores de la Empresa Ferreacero Valencia, C.A.

El nivel que se alcanzó con esta investigación fue proyectivo que en términos de Hurtados (2000): intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, y no necesariamente ejecutar una propuesta. También, la investigación estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible cuyo propósito según Palella y Martins (2006):

Es el de presentar proposiciones, planteamientos que se pueden ejecutar, como por ejemplo: programa de actualización o capacitación, programas instruccionales en cualquier área, estructuras de planes de

estudio, creación de cursos de formación, creación de instituciones o carreras, modelos de estrategias instruccionales de evaluación y administración curricular de un plan de estudio. (p.107)

De la misma manera añaden los autores que consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica. En relación a la presente investigación, se describe la necesidad de Proponer estrategias de cambio organizacional basada en una gerencia humanística, con la finalidad de la generación de ambientes laborables más productivos en la Empresa Ferreacero Valencia, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

Fuente Isaz, Icart, y Pulpón. (2006), señalan que la población es: Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar (p.55). En este sentido se entiende, que la población estará constituida por el personal que labora en la empresa Ferreacero Valencia, C.A. Partiendo de este concepto se mostrará la distribución de la población, en el siguiente cuadro:

CUADRO 1: Distribución de la Población

DEPARTAMENTOS	NUMEROS DE TRABAJADORES	(%)
GERENCIA GENERAL	1	20%
ADMINISTRACIÓN	3	20%
VENTAS	7	20%
COMPRAS	3	20%
OPERACIONES	6	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G (2020)

MUESTRA

Según Fuente Isaz C., Icart M., y Pulpón A. (ob.cit.), la muestra Es el grupo de individuos que realmente se estudiaran, es un subconjunto de la población. Para que se pueda generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población (p. 55). Para determinar la muestra a considerar en la investigación, se utilizó la siguiente formula:

En Donde:

n= Tamaño de la Muestra

N= Tamaño de la Población.

Fuente: Espinoza. G (2020)

Desarrollo de la fórmula

= 17

El desarrollo de la fórmula permitió obtener el tamaño de la muestra a considerar en la investigación., siendo veinte (20) el resultado. Los encuestados fueron elegidos de acuerdo a la relación con la investigación, por ende, los cargos especificados anteriormente.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una vez obtenido los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, es necesario estructurar las técnicas de recolección de datos que permitan construir el instrumento. La técnica que se utilizó para obtener la información fue la encuesta, ya que permite a los investigadores valorar e interpretar las respuestas. Al respecto, Balestrini (1997) expresa lo siguiente: “La encuesta permite la recolección de información de un grupo social o comunidad estandarizada, a partir de las unidades de su universo, mediante la selección de una muestra representativa, si es necesario” (P.57).

Con relación al instrumento se utilizó un cuestionario de preguntas dicotómicas y abiertas, para recabar la información acerca de las tareas que ejecutan

los empleados en sus puestos de trabajo. El mismo fue validado por expertos en el área. En este sentido, Hernández y otros (2001) definen el cuestionario como un: “conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se le suministra”. (P.263).

VALIDEZ

Hernández, Fernández y Batista (2006), definen “La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir...” (p.227).

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a Veinte (20) personas pertenecientes a la muestra, sobre este tema Hernández, Fernández, y Batista (2006), señala que la prueba piloto “consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y de ser posible la validez del instrumento” (p.306).

De la misma forma, los autores mencionados anteriormente plantean que la confiabilidad de un instrumento “... Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p.277).

Para el presente estudio los resultados se analizaron utilizando el método de Kuder Richardson, ya que permitió determinar la confiabilidad del instrumento cuyos ítems de respuestas dicotómicas tienen dos alternativas posibles de respuesta, tal como lo plantea Arias (2006) citado por Vásquez (2006). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

Es importante señalar, que se realizara una prueba piloto (20 Sujetos) con el propósito de verificar el instrumento con relación al objetivo de la investigación, así como también comprobar la consistencia lógica de cada uno de los ítems de obtener los mismo resultados aplicados en varios momentos los resultados se revisaron utilizando la fórmula de Kuder Richardson 20 (KR20) propio de los instrumentos dicotómicos.

La fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga dos (2) alternativas de respuestas es:

Dónde:

= variación de las cuentas de la prueba

K= a un número total de ítems en la prueba

p= es la proporción de respuestas correctas al ítems.

q= proporción de respuestas incorrectas al ítem.

El _____ de Kuder-Richardson es usado para medir la consistencia interna de escalas de ítems dicotómicos.

Una escala de ítems dicotómicos presenta aseveraciones y las personas optan por las respuestas “si” o “no”, con puntajes 1 y 0 respectivamente. P es la proporción de personas de acuerdo con el ítem, y q es la proporción en desacuerdo.

Los resultados se interpretan de acuerdo con el siguiente cuadro de relación: significado de los valores del coeficiente.

Cuadro 3. Significado de los Valores del Coeficiente

0	Nula
0.01 – 0.20	Muy Baja
0.21 – 0.40	Baja
0.41 – 0.60	Moderada o Sustancial
0.61 – 0.80	Alta
0.81 – 0.99	Muy Alta
1	Perfecta

Fuente: Palella, S. y Martins, D. (2003, p. 155).

Kr= 0.7631

INTERPRETACIÓN: según el cuadro N° 3 el valor 0.7631 indica una correlación positiva y alta entre los ítems, de manera que, el instrumento al grupo piloto es homogéneo; esto significa, que todos los ítems del instrumento tienden de manera alta a medir el objetivo general de la investigación “Proponer estrategias de cambio organizacional basada en una gerencia humanística, con la finalidad de la generación de ambientes laborables más productivos en la Empresa Ferreacero Valencia, C.A. Por consiguiente, el cuestionario posee un alto grado de consistencia interna, lo cual quiere decir, que se puede predecir de acuerdo al desempeño del sujeto en un ítem su tendencia a respuesta en los ítems restante con un alto grado de fiabilidad.

Fases Metodológicas

En virtud de los objetivos planteados inicialmente, para la elaboración de la presente investigación se desarrollarán los mismos mediante tres (03) fases metodológicas, detalladas de la manera siguiente:

Fase I. Determinación del clima organizacional de la empresa Ferreacero Valencia, C.A, mediante técnicas de recolección de datos.

Para llevar a cabo esta fase se determinó la población y muestra. De manera, que la población o universo está constituida por el conjunto de individuos que pueden ser de utilidad para obtener información respecto a la investigación. De acuerdo, con Balestrini (2008), la población “puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.137). Por lo tanto, en este estudio la población estará conformada por veinte (20) personas, las cuales están distribuidas según el área en que laboran; siete (07) personas son del departamento de operaciones; siete (06) personas son del departamento de ventas, tres (03) personas en el departamento de compra, tres (03) personas en el departamento administrativo y un (01) gerente general.

Así mismo, el procedimiento de muestreo que se utilizará es el no probabilístico intencional debido a que la selección de los sujetos es realizada de manera directa por los investigadores. Es por ello que Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen la muestra no probabilística o “también llamadas muestras dirigidas que suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aun así, se utiliza en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población” (p. 144). Debido a que la población en es este proyecto contemplará un número relativamente pequeño de elementos, se utilizará el cien por cien de la misma para la muestra.

De esta manera, a fin de visualizar el desenvolvimiento actual de la gestión administrativa que se está llevando en la empresa Ferreacero Valencia, CA y visualizar las actividades y procedimientos desempeñados en las distintas áreas de la empresa el punto de observación directa aplicada es la estructurada, cuyo propósito es el de mejorar en gran medida los procesos administrativos.

Fase II. Identificar las dimensiones que impactan en el clima organizacional en la empresa Ferreacero Valencia, C.A.

En esta fase se analizará la dimensiones que pueda presentar el gerente de la empresa evaluando que estilo gerencial que está utilizando, esto se hace para determinar si la autoridad empleada va de acuerdo con la cultura de la empresa, si está siendo beneficiosa para los trabajadores y si le ayuda a garantizar la efectividad de la compañía. Las características que definen este estilo de liderazgo son colaborativas, existe mucha delegación, participación de ambas partes y apoyo para crear confianza mutua. La relación hacia el gerente tiene que ser una de confianza, admiración y lealtad ya que la relación es una doble vía con un nivel alto de compromiso con los objetivos no solo del equipo sino también de la empresa.

El alto nivel de confianza que tenga el trabajador con el gerente hace que estén dispuestos a asumir riesgos y metas que probablemente serán retos importantes para sus carreras profesionales. También debemos enfocarnos en la estimulación emocional que no es nada más que, un líder incentive a sus colaboradores y así propiciar un incremento en su rendimiento. Esta dimensión se refiere a como los lideres crean, innovan, y desarrollan nuevos acercamientos para la solución de los conflictos. No solo es importante las habilidades de creatividad del gerente sino también como promueve esta actitud dentro de su equipo de trabajo.

Fase III. Formular estrategias gerenciales que permitan el mejor desempeño en la gestión humanística como cambio organizacional de la empresa Ferreacero Valencia, C.A.

En esta fase se encuentra la estructura de la propuesta. La cual se encuentra constituida por los siguientes aspectos:

- Ü Presentación de la propuesta
- Ü Justificación
- Ü Objetivos de la propuesta
- Ü Factibilidad
- Ü Desarrollo
- Ü Conclusiones y recomendaciones.

SISTEMA DE ANÁLISIS

Según, Tamayo y Tamayo (1991), el procesamiento de datos, cualquiera que sea la técnica empleada, para ello no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados. La información obtenida se tabula en función de las respuestas aportadas por los encuestados, a través de un análisis cuantitativo y cualitativo.

RECURSOS

Según, Balestrini (2008), menciona que: “los recursos son los medios que se utilizan para el logro de los objetivos planteados en una investigación” (p.96). En tal sentido, constituyen aquellos aspectos o elementos esenciales para llevar a cabo un proyecto y son de tipo humano, institucional, material y de tiempo.

Humanos

Las personas que participan en el desarrollo del proyecto; el profesor tutor y el investigador.

Institucionales

La empresa Ferreacero Valencia, C.A

Materiales

Impresora, textos, internet, transporte, materiales de oficina (hojas blancas, carpetas, bolígrafos, entre otros).

Tiempo

El tiempo estimado para la realización del proyecto desde el inicio hasta la entrega final. (Ver cuadro N° 19).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo es el resultado de la aplicación del instrumento y del análisis de la información obtenida, lo cual es un reflejo de la problemática existente en la empresa Ferreacero Valencia, C, A. Los datos se procesaron y analizaron de la siguiente manera: en primer lugar, se procedió a la agrupación de los ítems de acuerdo con la dimensión proceso de estructuración, en la cual se tabuló y gráfico los ítems del 1 al 12, que permitió establecer sumatorias de frecuencias y porcentajes de las distintas alternativas de respuestas, correspondiente a cada ítem.

Para el análisis de la segunda dimensión, clima organizacional, fue necesario realizar la interpretación de los datos por indicador, debido a que se utilizaron preguntas abiertas vinculadas con dicotómicas, factor que limita la tabulación de la información obtenida. Esta división en la presentación de los resultados permitió ofrecer información más detallada y puntualizada de los hallazgos, que sirvieron de ayuda para la elaboración de la propuesta. Según la metodología de esta investigación, en la observación respectiva al análisis de cada ítem se mantuvo una alineación entre los resultados obtenidos en el instrumento y el marco teórico que soporta la investigación.

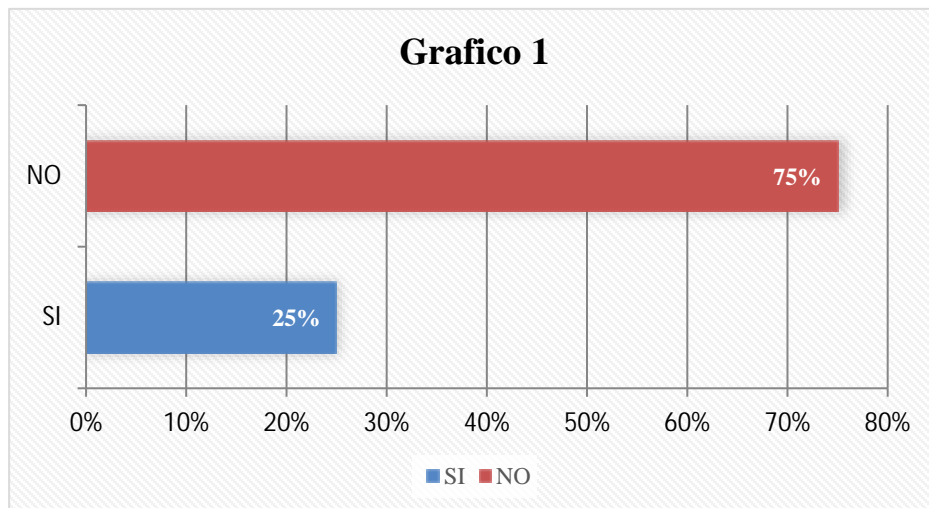
Cuadro N° 4 Resultado de la Encuesta				
ITEMS	SI		NO	
1	5	25%	15	75%
2	15	75%	5	25%
3	17	85%	3	15%
4	3	15%	17	85%
5	0	0%	20	100%
6	20	100%	0	0%
7	10	50%	10	50%
8	2	10%	18	90%
9	18	90%	2	10%
10	19	95%	1	5%
11	1	5%	19	95%
12	12	70%	8	30%

CUADRO N° 5

1 Ítem.¿Existe actualmente Evaluaciones de mejoras en cuanto al cambio organizacional dentro de la empresa Ferreacero Valencia, C.A.?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G (2020)



Fuente: Espinoza. G. (2020)

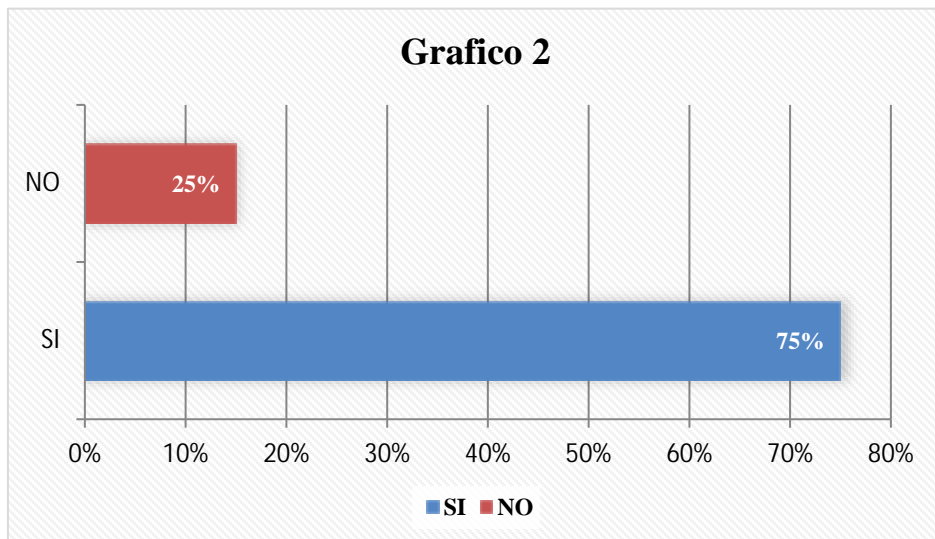
Interpretación: Según la opinión de los encuestados se pudo visualizar que el 75% de los empleados manifestaron que no existen actualmente evaluaciones de mejoras en cuanto al cambio organizacional dentro de la empresa, por ende, se realizan en forma empírica.

CUADRO N° 6

2 Ítem.¿Dentro de la empresa Ferreacero Valencia, C.A, existen normas en cuanto al desempeño Administrativo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G. (2020)



Fuente: Espinoza. G.(2020)

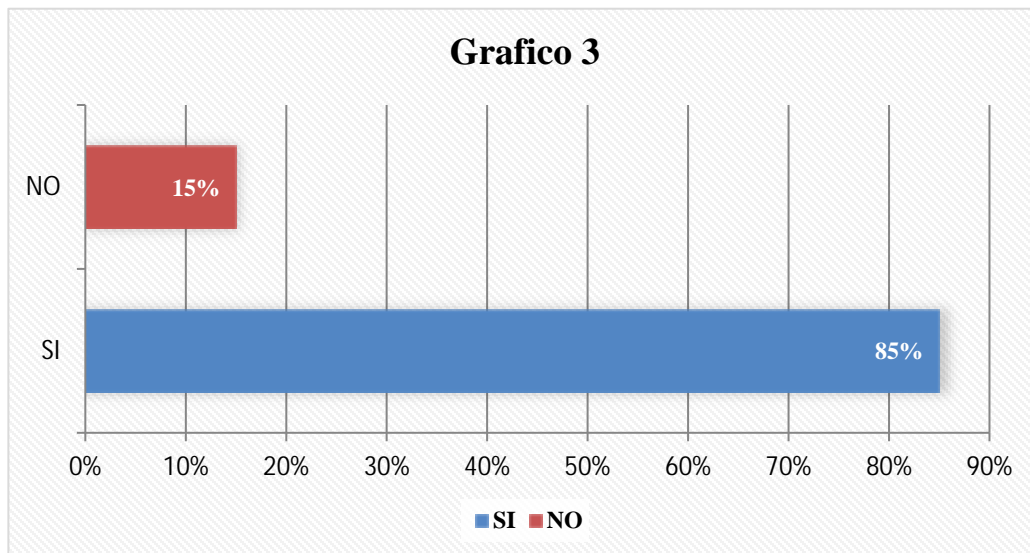
Interpretación: En este renglón se visualiza que el 75% de los encuestados opinan que si existen actualmente normas en cuanto al desempeño Administrativo dentro de la empresa. Pudiera afirmar que en la empresa Ferreacero Valencia, C.A, sus normas se emiten de manera subjetiva.

CUADRO N° 7

3 Ítem. ¿Considera usted que la organización promueva la competitividad entre sus trabajadores?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	17	85%
NO	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G. (2020)



Fuente: Espinoza. G. (2020)

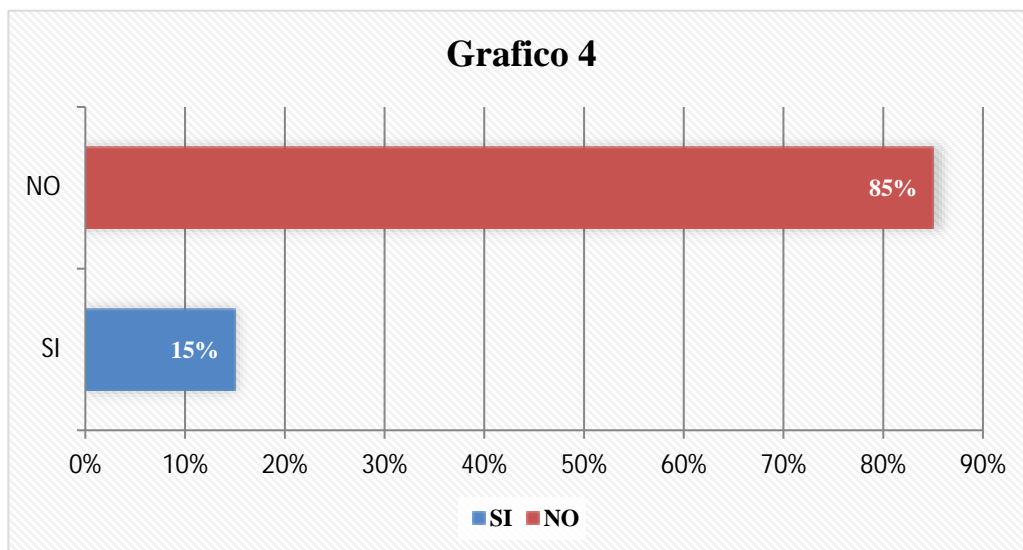
Interpretación: Del personal encuestado, el 85% expresan que actualmente si desempeñan actualmente competencias. Es por ello que el personal está en capacidad de realizar una y cada una de sus funciones dentro de la organización.

CUADRO N° 8

4 Ítem. ¿Existe dentro de la empresa Ferreacero Valencia, C.A, actividades programadas que motiven al personal?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	15%
NO	17	85%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G. (2020)



Fuente: Espinoza. G. (2020)

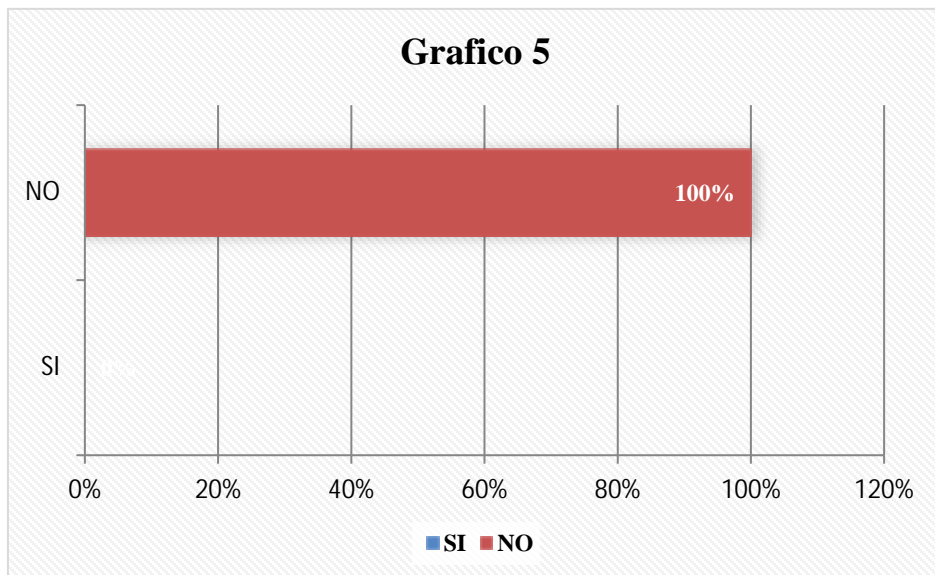
Interpretación: En los resultados de la pregunta correspondiente a este tema, se revela que un 85% de las personas encuestadas observan que no existen actividades programadas que motiven su labor. El personal de esta organización requiere de una motivación que pueda dar más adelante un mejor ambiente laboral.

CUADRO N° 9

5 Ítem. ¿Piensa usted que dentro de la empresa Ferreacero Valencia CA., exista un ambiente laboral grato??

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G. (2020)



Fuente: Espinoza. G. (2020)

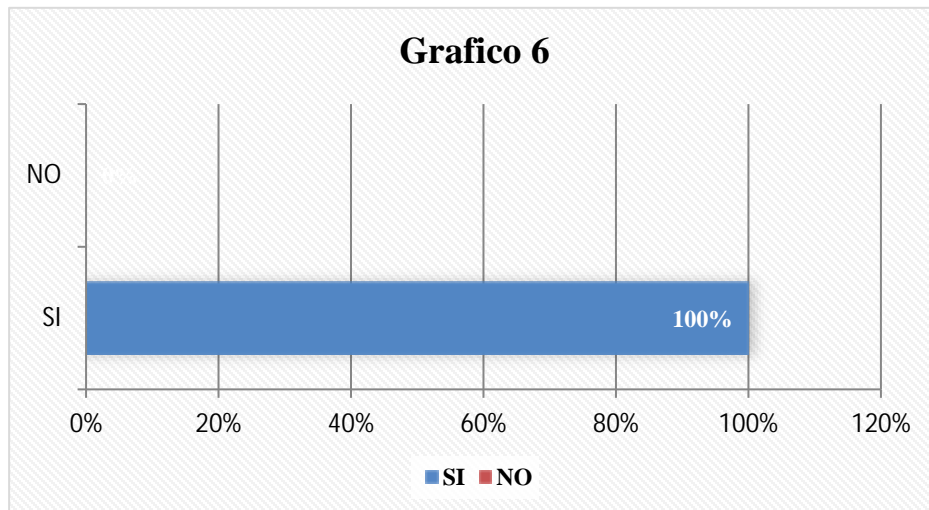
Interpretación: El 100% de los encuestados expresaron coincidentemente que no sienten tener un buen ambiente laboral, a veces no cuentan con un incentivo emocional que les ayude a ofrecer sus servicios en forma rápida, precisa, atractiva para la empresa Ferreacero Valencia, C.A. Con este resultado se evidencia que también hay déficit de liderazgo.

CUADRO N° 10

6 Ítem. ¿Cree usted que el personal de la empresa Ferreacero Valencia, C.A., le deban reconocer aún más su actividad laboral en equidad?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G. (2020)



Fuente: Espinoza. G. (2020)

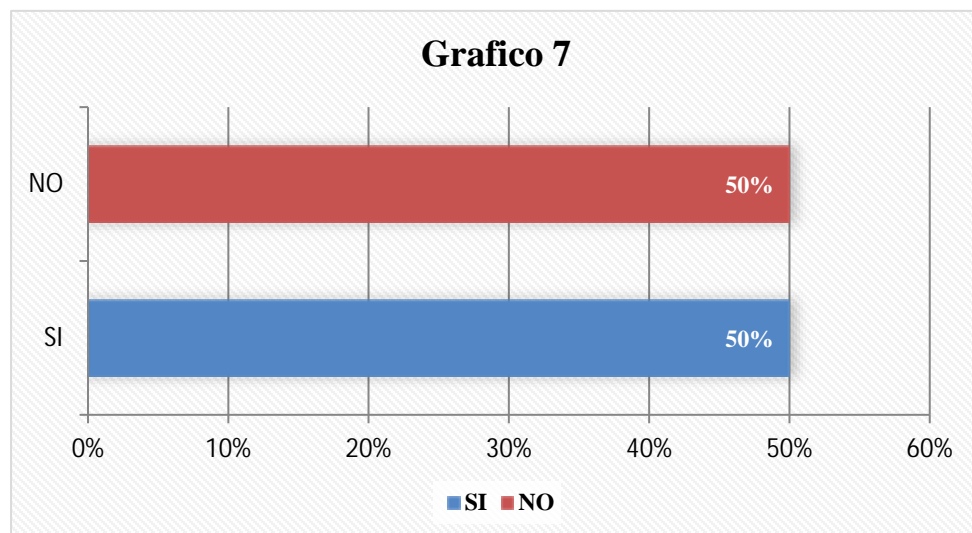
Interpretacion: El 100% de las personas manifestó que en la empresa se les debe de hacer algún reconocimiento mensual, como por ejemplo: Promocionar el empleado del mes, bonificación por mayor producción, etc. Por ende, esto les permitirá dar respuesta en tiempo oportuno a sus respectivos puesto de trabajo y así tener un mejor ambiente laboral.

CUADRO N°11

7 Ítem. ¿Considera usted que a la organización le interesan las expectativas de sus empleados en cuanto a un mejor clima organizacional?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G. (2020)



Fuente: Espinoza. G. (2020)

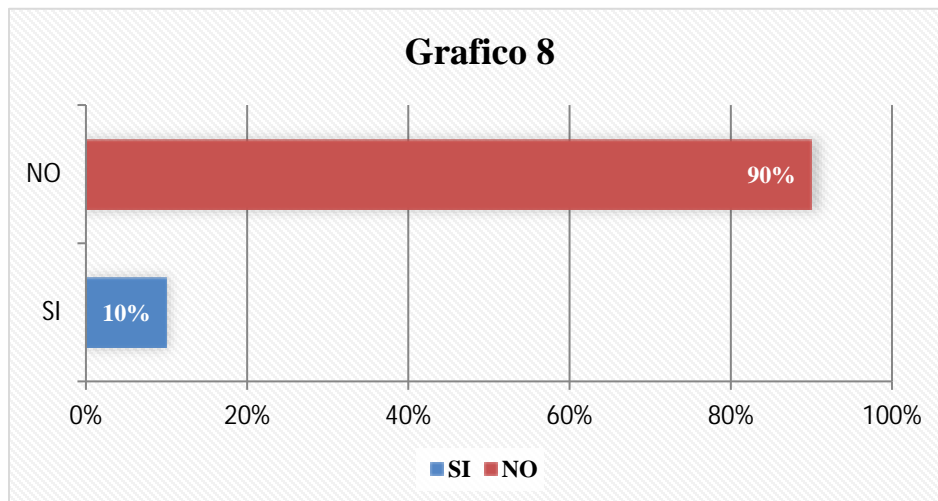
Interpretación: El 50% de los empleados piensas que sí y el otro 50 % que le interesen las expectativas de cada empleado. Este resultado varía en el requerimiento que desean los empleados, por lo tanto, dará una mejoría dentro de la empresa solo y cuando se logre un porcentaje adecuado en cuanto al clima organizacional.

CUADRO N°12

8 Ítem. ¿Existen actualmente estrategias que mejoren el clima organizacional de la empresa??

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	10%
NO	18	90%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G. (2020)



Fuente: Espinoza. G. (2020)

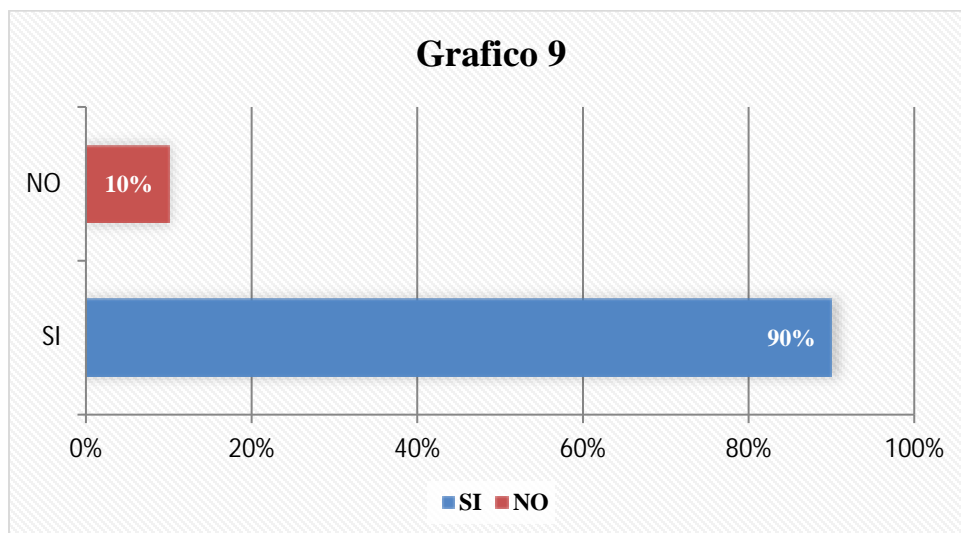
Interpretación: El 90% de los individuos encuestados consideran que no existen estrategias que mejoren el clima organizacional, con el fin de ofrecer una mejor alternativa en las relaciones interpersonales a sus empleados y a la empresa. De esta manera se pudiera inferir que sería beneficioso dar un taller al personal sobre cómo mejorar su ambiente laboral.

CUADRO N°13

9 Ítem. ¿Cree usted que se deba mejorar el clima organizacional en los diferentes Dptos. de la empresa Ferreacero Valencia, C.A.?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	18	90%
NO	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G. (2020)



Fuente: Espinoza. G. (2020)

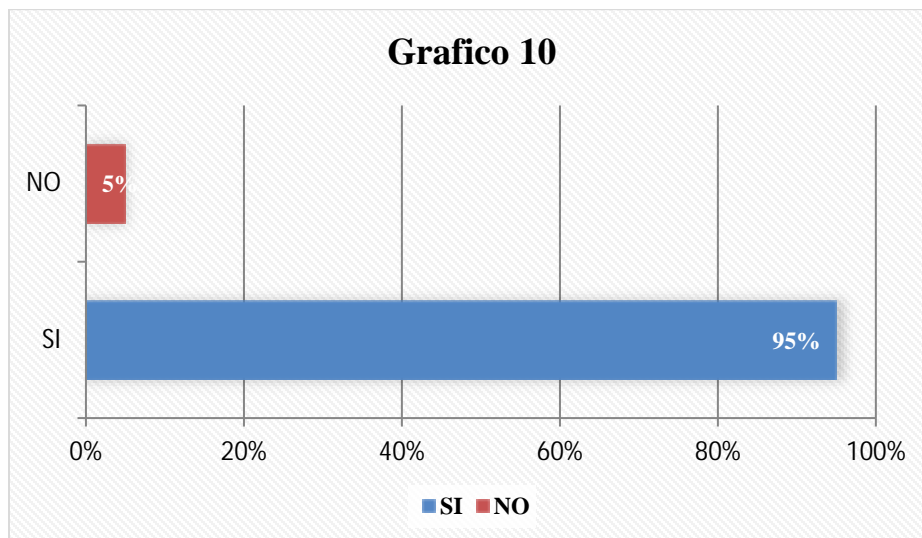
Interpretación: El 90% de los empleados encuestados consideran que, si se debe mejorar el clima organizacional, con el fin de ofrecer una mejoría en sus actividades diarias, y en la comunicación asertiva en cuanto al ambiente laboral adecuado. De esta manera se pudiera decir que sería beneficioso para el personal y para la empresa mejorar su ambiente laboral y su productividad.

CUADRO N°14

10 Ítem. ¿Cree usted que mejorando el ambiente laboral dentro de la institución habrá una mayor productividad para la empresa Ferreacero Valencia, C.A.?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	19	95%
NO	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G. (2020)



Fuente: Espinoza. G (2020)

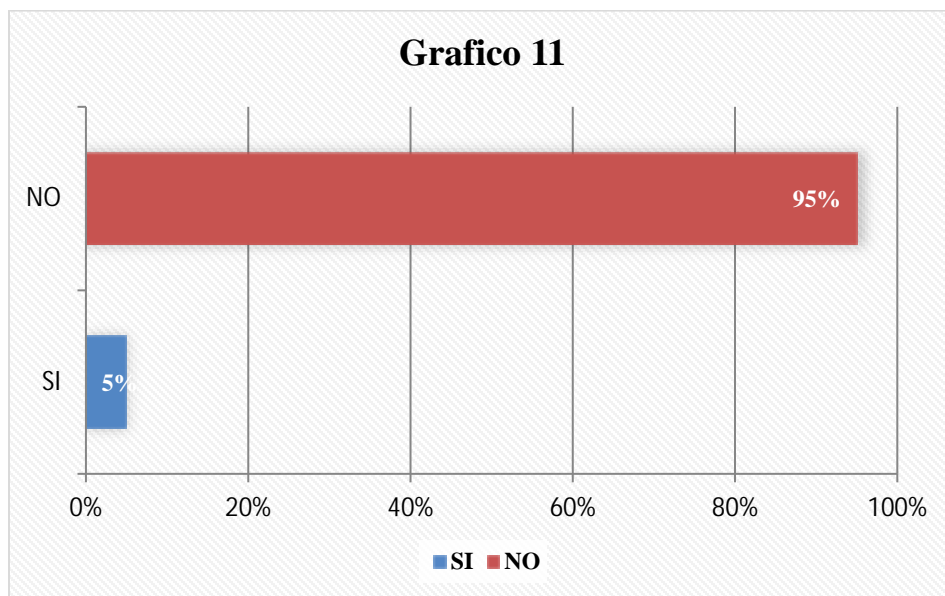
Interpretacion: El 95% expresan que mejorando el ambiente laboral dentro de la empresa los motivará a cada uno de ellos y así trabajarán de forma más motivados, lo cual hará que haya más productividad. Lo que indica la prioridad e importancia de tener un clima organizacional dentro de la institución.

CUADRO N°15

11 Ítem. ¿Considera usted que existen creencias personales que refuercen los valores culturales y de trabajo dentro de la empresa Ferreacero Valencia, C.A.?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	5%
NO	19	95%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G. (2020)



Fuente: Espinoza. G. (2020)

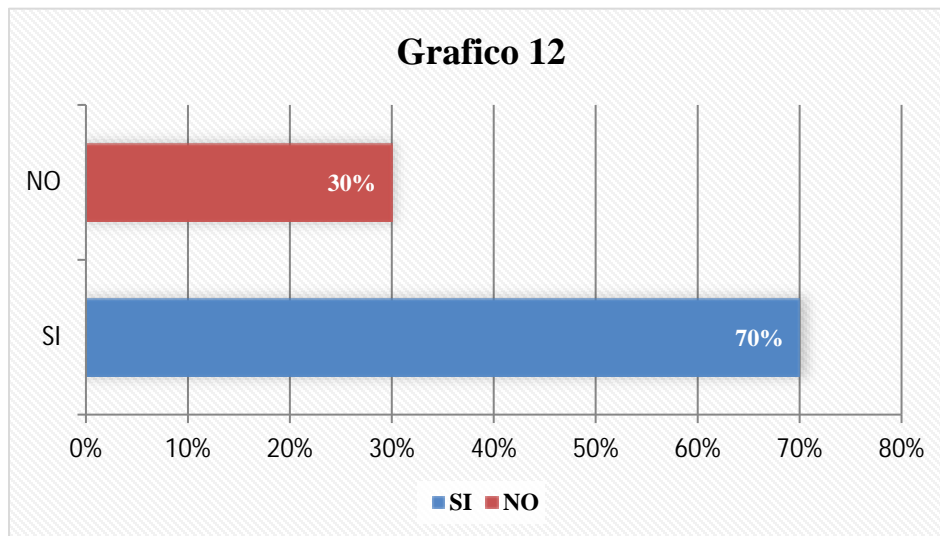
Interpretacion: en cuanto a los resultados de los factores culturales, en el ítem numero 11, no existen creencias personales que refuercen los valores culturales en un 95% de los encuestados respondieron que no mientras que el 5% indico que si. Según Maslowes a través del estudio del clima organizacional dentro de una organización se puede conocer cuáles son las creencias y aptitudes que un individuo posee en un determinado momento.

CUADRO N°16

12 Ítem. ¿Existe actualmente las relaciones interpersonales entre los empleados dentro de la empresa Ferreacero Valencia, C.A?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	12	70%
NO	8	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Espinoza. G. (2020)



Fuente: Espinoza. G. (2020)

Interpretación: El 30% de los encuestados opinan que, si existen las relaciones entre los empleados, es decir hay una buena comunicación entre ellos, lo que con lleva a tener un ambiente laboral agradable que se está manejando dentro de la organización, donde aportan que la mayoría de las veces se está siendo más notable, lo que les permite permanecer dentro de la empresa Ferreacero Valencia C.A.

Discusión De Resultados

Para poder analizar los factores que afectan el cambio organizacional basado en una gerencia humanista dentro de la empresa Ferreacero Valencia, C.A, se procedió a conocer la opinión de los trabajadores. Los factores que se analizaron fueron: motivación, comunicación, relaciones interpersonales, funcionamiento, condiciones de trabajo, estímulo al desarrollo organización, liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo. En donde, un porcentaje alto representaba percepciones u opiniones definidas por los criterios de Si y No, Siempre con preguntas dicotómicas y abiertas.

Sin embargo, de los factores antes mencionados se discutirán cuatro (4) los cuales fueron los que más arrojaron altos porcentaje, apuntando hacia lo negativo y en base a esos factores se planteara un plan estratégico.

Así pues, se pudo identificar que la motivación por parte de los líderes hacia los trabajadores es negativa, así como también entre los miembros del equipo de trabajo, la cual significa que nunca se busca la manera de incentivar a los trabajadores, y por lo tanto, ocasiona insatisfacción laboral por parte de los empleados, lo que puede provocar que el personal se retire de la organización, por ende es fundamental para dicha institución mantener un ambiente positivo.

Por otro lado, con el siguiente factor se comprobó que las relaciones interpersonales, apuntó hacia lo negativo, es decir, que probablemente se presenten conflictos precisamente por las actitudes o comportamientos entre los líderes y miembros del equipo de trabajo, lo cual influye en el rendimiento y en el trabajo en equipo.

En el siguiente factor se evaluó la calidad del ambiente físico de trabajo, en donde los empleados de la empresa Ferreacero Valencia, C.A, manifestaron con un alto porcentaje sentirse insatisfechos de la distribución física del área en la cual realizan sus actividades laborales, puesto que nunca sienten comodidad, lo que indica que no poseen un ambiente agradable al momento de su desempeño. Por lo tanto, las

condiciones en que las personas trabajan juegan un papel fundamental, debido a que logran mantener a los trabajadores felices y productivos.

Se pudo verificar a través del factor liderazgo la poca influencia que tiene el líder en la realización de las actividades de los empleados. Un porcentaje alto de empleados manifestaron que su jefe nunca posee las habilidades para influir en ellos, así como los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña. Es probable que los líderes no sientan la confianza de delegar responsabilidades a sus empleados, por lo que es importante que estos brinden esa confianza necesaria, para que estos puedan comunicar los desacuerdos que sienten hacia ellos y así tener un mejor ambiente laboral dentro de la organización.

LA PROPUESTA

Una vez que se cumplieron con las estipulaciones requeridas en el capítulo IV, donde se detallaron, ordenaron, tabularon y analizaron los resultados a través de la conformación de tablas y gráficos contentivos de la información recolectada mediante la aplicación del cuestionario a los veinte (20) trabajadores que constituyeron la muestra del estudio, se procedió a desarrollar la acción propuesta para la solución a la problemática planteada al inicio de esta investigación, la cual se ve orientada o determinada por el objetivo general de la misma, el cual es **Proponer estrategias de cambio organizacional basada en una gerencia humanística, con la finalidad de la generación de ambientes laborables más productivos en la Empresa Ferreacero Valencia, C.A.**

Partiendo de lo que es la psicología positiva, se ha comprobado que cuando un individuo cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo cual impactará positivamente en su productividad, esto significa, que las empresa aumentan cuando deciden medir su felicidad, y pues de eso se trata el enfoque de la “gerencia humanista”, en velar por el bienestar de las personas, el crecimiento personal, un ambiente agradable de trabajo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Este nuevo modelo se inspira en la premisa del alma y el corazón de las organizaciones, son los seres humanos, lo que quiere decir que es de vital importancia que los trabajadores se sientan pertinentes y motivados a la hora de desarrollar cualquier actividad, para así aumentar su desempeño y productividad.

Sin embargo, se pudo encontrar a través de la aplicación del instrumento que la mayoría de los trabajadores de la empresa Ferreacero Valencia, C.A, no se sienten en armonía o motivados al realizar sus actividades diarias dentro de la organización, además, en muchas ocasiones, los trabajadores confrontan inadecuadas condiciones de trabajo, malas relaciones interpersonales, y falta de un buen líder que los inspire.

Lo cual traen como consecuencia un trabajador frustrado e insatisfecho. Así pues, es necesario que la empresa Ferreacero Valencia, C.A, invierta en mejorar la motivación del capital humano.

Ahora bien, el fin que se pretende con la siguiente propuesta es contribuir con la empresa Ferreacero Valencia, C.A, para direccionar su recurso humano hacia actividades de mayor importancia y así lograr tanto el bienestar como la satisfacción de los trabajadores, haciendo énfasis en el reconocimiento, así como el potencial intelectual, política de motivación, mejoramiento de condiciones de trabajo, ambiente laboral, entre otros.

Unos de los cambios más sorprendentes será su progresiva fusión en el desarrollo e implementación de la estrategia de clima organizacional, donde un plan estratégico en las compañías delinea el curso de acción a seguir para convertirse en el tipo de empresa que quiere ser de acuerdo a sus actividades, oportunidades y riesgos externos, y las fuerzas y debilidades internas.

Ante la situación planteada en las organizaciones las personas deben estar preparadas y poseer los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para ser competitivos y alcanzar el éxito deseado. Ya que a medida que el tiempo avanza, van apreciando nuevas herramientas de trabajo, técnicas, conocimientos avanzados, actualizados y modernos que hacen cada vez más sencillo el modo de trabajar en las organizaciones, para así, tener un mejor clima laboral. Es por ello, que se hace necesario y surge la necesidad de proponer estrategias de cambio organizacional en la empresa Ferreacero Valencia, C.A., que facilite un mejor ambiente laboral para todo el personal que allí labora, con el fin de mejorar sus funciones y actividades de cada miembro de la organización, para el desarrollo eficiente de las tareas de forma organizada y sistemática, así, poder establecer su funcionamiento en cuanto a un clima organizacional basado en una gerencia humanista.

Desarrollo de la Propuesta

A tales fines, se elabora una propuesta estratégica para lograr mejorar el cambio organizacional de trabajo en la empresa Ferreacero Valencia, C.A, esto con el fin de conservar al personal que hace vida en dicha organización, puesto que su principal problema es la rotación del talento humano la cual es causada por fallas que existen en cuanto al clima organizacional. El documento a elaborar, contiene todas las técnicas a emplear, la ejecución de cada actividad, y las soluciones que aportaría dicha propuesta la cual estará fundamentada en la gerencia humanista en donde se espera romper un poco con la gerencia tradicional y hacer énfasis a la gerencia humanista.

Es importante proponer una estrategia de cambio organizacional basado en la gerencia humanista, porque a su vez se centra en aprovechar una necesaria reestructuración organizacional, que daría paso a un adecuado ambiente laboral dando al personal esa motivación clave en todas las áreas del departamento u/o empresa, así como aclarar el proceso de relevo generacional, para buscar una mayor eficiencia operacional y hacerse más competitivos ante un entorno que ofrece oportunidades de negocio que ellos mismos reconocen no estar aprovechando.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Establecer estrategias enfocadas en la gerencia humanista, que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional satisfactorio en la empresa Ferreacero Valencia, C.A, para el buen desempeño de sus actividades.

Objetivos Específicos

- Elaborar procedimientos para mejorar el clima organizacional de los empleados en la empresa Ferreacero Valencia, C.A.

- Diseñar un plan de formación profesional para los trabajadores de la empresa Ferreacero Valencia, C.A.
- Plantear la estrategia gerencial enfocada en el mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional en la empresa Ferreacero Valencia, C.A.

Justificación de la Propuesta

En la actualidad las organizaciones se han caracterizado por ser más competitiva, por lo que el recurso humano necesita estar satisfecho en su ambiente laboral. De allí, la importancia de fortalecer la calidad de vida laboral mediante la implementación de una propuesta estratégica destinados al mejoramiento de las relaciones interpersonal, y a un mejor ambiente laboral, a elevar el nivel de motivación, entornos de trabajo saludables, interesantes y participativos.


En este sentido, esta propuesta permitirá a la empresa Ferreacero Valencia, C.A., la forma de ayudar a la organización ante la necesidad de contar con una estrategia basada en la gerencia humanista, con el fin de que los trabajadores tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos, una mayor productividad, mejor eficiencia, una alta creatividad, mayor responsabilidad, y un alto compromiso por parte de los mismos, en pocas palabras que la propuesta se convierta en un ganar/ganar.

Estrategias Para Mejorar El Ambiente Organizacional De La Empresa Ferreacero Valencia, C.A.

La propuesta estratégica que se propone ofrecer para contribuir a la formación de un clima organizacional satisfactorio en la empresa, es realista y congruente al diagnóstico realizado. En este sentido el plan servirá como un excelente instrumento que guiará a los gerentes a mantener un clima laboral agradable. El objetivo que se persigue con este plan es proponer diferentes estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional. Dichas estrategias permitirán a la

empresa contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la empresa. Es por eso que al poner en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperar que se logre fortalecer los intereses, así como lograr un alto grado de satisfacción y compromiso por parte de los empleados.

La Propuesta está dirigida a todo el personal de la empresa y se desarrollara en diferentes fases 4 para ser más específico, por cada dimensión diagnosticada a través de tablas donde describe las actividades y la ejecución de esta.

 Ferre Acero Valencia C.A.	Desarrollo de la Propuesta Estratégica. 1era Fase Motivación Incentivo 1. Elevar Ambiente Positivamente	Factor Tiempo: A partir del presente año 2020
Actividad	Propuesta	Responsables
<p>3. Proponer técnicas de relajación.</p> <p>4. Festejar fechas importantes</p>	<p>Se propone a los diferentes departamentos de la empresa, condicionar un pequeño espacio libre llámese: salón, habitación u oficina, en donde este posea algún TV, Radio, libros, o cualquier otro objeto, con el fin de que el trabajador goce de 20 minutos de relajación, la idea de esto es que le permita desconectarse un poco de la carga laboral.</p> <p>RRHH debería colocar cada mes en la cartelera informativa, u a través de algún sistema informático (Intranet), aquellos trabajadores que estén de cumpleaños, además el Supervisor de cada departamento deberá organizar junto con el resto del equipo una pequeña celebración por tal motivo, esto con el fin de que ellos se sientan importantes y que se preocupan por él y así motivarse cada día más a su labor diaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Departamentos · Empleados · Supervisores · Gerentes

Fuente: G. Espinoza (2020)

Factibilidad de la propuesta

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en los aspectos básicos: social, operacional, técnico, y económica.

Factibilidad Social

Este proyecto es factible socialmente, motivado a su impacto donde será de gran beneficio a la sociedad y a los miembros de la empresa **FerreAcero Valencia, C.A.**, más que nada sería de que todos los departamentos en su ambiente laboral se identifiquen como personas con posibilidades de crecimiento, desarrollo personal y profesional y como empleados eficaces, altamente competitivos e identificados con la organización; creando así un clima laboral adecuado y con buenos niveles de satisfacción y calidad de vida laboral.

Factibilidad operacional

Para la ejecución del plan estratégico, la propuesta tiene factibilidad operacional en cuanto al apoyo del nivel gerencial y de quienes muestran su deseo de integrarse en las actividades propuestas con el fin de mejorar la calidad de vida y ambiente laboral.

Factibilidad Técnica

La empresa también cuenta con todos los recursos, materiales de oficina y papelería (hojas blancas, lapiceros, marcadores, resaltadores, fotocopadoras, video vean, impresoras, entre otros) para la ejecución de la capacitación, por lo tanto, es factible desde el punto de vista técnica.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis e interpretación de los resultados condujo a la elaboración de un compendio de conclusiones y recomendaciones, las cuales dieron respuesta a los objetivos de la investigación. De lo anterior se expone lo siguiente:

CONCLUSIONES

Una vez concluido este trabajo de investigación se observa en el diagnóstico de la necesidad de Proponer estrategias de cambio organizacional basada en una gerencia humanística, con la finalidad de la generación de ambientes laborables más productivos en la Empresa Ferreacero Valencia, C.A., se pudo evidenciar que dicha dependencia organizativa requiere de unas estrategias que precise, defina y establezca en forma clara y precisa las actividades y procedimientos que debe ejecutar el personal para alcanzar los objetivos dentro de la organización. De lo anterior surge la alternativa de proponer una estrategia de cambio organizacional basado en una gerencia humanista, que exprese y clarifique las tareas y responsabilidades de cada departamento en virtud de lograr la optimización de las tareas, el mejor aprovechamiento de los recursos y mejorar el clima organizacional.

Se debe tener presente que la gerencia humanista cumple diversos propósitos tales como: la perspectiva gerencial, normal, funciones, deberes y puestos de trabajo.

La razón de ser de toda organización que ofrece bienes o servicios, se basan en el lucro de obtener el rendimiento total de los mismos y que contribuyen a satisfacer las necesidades tanto de los clientes como el personal que conlleva a cada día prestar un mejor servicio, para que se sienta satisfecho de acuerdo a la demanda de sus necesidades. El estudio de investigación sobre el actual funcionamiento de los

Departamentos de la empresa Ferreacero Valencia, C.A., permitió detectar que esta dependencia viene operando en forma desorganizada, debido a la ausencia de un ambiente organizacional no favorable que oriente y guíe la adecuada realización de las labores y a su vez pueda generar la integración del personal respecto a las funciones y responsabilidades que deben desempeñar o cumplir de acuerdo a su lugar dentro de la estructura organizativa de la institución.

En cuanto a la descripción de algunas teorías relacionadas con la gerencia humanista, se mencionan aquellas relacionadas con la excepción, de ofrecer otra perspectiva gerencial desde la concepción de las personas en la empresa, no como recursos sino como lo que son, seres humanos. Sus principios se centran en la alteridad, las no-ideologías y las obligaciones sociales organizacionales. Conceptos que fueron plasmados en la elaboración de: Proponer estrategias de cambio organizacional basada en una gerencia humanística, con la finalidad de la generación de ambientes laborables más productivos en la Empresa Ferreacero Valencia, C.A.

Con respecto a la propuesta de estrategias de cambio organizacional basada en una gerencia humanista para la empresa Ferreacero Valencia, C.A., se propone estrategias que establece unas fases que pueden ser implementado en dicha dependencia como guía que oriente las diferentes funciones y responsabilidades de los departamentos para mejorar el clima organizacional y la motivación de los empleados.

En relación a la elaboración de proponer estrategias de cambio organizacional basada en una gerencia humanística, con la finalidad de la generación de ambientes laborables más productivos en la empresa Ferreacero Valencia, C:A, el cual dejaría un soporte físico como guía que oriente las diferentes funciones y responsabilidades de los cargos que se ejercen en esa organización.

RECOMENDACIONES

En concordancia con las conclusiones se elabora un compendio de recomendaciones dirigidas a la empresa Ferreacero Valencia, C.A., a fin de que lleve a cabo acciones claves que determinen la posibilidad de proponer estrategias de cambio organizacional basado en la ⁶⁸ i humanística. En este particular se sugiere:

Tomar en consideración la implantación de una estrategia de cambio organizacional para la empresa Ferreacero Valencia, C.A., propuesto en este trabajo de grado para organizar los elementos básicos y técnicos de las funciones y procedimientos necesarios que garanticen la puesta en funcionamiento de las estrategias propuestas anteriormente, en función mejorar el clima organizacional de todos los departamentos de la organización.

Gestionar el mejoramiento el ambiente laboral del personal de la empresa Ferreacero Valencia C.A., a través de la búsqueda de estrategias que influyan a todo el personal que labora en esta empresa e incentivar al personal al cuidado de los bienes tales como: aire acondicionado, mobiliario, equipos de oficina, así como también: (impresoras, fotocopadoras, etc.) que se encuentra actualmente en uso de la empresa para su mayor productividad.

Se recomienda crear talleres de sensibilización para que los miembros de la empresa puedan establecer un clima organizacional adecuado para los miembros de sus respectivos departamentos, y así generar un vínculo entre la gestión administrativa y el clima organizacional debe ser alimentada con una cultura del respeto, reconocimiento y trabajo en equipo para un buen servicio a la sociedad.

Impulsar un clima de tranquilidad y concordia, en donde se puedan instaurar las relaciones adecuadas entre el personal, mediante la implementación de talleres al

colectivo organizacional, con la finalidad de educar a los integrantes para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial, dado que entre clima y cultura organizacional existe una estrecha relación, ya que ambos conceptos se refieren a la percepción del ambiente social de una organización.

Ayudar a la comunicación gerencia y empleados, de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles, donde el mejor instrumento de comunicación que tiene la gerencia a disposición inmediata, es la posibilidad de conversar personalmente con los empleados, lo que proporciona el margen mayor para obtener del interlocutor una reacción rápida y recíproca.

REFERENCIAS

Arias, Fídeas. (2016).

(5ª ed.). Caracas-Venezuela. Edit.: Episteme.

Balestrini, Miriam (2008).

. Tercera

Edición. Caracas, Venezuela. Servicio Editorial Consultores Asociados BL.

Brito Luis y Torres Lenin. (2017),

. Artículo a inversionistas en Venezuela.

Constitución de la república bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial extraordinaria. Caracas – Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2006).

(7ª ed.). Ciudad de México, México. Editorial: McGraw Hill.Sérvulo.

Durand y Ugeaz (2016) realizo un trabajo Titulado: “

, presentado en la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el título académico de maestría en ciencia de la educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica,

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006).

. (4ªed.). México Edit: Mc. Graw Hill.

Hurtado, Juan. (2008).

4ª edición. Bogotá, Colombia. Ediciones Quirón Sypal.

Ley Orgánica de del trabajo (1997). Gaceta Oficial. Artículo 156 y 157, Caracas-Venezuela.

, presentado en la Universidad EAN Bogotá D.C.

Paz y Espinoza (2017) realizo trabajo

Rosero, Leidy y Valcárcel, Maria, (2014), **“Liderazgo Transformacional y Gerencia Humanista en las grandes empresas de la Ciudad de Bogotá”**, Universidad EAN, Bogotá-Colombia

Sabino, Carlos (2006). . Caracas. Edi.Panapo.

Manual de trabajo de Grado, de especialidades. Maestría y tesis, de la Universidad José Antonio Páez (2007)

Segredo (2017) Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba, en su investigación titulada **“Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud”**

Seligman, M.E.P. (1999). **“The presidents address. APA.1998. Annual Report. American Psychologist”**

Villafañe (2015) Realizó un trabajo de grado titulado **“Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el hotel emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda, Valencia Edo. Carabobo - Venezuela”**.

Vázquez, C. (2006). **“La psicología positiva en perspectiva. Papeles del psicólogo, 27 (1), 1-2.”**

Fredrickson, B.L. (2001). **“The role of positive emotions in positive psychology: The Broaden and Build Theory of positive emotions. American Psychologist, 56”**

Seligman, M.E.P. (2005). **“La auténtica felicidad (M. Diago & A. Debrito, Trads.). Colombia: Imprelibros, S.A. (Trabajo original publicado en 2002)”**

ANEXO

CUADRO N° 17.

ACTIVIDADES	JUL 2019	AGO 2019	SEPT 2019	OCT 2019	NOV 2019	DIC 2019	ENE 2020	FEB 2020	TOTAL MESES
Planificación de la Investigación	X	X							
Diseño del Instrumento			X						
Aplicación del Instrumento (Validación)				X					
Análisis e Interpretación de los Datos recabados					X	X			
Redacción del Proyecto Final							X	X	
..									
TOTAL									8

Fuente: Espinoza. G. (2020)



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO

A continuación, le mostraremos una serie de enunciados que esperamos pueda analizar antes de responder de forma objetiva, sus respuestas servirán como apoyo para indagar sobre la situación que se estudia en este trabajo de grado. El trabajo de grado lleva por título **“Gestión de cambio organizacional basado en una Gerencia Humanista en el Sector Ferretero, empresa Ferreacero Valencia, C.A.”**.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente las preguntas, que se le presenta a continuación.
- Coloque con una (X) en la casilla correspondiente, de acuerdo a su criterio.
- El instrumento consta de 14 preguntas las cuales respondidas en su totalidad.
- Por cada pregunta, solo debe marcar una respuesta.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo General: GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL BASADO EN UNA GERENCIA HUMANISTA EN EL SECTOR FERRETERO, EMPRESA FERREACERO VALENCIA, C.A.

ITEM	DESCRIPCIÓN	SI	NO
1	¿Existe actualmente Evaluaciones de mejoras en cuanto al cambio organizacional dentro de la empresa Ferreacero Valencia, C.A.?		
2	¿Dentro de la empresa Ferreacero Valencia, C.A, existen normas en cuanto al desempeño Administrativo?		
3	¿Considera usted que la organización promueva la competitividad entre sus trabajadores?		
4	¿Existe dentro de la empresa Ferreacero Valencia, C.A, actividades programadas que motiven al personal?		
5	¿Piensa usted que dentro de la empresa Ferreacero Valencia CA., exista un ambiente laboral grato??		
6	¿Cree usted que el personal de la empresa Ferreacero Valencia, C.A., le deban reconocer aún más su actividad laboral en equidad?		
7	¿Considera usted que a la organización le interesan las expectativas de sus empleados en cuanto a un mejor clima organizacional?		
8	¿Existen actualmente estrategias que mejoren el clima organizacional de la empresa??		
9	¿Cree usted que se deba mejorar el clima organizacional en los diferentes Dptos. de la empresa Ferreacero Valencia, C.A.?		
10	¿Cree usted que mejorando el ambiente laboral dentro de la institución habrá una mayor productividad para la empresa Ferreacero Valencia, C.A.?		
11	¿Considera usted que existen creencias personales que refuercen los valores culturales y de trabajo dentro de la empresa Ferreacero Valencia, C.A.?		
12	¿Existe actualmente las relaciones interpersonales entre los empleados dentro de la empresa Ferreacero Valencia, C.A?		

Fuente: Espinoza. G. (2020)