

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

**COACHING GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
DE ENVASES DE HOJALATA**

Autora:
Luismar Solangel Fermín Rosales

La Morita, Mayo de 2025



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



**COACHING GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
DE ENVASES DE HOJALATA**

Proyecto de Trabajo de Grado para Optar al Título de Magister en
Administración de Empresas Mención Gerencia

Autora: Luismar Solangel Fermín Rosales

La Morita, Mayo de 2025

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



POST GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

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

“COACHING GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENVASES DE HOJALATA.”,

Presentada para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA, por el (la) aspirante: **LUISMAR SOLANGEL FERMIN ROSALES.**, titular de la C.I. No. **19.604.608** realizado bajo la tutoría del (de la) Prof. ROSEMARY BLANCO titular de la C.I. N.º. 10.459.041, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO.**

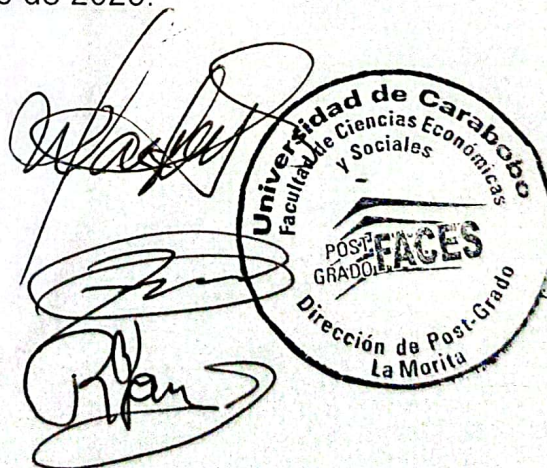
En La Morita, el día 14 del mes de mayo de 2025.

Jurado evaluador:

Prof. Marylin Barraza C.I. 7.207.810

Prof. Loyda García C.I: 9.678.978

Prof. Rosemary Blanco C.I. 10.459.041





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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**COACHING GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
DE ENVASES DE HOJALATA**

Tutor:

Rosemary Blanco

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia
Por: Rosemary Blanco Romero
C.I. 10.459.041

La Morita, Mayo de 2025

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS LA MORITA

VEREDICTO

Quienes suscribimos, miembros del jurado designado para evaluar el trabajo de investigación titulado **COACHING GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENVASES DE HOJALATA**, presentado por la Lcda. Luismar S. Fermín R.; C.I. V-19.604.608 considerando que reúne los requisitos y méritos exigidos por nuestra ilustre Universidad de Carabobo, para ser **APROBADO** y optar al título de **Magíster en Administración de Empresas Mención: Gerencia**.

En la morita, a los días del mes de del 2025.

Nombre y Apellido:

Cedula de Identidad:

Firma:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DEDICATORIA

Le agradezco a la ilustre Universidad de Carabobo, casa de estudio que me permitió continuar con mi formación profesional con estudios de cuarto nivel. A Dios, por guiarme en el transitar de toda mi vida y permitirme lograr uno más de mis sueños.

A mis padres María Rosales y Luis Miguel Fermín, Quienes me han regalado todo su amor y me han brindado su apoyo incondicional y he podido ser quien soy.

A mis hijos Jhofran y Luzmar, quienes son mi motor fundamental de inspiración para superar los desafíos y alcanzar cada una de mis metas. Los amo con todo mi corazón.

A todos mis compañeros de maestría por su amistad inigualable, las experiencias compartidas y el apoyo durante estos años de estudios.

A todos quienes de distintas maneras aportaron su granito de arena para motivarme cada día a ser mejor profesional.

Luismar Fermín

AGRADECIMIENTO

A mis apreciados profesores de la Universidad de Carabobo que nos impartieron sus conocimientos durante estos años. ¡Muchas gracias!

A mi tutora Dra. Rosemary Blanco quiero expresar mi profundo agradecimiento por acompañarme y orientarme. Sin su guía experta y sus consejos este trabajo de grado no habría sido posible.

A la empresa Metalfranpa C.A por brindarme todo su apoyo para el desarrollo de mi trabajo de grado.

A mi familia, por ser mi pilar fundamental, le doy las gracias.

A mis padres por darme la vida, por su apoyo incondicional para ser quien soy, los amo.

A todas aquellas personas que de manera directa e indirecta me apoyaron para el logro de esta meta.

Muchas Gracias.



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



**COACHING GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
DE ENVASES DE HOJALATA**

Autora: Lcda. Luismar S. Fermín Rosales

Tutor: Dra. Rosemary Blanco Romero

Fecha: Mayo 2025

RESUMEN

Entre los aspectos relevantes de cualquier empresa se encuentra el clima organizacional. En economías afectadas por la inflación, el capital humano pudiera encontrarse desmotivado por agentes externos, por ello es de sumo interés hacia el interior de las empresas crear un ambiente laboral idóneo, lo que se puede llevar a cabo a través de la aplicación de herramientas por parte de la gerencia, como lo es el coaching gerencial. En tal sentido, el objetivo general de este proyecto de investigación es analizar el Coaching Gerencial y Clima Organizacional en una Empresa de Fabricación y Distribución de Envases de Hojalata del estado Aragua. Fue necesario describir el clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo de la empresa Metalfranpa, C.A.; develar la visión del Coaching Gerencial por parte del gerente de la organización objeto del estudio; así como dilucidar el control gerencial aplicado a las actividades del clima organizacional en la empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata. Es importante mencionar que la presente investigación tiene fundamentos teóricos para el clima organizacional, en las investigaciones efectuadas por Luthans (2013) y para el coaching gerencial, se considera a Corcino y Payeras (2008). Metodológicamente el estudio se aborda desde el paradigma positivista con enfoque mixto, recurriendo para la recogida de los datos y análisis de la información a dos momentos: Cuantitativo y Cualitativo. Entre las conclusiones y reflexiones del estudio, se tiene que en la empresa objeto de estudio, aunque regularmente funciona, podrían abrirse los canales de comunicación para que la información fluya de forma adecuada, integrando a todo el equipo de trabajo a través de la herramienta coaching.

Descriptores: Clima Organizacional, Coaching Gerencial, Motivación, Desempeño Laboral.



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



**MANAGEMENT COACHING AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A TIN
CONTAINER MANUFACTURING AND DISTRIBUTION COMPANY**

Author: Lcda. Luismar S. Fermín Rosales

Tutor: Dra. Rosemary Blanco Romero

Date: May 2025

ABSTRACT

Among the relevant aspects of any company is the organizational climate. In economies affected by inflation, human capital could be demotivated by external agents, so it is of great interest within companies to create an ideal work environment, which can be carried out through the application of tools used by the manager, such as management coaching. In this sense, the general objective of this research project was to analyze the Management Coaching and Organizational Climate in a Tin Container Manufacturing and Distribution Company in the state of Aragua. It was necessary to describe the organizational climate from the perception of the personnel assigned to the administrative department of the company Metalfranpa, C.A.; to unveil the vision of Management Coaching by the manager of the organization under study; as well as to elucidate the managerial control applied to the activities of the organizational climate in the tin container manufacturing and distribution company. It is important to mention that this research has theoretical foundations for the organizational climate, in the research carried out by Luthans (2013) and for management coaching, Corcino and Payeras (2008) are considered. Methodologically, the study is approached from the positivist paradigm with a mixed approach, resorting to two moments for data collection and information analysis: Quantitative and Qualitative. Among the conclusions and reflections of the study, it is found that in the company under study, although it regularly operates, communication channels could be opened so that information flows properly, integrating the entire work team.

Descriptors: Organizational Climate, Coaching, Motivation, Work Performance

ÍNDICE GENERAL

	P.p.
Veredicto.....	v
Acta de Aprobación del Proyecto.....	vi
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
Índice General.....	xi
Lista de Cuadros.....	xiii
Lista de Gráficos.....	xivi
Lista de Figuras.....	xvi
Introducción.....	17
SECCIÓN I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	20
Objetivos de la Investigación.....	27
Justificación de la Investigación.....	28
SECCIÓN II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	30
Antecedentes Internacionales.....	30
Antecedentes Nacionales.....	32
Bases Conceptuales.....	36
<i>Clima Organizacional</i>	36
<i>Coaching</i>	40
<i>Control Gerencial</i>	44
SECCIÓN III	
MARCO METODOLÓGICO	
Paradigma y Enfoque de la Investigación.....	47
Momento metodológico I.....	49
Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación.....	49
Población y Muestra.....	50
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	51

Validez, Confiabilidad y Análisis de Datos.....	53
Técnicas de Análisis de resultados	54
Momento Metodológico II.....	55
Sujetos informantes.....	56
Operacionalización de Variables.....	58
Matriz de Categorización.....	60
 SECCIÓN IV	
Análisis de los Resultados	61
 SECCIÓN V	
Conclusiones y Recomendaciones.....	135
LISTA DE REFERENCIAS.....	144
 ANEXOS	
Anexo “A” Guía de Entrevista.....	149
Anexo “B” Determinación de Confiabilidad.....	152
Anexo “C” Cuestionario.....	157

LISTA DE CUADROS

Nro.	Cuadro	Pp.
1.	Operacionalización de las Variables.....	58
2.	Matriz de Categorías Apriorísticas.....	60
3.	Coaching Gerencial.....	116
4.	Matriz de Triangulación: Habilidades Gerenciales.....	117
5.	Técnicas de Coaching.....	118
6.	Matriz de Triangulación: habilidades Gerenciales.....	119
7.	Liderazgo.....	120
8.	Matriz de Triangulación: Liderazgo.....	121
9.	Clima Organizacional.....	122
10.	Matriz de Triangulación: Clima Organizacional.....	123
11.	Habilidades Gerenciales.....	125
12.	Matriz de Triangulación: Habilidades Gerenciales.....	126
13.	Coaching Gerencial.....	128
14.	Matriz de Triangulación: Coaching Gerencial.....	129
15.	Proceso de Control.....	130
16.	Matriz de Triangulación: Proceso de Control.....	131

LISTA DE GRÁFICOS

Nro.	Gráfico	P.p.
1.	Progreso.....	62
2.	Compromiso.....	63
3.	Apoyo.....	64
4.	Información.....	65
5.	Cooperación.....	66
6.	Éxito.....	67
7.	Logros.....	68
8.	Mejora Continua.....	69
9.	Información adecuada.....	70
10	Objetivos.....	71
11	Participación.....	72
12	Éxito Empresarial.....	73
13	Evaluación.....	74
14	Relaciones.....	75
15	Decisiones.....	76
16	Desempeño.....	77
17	Compromiso.....	78
18	Preparación.....	79
19	Canales de Comunicación.....	80
20	Equipo de Trabajo.....	81
21	Reconocimiento.....	82
22	Mejoramiento Continuo.....	83
23	Responsabilidades.....	84
24	Interacción.....	85
25	Oportunidades.....	86
26	Desarrollo.....	87
27	Desarrollo Personal.....	88
28	Sistema de Control.....	89
29	Superación de Obstáculos.....	90
30	Administración de Recursos.....	91
31	Capacitación.....	92
32	Estímulo.....	93
33	Normas y Procedimientos.....	94
34	Comunicación Interna.....	95
35	Remuneración.....	96
36	Desarrollo Personal.....	97

37 Orgullo.....	98
38 Objetivos del Trabajo.....	99
39 Interacción del Supervisor.....	100
40 Visión.....	101
41 Creación de Ideas.....	102
42 Misión, Visión y Valores.....	103
43 Métodos y Planes.....	104
44 Colaboración.....	105
45 Tecnología.....	106
46 Logros en el Trabajo.....	107
47 Calidad de Vida.....	108
48 Trato Justo.....	109
49 Avances.....	110
50 Remuneración.....	111

LISTA DE FIGURAS

Nro.	Figura	P.p.
1.	Coaching Gerencial.....	116
2.	Técnicas de Coaching.....	118
3.	Liderazgo	120
4.	Clima Organizacional.....	122
5.	Habilidades Gerenciales.....	125
6.	Coaching Gerencial para mejorar el desempeño.....	128
7.	Proceso de Control.....	131

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, Venezuela se ha visto involucrada en una crisis que ha afectado a todos los sectores de la sociedad, la inflación existente hace que los salarios desaparezcan aún antes de ser recibidos, esto ha llevado a que el ciudadano se mantenga en un estrés constante que deteriora su calidad de vida, tanto a nivel material como mental.

En este contexto, los gerentes deben disponer de herramientas adecuadas para fortalecer el clima organizacional de sus colaboradores y poder de alguna forma motivarlos, además de hacerles sentir en un ambiente agradable, donde puedan dar lo mejor de sí para lograr tanto los objetivos y metas empresariales, así como las personales, en concordancia con el dicho japonés el cual señala que ante una crisis, siempre existe una oportunidad, creando resiliencia en cada momento.

Considerando estas ideas, el presente estudio tiene como finalidad analizar el clima organizacional y el coaching gerencial en una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata. Cabe señalar que en la empresa objeto de estudio, se percibe un clima organizacional quizás desfavorecedor, ya que los trabajadores manifiestan incomodidad, por lo que ellos consideran, un inapropiado manejo de conflictos en el departamento de administración de la empresa. La comunicación no fluye apropiadamente entre los distintos niveles, generando confusiones en las directrices para el logro de los objetivos esperados.

El trabajo se encuentra estructurado en los siguientes capítulos:

Sección I: Es aquí donde se plantea el problema a investigar, además de establecer los objetivos que sirven de directriz para llevar a cabo el trabajo, cerrando el apartado con la justificación.

Sección II: Representa un aspecto de interés en el estudio, ya que permite visualizar la relación del mismo con otros trabajos a través de los antecedentes, además conceptualizaciones e información que se evidencian en las bases teóricas, así como la fundamentación legal.

Sección III: Contiene el marco metodológico, en dónde se puede observar el diseño y tipo de la investigación, así como la población de la misma, con las respectivas técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos. Es importante destacar que este apartado también describe el momento metodológico que emplea la técnica de la entrevista y cómo se hace el análisis de la información cualitativa recabada.

Sección IV: Es aquí donde se muestran los resultados de la investigación con su respectivo análisis, expresados en cuadros de frecuencias y gráficos, haciendo inferencias y contrastando con la teoría existente, para posteriormente llegar a las conclusiones y recomendaciones. Asimismo, el apartado contempla la transcripción de la entrevista al gerente, las matrices de categorías emergentes, las estructuras de dichas categorías y las matrices de triangulación.

Sección V: Reúne por una parte las conclusiones y recomendaciones provenientes del análisis cuantitativo y las reflexiones y consideraciones

emanadas del análisis cualitativo. Finalmente, se podrán observar las referencias de distintos materiales consultados que dieron soporte al estudio y los anexos.

SECCIÓN I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Se asume que el desempeño laboral, en cierta medida, se ve favorecido por un clima organizacional adecuado, tal y como es percibido por el personal que integra la organización. Al respecto, Piligua y Arteaga (2019:24), aseveran que “cuando se presentan mejoras en el clima organizacional éste beneficia el desempeño, la motivación y la producción del colaborador, superando así sus propias expectativas”. De igual forma, conocer con precisión las características del clima laboral debería ser una meta organizacional prioritaria, donde prevalezca la interacción entre el equipo de trabajo, se dé una relación cómoda entre jefes y subalternos que facilite la toma de decisiones y permita el reconocimiento por el trabajo realizado.

En función de lo expuesto, es posible que el talento humano desperdicie la totalidad del esfuerzo empleado por falta de motivación y empatía, lo que se reflejará en el comportamiento de los grupos, conduciendo paulatinamente hacia lo que se conoce como deterioro organizacional. De allí, que la desarticulación funcional de elementos como liderazgo, comunicación y motivación incidan en un comportamiento organizacional no adecuado, producto de una concepción gerencial equívoca, que puede traducirse en apatía por el trabajo, inobservancia de los procesos administrativos y el descuido en los aspectos básicos de las tareas y actividades por cumplir.

Es por ello, que se torna conveniente mantener un clima organizacional, fortalecido por los miembros de la organización; a través de los roles que le corresponde a cada uno asumir dentro de la misma, y que tiene que ver con: compromiso, responsabilidad, identificación de planes y objetivos de la organización para impulsar entre otras cosas un alto sentido de pertenencia, claro está que no sólo se percibe el clima organizacional como factor relevante hacia el interior de la organización, existen otros factores externos que pueden afectar la visión interna del mismo.

Para los miembros de la organización cubrir las expectativas de los accionistas, con compromiso, responsabilidad, identificándose con los planes, objetivos y metas, cada vez más demandantes, puede convertirse en un gran desafío. La revista online *Visión Empresarial* (2024), refiere que, en la actualidad entre los principales retos de las empresas venezolanas, aunado a los procesos logísticos, financieros y estructurales; se encuentran las consecuencias asociadas con el incremento de los niveles de estrés y tensión laboral; aunado a ello, alta rotación de personal, falta de comunicación, imposibilidad de cubrir la totalidad de planes estratégicos y liderazgo no cónsono al contexto actual político o social, lo que trae como consecuencia bajo rendimiento laboral, pérdida de oportunidades, desaprovechamiento de recursos, bajos niveles de competitividad, poca productividad y falta de colaboración entre los miembros de la organización.

Cabe señalar que, en Venezuela, la mayoría de las empresas enfrenta desafíos diarios que pueden estar impidiendo la cohesión de los grupos de trabajo, al tiempo que se incrementa la rotación de talento humano calificado, afectando de manera consecuente, las actividades diarias de la organización. Tales planteamientos coinciden con lo afirmado por Palacios (2023:1), respecto a que... “las perspectivas económicas en virtud del incremento del

gasto público en el año 2024, incidirán en que la economía venezolana seguirá siendo una economía pequeña y frágil”. Lo que ratifica que el panorama de las pequeñas y medianas empresas continuará siendo complejo debido a variables asociadas a lo socio-económico e incidiendo de manera indirecta en el desempeño organizacional.

A lo anteriormente explicado, se suman las debilidades de los líderes organizacionales para mantener el equilibrio en el ambiente laboral en un entorno de cambios vertiginosos. Lo que hace realmente importante dentro de la organización tener estrategias robustas y cursos de acción sostenibles para definir y alcanzar un clima laboral coherente con los objetivos organizacionales.

Es así como, se debe igualmente considerar que, dentro de los procesos de motivación organizacional, la influencia del líder es una consecuencia congruente, entre el pensar, sentir y actuar de cada persona en el rol que le corresponde y que la misma es el requisito indispensable para generar confianza y credibilidad para que otros se dejen influenciar, enfocado en aspectos como la capacidad de ser paciente, amable, maestro y sobre todo asertivo en las divergencias de criterios.

De allí que, se vuelve relevante formar líderes que lleven al equipo de trabajo en la dirección deseada, por lo que el coaching a nivel de gerencia está destinado a dirigentes para que fortalezcan sus competencias. Su objetivo es desarrollar gerentes que cumplan y se comprometan con sus trabajos. Es deseable que los gerentes puedan valerse de conocimientos sobre el coaching gerencial y utilizarlo como herramienta que ayude a desarrollar empatía y claridad. En la actualidad, se ofrecen capacitaciones para gerentes y supervisores, de modo que puedan empoderarse y dirigir

con la mayor seguridad posible al cumplimiento de los objetivos previstos en un ambiente adecuado, donde todos participen.

Visto de esta forma, estudiar el Clima Organizacional y el Coaching Gerencial en una Empresa de Fabricación y Distribución de Envases de Hojalata del estado Aragua, se presenta como una gran oportunidad, ya que, en la gestión empresarial, se tiene como principales compromisos, identificar los distintos aspectos en la conducción de los grupos de trabajo, estimulando al personal para el logro de los objetivos.

Por ello, la observación directa se efectúa en Metalfranpa, C.A., ubicada en el estado Aragua. Es una pequeña y mediana empresa venezolana, con 25 años de trayectoria en el país, localizada en Cagua, en la entidad aragüeña, la cual es fabricante de envases de hojalata para el sector químico industrial. En tal sentido, es importante señalar que dentro de esta organización, se percibe a través de la observación, un clima organizacional quizás desfavorecedor, ya que se presume que los trabajadores se sienten incómodos, por lo que pareciera haber un inapropiado manejo de conflictos en el departamento de administración de la empresa. La comunicación pareciera no fluir apropiadamente entre los distintos niveles, lo que pudiera generar confusiones en las directrices para el logro de los objetivos esperados.

Asimismo, se observa que existen actitudes de pérdida de control en la emocionalidad, por parte de los miembros del equipo, asumiéndose la escasa activación de la inteligencia emocional del personal adscrito a esta área, que dificulta resolver diferencias. Así como, apatía y carencia de compromiso al efectuar las tareas que tienen asignadas, existe una comunicación poco efectiva y un elevado índice de ausentismo laboral. De lo

cual se infiere que los empleados no se sienten a gusto en su lugar de trabajo, debido a ambiente laboral poco estimulante, pueden sufrir mayor estrés y ansiedad que el resto. Esto podría derivar en síndromes como el burnout, provocando un desgaste a nivel personal y profesional.

Todo lo anteriormente descrito puede traer consecuencias para los propietarios de la empresa, debido a que el desempeño laboral está directamente relacionado con la productividad y la eficacia de la gestión, pudiendo repercutir en los índices financieros y en el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Lo anteriormente descrito, puede ser debido a que el personal no se sienta a gusto en el ambiente de trabajo, creando un clima organizacional desfavorable, debido a que los supervisores o gerentes no se encuentren debidamente capacitados como coach para incentivar el desarrollo profesional y personal de los miembros de su equipo. De esta forma no solo tendrán bajos rendimientos sino un ambiente que pudiera desestabilizar en algún momento la organización como tal.

Por lo tanto, y según las observaciones realizadas, el clima organizacional pudiera verse afectado porque los líderes actuales, se muestran laxos para guiar, inspirar y apoyar a sus equipos, además que el personal pareciera no identificarse con la misión, visión y valores de la empresa. Asimismo, se ha podido observar posibles falencias en la comunicación.

Se reconoce que, las condiciones físicas de trabajo son bastante buenas, ya que se toma en cuenta factores tales como la ergonomía y existen recompensas y beneficios contractuales adecuados; sin embargo, el clima organizacional podría mejorarse, si los líderes estuvieran mejor capacitados; por lo tanto, es de interés indagar a través del gerente y

trabajadores la situación que acontece en cuanto al clima organizacional y el coaching gerencial como herramienta que pudiera impulsar un mejor ambiente laboral.

De igual forma, los empleados en dicho departamento pudieran verse perjudicados, puesto que el desarrollo de sus tareas y actividades se realiza en un clima laboral inadecuado, incómodo y poco motivante. Por consiguiente, se afectan indirectamente todos los grupos de interés externos a la organización.

Ante la panorámica anterior se asume lo expuesto por Alcántara y Pintado (2018:24), quienes exponen que "...el coaching incide directamente en el desempeño laboral y en la organización del trabajo (...) la aplicación del coaching y sus orientaciones han buscado colaborar y apoyar a los trabajadores". Se considera la aleación coaching en la gerencia, como ideal en la dirección y logro de los propósitos organizacionales, potenciando las competencias y destrezas.

Es importante destacar que en el caso de las competencias laborales; según Álvarez, Arocha, Ortiz y Morales (2011:3), "La mayoría de las veces son desarrolladas por los trabajadores de manera automática, aun cuando se logran los objetivos y se ejecutan las actividades de manera rutinaria", por lo tanto, el desgaste propio de los procesos organizacionales necesita de la guía y atención sostenida para ser potencializada a través de la inspiración y motivación la cual puede lograrse con un proceso sostenido de coaching.

De acuerdo con Bolaños (2022:45), "El coaching empresarial se basa en la posibilidad de transformación a las organizaciones a través del cambio sostenido de los empleados que trabajan en ellas", y por lo tanto cuando un

individuo cambia, se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se traslada a un nivel macro. Al respecto, Salazar y Moreno (2008:289) explican que el coaching en sentido estricto, se refiere "...al proceso planificado y estructurado de acercamiento, interacción y seguimiento, realizado por un coach que se dedica a ayudar a unos miembros de un equipo en su desarrollo de competencias".

Por lo tanto, ese coach, a través de las preguntas poderosas explora las expectativas de la persona, vislumbrando cursos de acción que le direcciona hacia un objetivo o meta; establece el rapport (sintonía), dicho acercamiento devela los requisitos óptimos de desempeño establecidos para su función actual. El objetivo es que la persona sea consciente de sus potencialidades, gestione sus cambios, aumentando su motivación, responsabilidad y compromiso con el acompañamiento del coach.

Por su parte, Alvarado (2022:28), expresa que "el coaching gerencial ha dado resultados consistentes y favorables con la mejora del desempeño y el aumento de la productividad laboral", haciendo que el clima laboral sea positivo y consistente con el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Afirman Alcántara y Pintado (2018:17), "que se hace evidente que puede ser útil en la conducción de un proceso de transformación para que las organizaciones se adapten a las exigencias de un entorno altamente dinámico y cambiante" y sobre todo enmarcado en los procesos conductuales que pueden ser determinantes en los ajustes necesarios para el afrontamiento de situaciones y toma de decisiones importantes. Por ello, en razón de lo anteriormente expuesto, la investigadora plantea las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el clima organizacional de la empresa Metalfranpa, C.A., según el personal adscrito al departamento administrativo?

¿Cuál es la postura del gerente de la empresa en estudio, en cuanto al coaching gerencial?

¿Cómo se lleva el control gerencial aplicado a las actividades del clima organizacional en la empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el Coaching Gerencial yClima Organizacional en una Empresa de Fabricación y Distribución de Envases de Hojalata del estado Aragua.

Objetivos Específicos

Describir el clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo de la empresa Metalfranpa, C.A.

Develar la visión del Coaching Gerencial desde la postura del gerente en la empresa del estudio.

Dilucidar el control gerencial aplicado a las actividades del clima organizacional en la empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata.

Justificación de la Investigación

En el caso de la presente investigación, el interés recae sobre el análisis del coaching gerencial y clima organizacional en una Empresa de Fabricación y Distribución de Envases de Hojalata del estado Aragua. De acuerdo a la información revisada de distintas fuentes documentales, se reconoce en el proceso gerencial asistido de herramientas como el coaching, requiere de la intervención de un coach profesional en grupos de personas con un objetivo central de desarrollar habilidades, mejorar el desempeño laboral, incrementar la sinergia de los equipos y potenciar las competencias blandas; por lo tanto, el trabajo de investigación tiene una profunda importancia teórica por la exhaustiva revisión de información necesaria.

La importancia teórica y metodológica, se ve reflejada en la aplicación de diversos enfoques teóricos actualizados, asociados con el coaching gerencial, liderazgo, satisfacción laboral, que pudieran guiar procesos de cambio en cualquier organización en la búsqueda de establecer bases diferenciadoras para el desempeño humano en las organizaciones. Además, que la autora, epistemológicamente, se aventura con un enfoque mixto para recabar y analizar información, dándole profundidad al estudio.

El soporte teórico contribuirá a develar aportes, aplicabilidad y relación con el clima laboral. Las conclusiones y recomendaciones del trabajo podrían perfilar cursos de acción en el departamento de administración de la empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata que lleven a un mejor desempeño. De esta manera, la relevancia social de este trabajo de investigación, se profundiza, porque sus aportes son extensivos a las distintas organizaciones que estén interesadas en incorporar el coaching para elevar los niveles de compromiso de los miembros de una organización.

Asimismo, la producción investigativa, servirá de aporte a futuros investigadores que busquen información acerca del tema en estudio y línea de investigación sobre Estudios Organizacionales de la maestría en administración de empresas mención gerencia, convirtiéndose en una contribución relevante para la obtención y enriquecimiento de conocimiento en FACES de la Universidad de Carabobo.

SECCIÓN II

MARCO TEÓRICO

En esta sección se presenta el marco teórico referencial que servirá de base para vincular y orientar el contexto de la investigación a través del sustento teórico del estudio, en el mismo se analizan teorías, enfoques y antecedentes en general, orientados al estudio del coaching y la gestión gerencial en las pequeñas y medianas empresas. Según Palella y Martins, (2012:62), “El marco teórico es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones”. Por lo tanto, este apartado se compone de los antecedentes del estudio, tanto internacionales como nacionales, así como las principales bases conceptuales.

Antecedentes de la Investigación

Arias (2016: 23), sostiene que “los antecedentes de la investigación se refieren a estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objetivo de estudio.” En síntesis, en los antecedentes se señalan los trabajos de investigación, realizados con antelación a la presente indagación y que, en razón de su contenido, temática, enfoque metodológico y características del fenómeno en estudio, pueden servir de elemento de apoyo y son vinculantes al estudio a desarrollar.

Antecedentes Internacionales

En primer lugar, Uribe, Rojas, Ortega y Polo (2023), desarrollaron una investigación titulada: *Metodología de Coaching Contable para la*

implementación de Normas Internacionales de Información Financiera. Cabe destacar que los procesos de consumación de normas fundamentadas en sistemas de gestión y otros, encuentran resistencia del personal de la organización para poder asimilar los nuevos cambios que propicien el éxito de la implementación. Para tales efectos, se realizó una revisión de la literatura del Coaching Empresarial y de metodologías para el uso de las normas, para hacer una integración de los elementos que coadyuven a integrar el proceso de gestión.

La investigación se basó en dos metodologías específicas. La primera, bajo una revisión documental descriptiva, que direccionó la actualización sobre conceptos y teorías de interés, para conocer su dinámica a través del tiempo. En este orden de ideas, se hizo una revisión de distintos materiales que hablan del Coaching Empresarial, Mejoramiento Continuo y de Modelos de metodología de Implementación de NIIF. Por otro lado, se utilizó el método Delphi para validación de contenido, y se complementó con la aplicación de una encuesta a gerentes de empresas, líderes y asesores de los procesos contables y financieros. Entre los resultados relevantes, se evidencia que en una metodología de implementación de NIIF es necesaria la participación de un coach.

La relación con la investigación en curso proviene de la conveniencia del esquema planteado por estos investigadores respecto a los aspectos teóricos que tienen que ver con el coaching como un modelo y el coaching empresarial y que son una guía importante para estructurar teóricamente las dimensiones de abordaje de las variables en estudio.

Se considera los aportes de Capetillo (2020), quien llevó a cabo un Trabajo Especial de Grado titulado: *Estudio Diagnóstico de Clima*

Organizacional en Institución Educativa, presentado en el Instituto Tecnológico de Matamoros para optar al título de Maestría en Administración industrial, en el cual refiere que, la investigación se realizó en una institución educativa de la ciudad de H, Matamoros Tamaulipas, se observó que los docentes y personal administrativo, presentan poca productividad y un bajo nivel en las relaciones personales y un negativo clima organizacional, afectado las emociones de los empleados ya que se originan malos tratos y al final quien queda perjudicado es la producción y desempeño laboral.

Cabe señalar que, un clima negativo no solo afecta la parte productiva si no también al personal. Para poder identificar la causa mayor a esta problemática se realizó un análisis, el cual partió de la aplicación de una encuesta a 21 docentes de la institución, identificando cuál es la percepción de cada uno de ellos, basándose en cuatro dimensiones, para poder llegar a una solución y desde luego mejorar, cumpliendo con el propósito del proyecto de establecer los niveles y rendimiento con un resultado positivo mediante los niveles de motivación de los docentes de la institución que laboran actualmente.

La autora del estudio presentado reveló la importancia de un adecuado clima organizacional para la producción y la satisfacción de los trabajadores, lo que demuestra la relevancia del mismo, es por ello que de sus aportes se tomaron algunos de sus indicadores.

Antecedentes Nacionales

En Venezuela, Pineda (2022) realizó un *Programa de acompañamiento basado en el coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano*. Trabajo realizado para obtener el título

de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. Dicho trabajo especial de grado tuvo como objetivo diseñar un programa de acompañamiento basado en el coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano de Servi – Camacho, C. A.

Metodológicamente estuvo ubicado como un estudio de campo, de nivel descriptivo, utilizando como técnicas de recolección de datos la entrevista y la encuesta, siendo el instrumento de esta última un cuestionario policotómico con cinco opciones de respuestas tipo Likert, fue aplicado a una población de cuarenta y cinco (45) empleados, representada en su totalidad por el capital humano que labora en la empresa; la validez se midió a través de la técnica de juicio por expertos y la confiabilidad mediante el estadígrafo de Alfa de Cronbach (0,62), ubicado dentro del rango de alta confiabilidad. En cuanto a las técnicas de análisis de la información se manejó la estadística descriptiva, presentando los datos en cuadros estadísticos, promedios y gráficos circulares.

La autora recomendó a la empresa, implementar y ejecutar el programa de acompañamiento basado en la herramienta del Coaching, con el propósito de que los trabajadores mejoren su desarrollo como equipo de alto desempeño. Este trabajo guarda relación con la investigación en desarrollo porque se toma en cuenta la perspectiva teórica respecto al coaching; ya que es útil para que la autora delimite los aspectos conceptuales pertinentes a los objetivos establecidos.

De igual manera, Espinoza (2019), realizó un Trabajo de Grado que lleva por título: *Propuesta de Estrategias basadas en Clima Organizacional que permitan mejoras en la productividad laboral dirigidas a los empleados*

de la empresa NEFRAT, C.A., presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez. Esta investigación tuvo como objetivo general: Proponer estrategias basadas en clima organizacional que permita mejoras en la productividad laboral dirigidas a los empleados de la empresa Nefrat C.A. La globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos para orientarlos hacia la satisfacción de las necesidades emergentes, tanto de sus clientes internos como externos, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado e insertarse en otros nuevos. Es por ello que las empresas se han planteado una permanente redefinición de sus políticas de recursos humanos, con miras de alcanzar su máximo desarrollo.

El tipo de investigación fue proyecto factible, se aplicó como técnicas la observación directa y la encuesta para la recolección de la información, con el apoyo de los instrumentos una lista de cotejo y un cuestionario, el cual se aplicó a una muestra de cinco (5) trabajadores, los cuales están relacionados con el servicio que presta la empresa. Concluyendo que la aplicación de estrategias basadas en clima organizacional permitirá mejoras en la productividad laboral. En este contexto, la motivación influye de manera dominante en la productividad laboral de cada empleado, de acuerdo a la investigación realizada, confirmando que existe complementariedad entre el ambiente físico de trabajo, las relaciones interpersonales y los incentivos salariales.

La investigación citada, se encuentra directamente relacionada con el presente estudio debido a que tienen la variable clima organizacional en común, motivo por el cual su lectura permitió aclarar algunas dudas acerca del mismo.

Se tiene a Cacua y Sicard (2018), quienes realizaron un trabajo de grado titulado: *El clima organizacional y la relación entre las condiciones y medio ambiente de trabajo y el bienestar laboral general*. Es un Trabajo Especial de Grado, presentado en la Universidad Central de Venezuela como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Psicología, en donde refieren que metodológicamente es un estudio correlacional, cuyo principal objetivo fue determinar el efecto moderador del Clima organizacional en la relación entre las Condiciones y medio ambiente de trabajo y el Bienestar Laboral General en una muestra de trabajadores multi ocupacionales de la Gran Caracas.

Esta investigación fue de carácter no experimental, correlacional y transversal, con un diseño de rutas que contó con la participación de una muestra heterogénea de trabajadores (n=200) de distintos sectores productivos, tales como energético, educativo, salud, financiero, construcción, entre otros. Los instrumentos empleados son las escalas de Condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT), Clima organizacional y Bienestar Laboral General (qBLG). Para el análisis de los datos se utilizaron estadísticos no paramétricos (Rho de Spearman), y pruebas de correlación segmentados para los análisis de moderación.

Los resultados evidenciaron buenos niveles de bienestar y condiciones de trabajo en la muestra de trabajadores, la correlación entre las CyMAT y el BLG; así como, el efecto moderador del clima organizacional en la relación entre las CyMAT y el BLG. El presente estudio arrojó aportes para el desarrollo de la psicología del trabajo y las organizaciones en el campo aplicado y a su vez genera una propuesta para futuras investigaciones.

Aunque la investigación referida se trata del área de psicología, no cabe duda que la administración de Recursos Humanos, de alguna forma envuelve esta disciplina y sobre todo en lo que se refiere al clima organizacional, no solamente se deben tener conocimientos administrativos, sino ir más para poder comprender este recurso tan importante, no solo en la vida de cualquier individuo, sino en la empresa, es por ello que de allí se tomó la visión psicológica que apoyó datos relevantes acerca de la teoría de clima organizacional.

Bases Conceptuales

Al respecto Bavaresco (2016:51) considera que “Las bases teóricas son las que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del área de conocimiento del objeto de estudio”, lo que quiere decir, que cada problema planteado, posee las correspondientes referencias teóricas asociadas a las variables objeto de análisis. A continuación, se desarrollan las bases conceptuales que permiten explicar y dar sustento al trabajo.

Clima Organizacional

El clima organizacional de acuerdo con Chiavenato, (2019:112) “Se refiere al ambiente general que se percibe dentro de una organización, y que está influenciado por factores como las relaciones entre los empleados, la cultura organizacional, las políticas y prácticas de la empresa, y las condiciones de trabajo”. Es así que, un clima organizacional positivo se caracteriza por la confianza, el respeto, la comunicación abierta, la colaboración, el trabajo en equipo y la motivación de los empleados contribuyendo a mejorar el desempeño individual y organizacional.

Para Luthans (2018:43), el clima organizacional es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran para el mejoramiento de la productividad en el lugar del trabajo actual”. Existe un consenso respecto al clima organizacional, está íntimamente relacionado con la manera cómo perciben el trabajo los trabajadores de una organización; el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales en el espacio compartido y las diversas regulaciones formales en la labor.

El clima organizacional es el resultado de tal interacción que tienen los colaboradores sobre las condiciones de trabajo, las políticas, los valores, el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y el reconocimiento que se dan en la empresa. Cada empresa tiene un clima organizacional único, que depende de su cultura, sus procesos, sus objetivos, su giro y su entorno sociocultural. Sin embargo, existen algunos factores comunes que se pueden identificar y medir para evaluar el clima organizacional y proponer acciones de mejora. A continuación, de acuerdo con Luthans (2018), se explora los principales elementos que conforman un clima laboral, y cómo influyen en el bienestar y el éxito de la organización.

Entorno de trabajo:

Uno de los elementos más importantes e inherentes al clima organizacional es el entorno de trabajo físico, es decir, el área y los elementos que componen el espacio donde las personas desempeñan su trabajo. El entorno de trabajo tiene que ser adecuado para que las personas puedan realizar sus actividades de forma cómoda, segura y eficiente.

Seguridad:

Otro elemento que conforma el clima organizacional es la seguridad, que se refiere a la ausencia de riesgos o la gestión adecuada de los mismos para evitar o prevenir accidentes que puedan poner en peligro la integridad física o psicológica de los colaboradores.

Relaciones interpersonales:

Un tercer elemento que forma parte del clima organizacional son las relaciones interpersonales, que se refieren al modo en que se relacionan las personas que trabajan en la empresa, tanto entre sí como con los clientes, los proveedores, los socios y los demás actores externos. Las relaciones interpersonales son esenciales para el funcionamiento de la organización, ya que influyen en el ambiente, la comunicación, la cooperación, el aprendizaje y la resolución de conflictos.

Liderazgo:

Un cuarto elemento que constituye el clima organizacional es el liderazgo, que se refiere a la capacidad de influir, guiar, inspirar y dirigir a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se considera que el liderazgo es uno de los factores que más impacto tiene en el clima organizacional, ya que es el responsable de crear, mantener y mejorar las condiciones de trabajo, las políticas, los valores, la comunicación, el trabajo en equipo, el reconocimiento y el desarrollo de los colaboradores.

Comunicación:

Un quinto elemento que integra el clima organizacional es la comunicación, que se refiere al proceso de intercambio de información, ideas, opiniones, sentimientos y emociones entre las personas que forman parte de la organización. La comunicación es un factor clave para mantener en funcionamiento todo sistema organizacional, ya que permite coordinar, informar, retroalimentar, aprender, innovar y mejorar.

Sentido de pertenencia:

Un sexto elemento que forma el clima organizacional es el sentido de pertenencia, que se refiere al grado en que los colaboradores se sienten parte de la organización, se identifican con su misión, su visión, sus valores y sus objetivos, y se comprometen con su desarrollo y su éxito. El sentido de pertenencia es un factor muy poderoso, que refleja la conexión emocional y psicológica que tienen los colaboradores con la empresa.

Reconocimiento:

Un séptimo elemento que compone el clima organizacional es el reconocimiento, que se refiere al grado en que los colaboradores reciben una recompensa, un elogio, un agradecimiento o una distinción por su trabajo, su esfuerzo, su desempeño, su contribución o su logro. El reconocimiento es un factor esencial para satisfacer las necesidades de los colaboradores, tanto en el plano material como en el plano psicológico.

Coaching

Otra de las variables de interés en este estudio, es el Coaching, asumido como producto de las exigencias enfocadas en la posibilidad de facilitar los procesos de aprendizaje y de desarrollo del ser humano, en principio, en sí mismo. En este sentido, Ravier (2015:15), destaca que, “esta necesidad humana de aprendizaje tiene su principal insumo en la suma del conocimiento científico e intuitivo del comportamiento humano”. Por ello la práctica del coaching se deriva de la relación que se produce al menos entre dos personas, mediante la aplicación de metodologías y herramientas específicas enfocadas en la mejora del contexto grupal y basado en la realidad individual.

También, Perry y Skiffington (2012:11), lo definieron como: “Una conversación, es decir, un dialogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientando a los resultados”. Por ello se considera que el coaching, consiste en ayudar a las personas de manera individual a acceder a lo que saben, siendo una actividad que mejora el desempeño en forma permanente, sobre todo en las organizaciones donde el esfuerzo mancomunado rinde mayores resultados.

Las empresas ponen en marcha diferentes iniciativas tendentes a mejorar la sinergia colectiva de trabajadores y directivos; por ejemplo, programas sobre liderazgo y trabajo en equipo. Sin embargo, pocas veces se perciben mejoras en los resultados empresariales. Un coach podría ayudar al Comité de Dirección en la revisión de aspectos para optimizar el desempeño de las personas, quienes a través de su trabajo alcanzan objetivos personales, al mismo tiempo que contribuyen a los objetivos organizacionales.

Hay diferentes aspectos a los que orienta su atención los Comités de Dirección, en su obligación de velar por la efectividad — especie de suma de la eficacia y la eficiencia— colectiva; sin embargo puede que, en algún caso o circunstancia, acabe faltando percepción de realidades, sintonía en los diagnósticos, o acierto en la aplicación de las decisiones adoptadas. Un consultor podría también hacer aportaciones valiosas, pero, como sabemos, el coach intentaría ampliar el ángulo de visión (gran angular) de los ejecutivos, para enfocar y aproximar (teleobjetivo) algunos detalles y facilitar la deseada sintonía.

En este orden de ideas, Perry y Skiffington (2012), consideran cuatro importantes elementos que podrían ayudar a alcanzar los objetivos empresariales: (a) Las metas perseguidas; (b) La organización funcional, (c) La efectividad de las personas y (d) La calidad de vida en la organización.

Las metas

Alcanzar o no las metas también depende, de cómo estén delineadas. Además se ha de asegurar que toda la organización las comparta. Si, por ejemplo, mientras las personas creen trabajar para la prosperidad, el primer ejecutivo pusiera el énfasis en el cultivo de la imagen para vender la empresa al mejor precio posible, o en cualquier otra meta no explícita; entonces algunas decisiones crearían desconcierto, podría surgir algún grado de anomia organizacional, y seguiría quizá algún repliegue en las competencias emocionales y cognitivas de las personas; pero hay otros muchos casos en que las propias metas generan conflictos.

La organización funcional

Como así ocurre en la mayoría de los casos, ha de asegurarse que la organización funcional concilie coyunturas, intereses o compromisos propios del Comité de Dirección, a veces difíciles de explicar, con la deseada efectividad de los esfuerzos dedicados por las personas. La sinergia organizacional, la innovación, el alineamiento de esfuerzos, la perspectiva sistémica o la contribución de las partes al todo, son sin duda inquietudes constantes de los ejecutivos, pero no siempre se ven favorecidas por las decisiones adoptadas.

La efectividad de las personas

Al hablar de personas y de productividad, se ha de pensar, en efecto, en los trabajadores del saber, y no sólo en los directivos-gestores. Aquéllos, en beneficio de los resultados, habrían de compartir metas estimulantes, desarrollar su potencial y asumir el protagonismo que les corresponde. Quizá, en más de un caso, haya que impulsar el auto liderazgo de todos tras las metas compartidas, y no insistir en una elitización de los directivos, que recuerda más a la era industrial y menos a la denominada era del conocimiento y la innovación. A estas conclusiones y a otras, cuando sean pertinentes, se podría llegar, tal vez mejor con ayuda de un experto coach empresarial, que orientara la reflexión y guiara las inferencias.

La calidad de vida

En todas las empresas se puede ser más efectivo y estar, a la vez y quizá por ello, más satisfecho. Parafraseando al psicólogo americano de origen húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, al hablar de la calidad de vida, el

problema aparece cuando las personas se obsesionan tanto en lo que quieren conseguir, que ya no obtienen placer con el presente. Cuando esto sucede, pierden su oportunidad de ser felices.

Pero la satisfacción profesional se resiente no sólo con una exagerada obsesión por las metas; también las emociones negativas, la fatiga física y psíquica, la tensión nerviosa visible o escondida, o unas insatisfactorias relaciones interpersonales, se cobran importantes dosis de calidad de vida. Por lo tanto, es necesario mantener un equilibrio en los aspectos de la vida que se abordan, monitoreando constantemente la dedicación que se brinda a la familia, relaciones, salud, entretenimiento, profesión, desarrollo personal. Lo importante es mantener el balance y no saturarse de actividades en un aspecto, descuidando otros.

Es por ello que, los directivos como los trabajadores actúan mejor en el círculo virtuoso de la motivación-rendimiento-satisfacción, de modo que se ha de prevenir, y llegado el caso romper, el maleficio del vicioso círculo de las emociones negativas, la fatiga, la tensión y el bloqueo de facultades.

Lo anterior quizás es conocido pero a veces olvidado por el Comité de Dirección, un buen coach puede ayudar a identificar y neutralizar lo negativo, como también puede ayudar a mejor explotar lo positivo, y conseguir en suma una mejor calidad de vida para toda la organización, cuyos efectos son muy deseables.

El coach puede aportar perspectiva para percibir aspectos de la realidad que pudieran escapar a los ejecutivos, y la metodología mayéutica (mediante preguntas) se muestra más eficiente que otras. Lo mejor es que este profesional contribuya a que el Comité de Dirección establezca, y

asuma como propias, las conclusiones o decisiones más idóneas, de cara a la mejora colectiva que se persigue. Los cuatro elementos que se han recorrido, constituyen el fin, los medios y la fluidez del proceso, en la muy compleja andadura empresarial.

Control Gerencial

En toda organización moderna, la conducción es posible gracias al logro de acuerdos entre las personas que integran el equipo dirigente. Para administrar, los administradores o gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización, ya sea con o sin fines de lucro. Ello implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Chiavenato, (2019:112), refiere que “sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer”. Por todo lo anterior, el papel de los administradores y gerentes es de suma importancia. Son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal. Sin una buena planeación, organización, dirección y control, las empresas no pueden funcionar exitosamente y lograr las metas y objetivos propuestos. Mucho menos, pueden ser rentables y competitivas

Al respecto, Chiavenato, (2019:112), Refiere que “El control es una etapa primordial en la administración (...), aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente”; por lo tanto, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo con el cual se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El control como proceso se conforma de elementos que lo caracterizan:

El mismo Chiavenato (2019), sostiene que los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Para esto es necesario la planificación y organización de lo que debe hacerse y cómo. El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De este hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando; es decir, se trata de esclarecer cuáles son los hechos reales.

La información que se maneje, debe ser precisa, práctica y actualizada; de manera que al evaluar, se interpreta y compara la información obtenida con los objetivos trazados; de esta manera, se puedan tomar decisiones acerca de qué medidas deben ser necesarias. La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

Premisas para un control eficaz

El control debe ser constante, un equilibrista puede perder el equilibrio y “desbalancearse” peligrosamente en su cuerda, pero como está auto-inspeccionado sus puntos vitales pueden restablecer su estabilidad, si deja de hacerlo puede caer y no regresar jamás. En palabras de Chiavenato (2019), el control no es un proceso esporádico, sino continuo asignando responsabilidades a cada subsistema encargado de la ejecución, analizando los objetivos de las áreas de resultados claves para que el logro de la meta empresarial sea integral.

Todo Proceso de control debe de crear los mecanismos que detecten cualquier desviación de los parámetros fijados lo que permitirá localizar

donde está el problema para poder combatir el comportamiento que lo ocasionó.

Es importante la comunicación y motivación del personal para que entienda el por qué y quiera hacer lo que debe de hacerse, para esto debe instruir a cada cual sobre cuál es el papel que juega en la organización. El mismo Chiavenato (2019), informa que otro elemento fundamental es la creación de un clima de solidaridad que muestre al trabajador que se le desea ayudar a hacer bien su trabajo para que la organización “no caiga de la cuerda floja”. La dirección por sí sola, por medio de castigos y amenazas no puede garantizar el control, necesita del involucramiento y compromiso de su personal, lo cual es la columna vertebral de cualquier organización.

SECCIÓN III

MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se explica el proceso utilizado para levantar la información de campo describiendo el diseño, las técnicas e instrumentos aplicados y el análisis de datos. Arias (2016:16), define el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas.” Por lo tanto incluye el paradigma y enfoque de investigación; diseño, tipo, nivel; población - muestra; técnicas e instrumentos para recoger datos; validez, confiabilidad de los instrumentos y análisis de los datos.

Asimismo, es importante destacar que para alcanzar los objetivos 2 y 3 del estudio, se recurre a técnicas para recabar información y análisis cualitativo, porque ambas variables *clima organizacional* y *coaching gerencial*, tienen sus dimensiones profundamente humanas y ameritan ser estudiadas de esa manera para que la producción investigativa quede más completa.

Paradigma y Enfoque de Investigación

El estudio se abordó desde el paradigma positivista con enfoque mixto. De acuerdo a Palella y Martins (2012:40), el positivismo “persigue la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética-deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es resultado de los procesos derivados de la experiencia”, por ello para el alcance del objetivo general de la investigación se utilizaron primeramente técnicas de análisis de datos cuantitativos. Sin embargo, motivado al nivel de

maestría y la complejidad de las acciones humanas implícitas en el actuar de la gerencia; los objetivos 2 y 3 se estudian con métodos cualitativos de análisis. Para Rojas (2010:78), este método de estudio y análisis, consiste en “interpretar información obtenida a través de recursos como entrevistas, conversaciones, memorias y registros documentales”.

Por ello, se consideró idóneo el enfoque mixto, asumiendo lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2013:29); aunque los fenómenos de comportamiento humano son los mismos, pueden analizarse de distintas maneras, según la disciplina dentro de la cual se enmarque. Dichos autores, plantean investigaciones cuantitativas – cualitativas o mixtas, sí se combinan ambas perspectivas, aunque se “hable de una principal o fundamental y no de una perspectiva única”. La elección de una u otra de manera armonizada, tiene importantes implicaciones para la investigación.

Además de lo señalado, es menester destacar que este trabajo se considera mixto, porque tiene dos vertientes, es una investigación cuantitativa que combina técnicas cualitativas, según Arias (2016:112), “Es un método utilizado en las ciencias sociales que combina principios teóricos como la fenomenología y la hermenéutica, con métodos de recolección de datos no cuantitativos. Por lo tanto, para trabajar de modo organizado, en este apartado, se explicará por separado; el Momento Metodológico I (Cuantitativo) y el Momento Metodológico II (cualitativo).

MOMENTO METODOLÓGICO I (Cuantitativo)

Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación

Según Arias (2016:30), el diseño de investigación es “La estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Lo que significa que mediante esta estrategia el investigador puede manifestar argumentos sólidos acerca de los problemas, dificultades o inconvenientes planteados en el estudio. La presente investigación se desarrolló bajo la modalidad de diseño no experimental, que para Hernández Fernández y Baptista (2013:271) es “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, lo que implicó observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

En referencia al tipo de investigación que se empleó fue una investigación de campo que según Arias (2016:94), es aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Es por ello que toda la información se recolecta directamente de la propia organización.

De igual modo, el proyecto de investigación presentado se encuentra en un nivel descriptivo el cual le permitió a la investigadora conocer el objeto de estudio mediante una delineación sistemática de sus principales características. Por ello, dicho autor (ob. cit.) menciona que la investigación descriptiva consiste: “En la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Consiste en caracterizar una situación concreta para así poder comprender su comportamiento.

En este caso, se consideró utilizar un cuestionario, el cual arrojó datos cuantitativos, el mismo encaja en el enfoque bajo el paradigma positivista tradicional. La autora analiza, al contrastar la teoría con la realidad de la empresa, se interpreta constantemente la información describiendo el fenómeno pero partiendo de la teoría.

Población - Muestra

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo (2014:114), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación". La población objeto de estudio está conformada por quince (15) personas, un (1) gerente y catorce (14) colaboradores que constituyen el personal adscrito al departamento de administración. Cabe señalar en este aspecto que, para el momento metodológico cuantitativo la población será de catorce (14) quienes son los trabajadores de administración y para el momento metodológico cualitativo será de una (1) persona, quién es el Gerente de Administración.

No obstante, dadas las necesidades presentes en el proceso de construcción de la investigación no se empleó ningún tipo de muestreo por considerarse una población finita y medible a efectos de la obtención de la información de parte de la autora. De acuerdo a lo mencionado por Arias (2016:83): "si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra".

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Arias (2016:67), expresa que se entenderá por técnica “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. El mismo autor (Ob. Cit.) señala que los instrumentos son “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Asimismo, Palella y Martins (2012:115), indican que “para el acopio de esos datos se utilizaron técnicas como observación, entrevista, encuesta, pruebas, entre otras”. Las técnicas de preferencia en el momento cuantitativo son la observación directa y la encuesta.

En primer lugar, se tiene la observación directa, definida por los autores Palella y Martins (2012:118), como aquella con la cual, “el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno...”, la misma permitió estar cerca de la realidad en la empresa objeto de estudio; por lo tanto, con esta información se construyó el planteamiento del problema.

También se utilizó la encuesta como otra técnica para recolectar datos; Según Arias (2016:72) la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema particular, en un momento único”. Con correspondencia a esto, la encuesta permitió obtener información relevante con respecto a la investigación. A su vez el instrumento asociado a la encuesta, es un cuestionario estandarizado que estuvo conformado por cincuenta (50) preguntas, cuyas opciones de respuesta están configuradas por una Escala de Likert con criterios de: Ninguna o Nunca; Poca; Regular o Algo; Mucho; Todo o Siempre. (Ver Anexo “C”).

Específicamente para medir el “clima organizacional desde la percepción del personal”, se utilizó la Escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado tipo escala Likert, comprende en su versión final, un total de cincuenta (50) ítems que exploran la variable Clima Laboral.

La misma es definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Se puede agregar que la escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias) publicada en 1932 por Rensis Likert; de acuerdo con Arias (2016:74), “es una escala psicométrica comúnmente utilizada en las investigaciones de ciencias sociales que emplean cuestionarios”. Es el enfoque más utilizado para ordenar por gradiente las respuestas en la investigación por encuestas, de modo que el término "escalas tipo Likert" se usa a menudo de forma intercambiable con "escala de valoración", aunque existen otros tipos de escalas de valoración.

Más adelante se muestra el cuadro de operacionalización de las variables, a partir del cual se descomponen los indicadores que permitieron estudiar la variable 1, Describir el clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo de la empresa Metalfranpa, C.A., a través del instrumento de medición, que es el

cuestionario estandarizado; por lo cual, el punto de partida en la construcción del mismo fueron los indicadores que se enseñan en el cuadro técnico de las variables.

Balestrini (2022:158), refiere que los instrumentos "...están sujetos a un proceso de revisión (...), implica mayores niveles de conocimiento, reflexión y compenetración con relación a la realidad estudiada, a *las variables* que se intenta medir, así como a la teoría que las sustentas"; por eso, se recurre al cuadro de operacionalización (o cuadro técnico) de las variables para poder vislumbrar mejor las características del fenómeno estudiado. Aunque en el presente trabajo se tomó un cuestionario estandarizado, para lograr el nivel de comprensión requerido, se muestra el cuadro técnico de las variables. (Cuadro Nro. 1)

Validez, Confiabilidad y Análisis de datos cuantitativos

Una de las condiciones que debe poseer un instrumento para que logre una eficiente recolección de información es la validez. Hernández, Fernández y Baptista (2013:23), la definen como "...el grado en el que un instrumento realmente mide la variable, que es su objetivo medir. Cuanto mayor es la evidencia de validez de contenido, de criterio y de constructo (...), más se acercará a representar las variables respectivas". Lo anteriormente señalado, se refiere a que, los instrumentos aplicados deben ser coherentes con los objetivos en estudio, estar bien redactados y ajustarse a la investigación. Normalmente, la validez se realiza a través del Juicio de Expertos, sin embargo, la autora aplicó un cuestionario estandarizado, la *Escala CL-SPC* (2022), empleada anteriormente por su creadora, ya se encuentra validada.

Con respecto a la confiabilidad, Duarte y Parra (2014:101), la describen “como la capacidad de obtener resultados consistentes en mediciones sucesivas de un solo fenómeno”. Debido a las características del instrumento empleado, la autora calculó la confiabilidad con la fórmula alfa de Cronbach (α); a los efectos de demostrar, en qué medida su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, mediante una prueba piloto. La fórmula Alpha de Cronbach, es la siguiente:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{v_i} \right)$$

Al aplicar el estadígrafo con los resultados arrojados por el cuestionario, se ubicó el coeficiente en 0,88; lo que demuestra que los resultados del instrumento utilizado se consideran de alta confiabilidad. (Anexo “B”)

Técnicas de Análisis de Resultados

El procedimiento y el análisis de datos cuantitativos permitió alcanzar el objetivo 1 del trabajo: Describir el clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo de la empresa Metalfranpa, C.A. Dichos datos se clasificaron y tabularon, para ser explicados en términos cuantitativos y cualitativos.

En el análisis cuantitativo, se recopilan y ordenan los datos numéricos obtenidos en la investigación. Se recurre a la estadística descriptiva, mediante la actualización gráficos de porcentaje, facilitando de este modo la visualización de los datos obtenidos. Según Sabino (2019:188), el análisis cuantitativo es “La operación que se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica (...), se presentará en un conjunto de cuadros, tablas y

medidas, a las cuales se le han calculado sus porcentajes y presentados convenientemente”.

MOMENTO METODOLÓGICO II (Cualitativo)

Como se explicó anteriormente para darle profundidad al estudio, fue necesario recurrir a procedimientos propios del análisis de información cualitativa. En palabra de Martínez (2011:58), “no podemos aplicar indiscriminadamente la matemática a la totalidad de la realidad empírica”. El autor refiere a Frey (1972), cuando dice que la matemática queda circunscrita a una pequeña parte del cognoscible, porque trata de prescindir en mayor medida del significado ontológico de los seres, cuando asocia el número a todo resultado.

En cuanto a esta investigación referida al Coaching Gerencial y el Clima Organizacional en el departamento de administración de la empresa de envases de hojalata; el componente humano – subjetivo, es relevante; por lo tanto, para alcanzar el objetivo 2 y 3 de la investigación, debió recurrirse a la técnica de la entrevista para obtener información, más rica y descriptiva de las acciones e interacciones y perspectivas humanista del fenómeno en estudio.

Técnicas e Instrumentos para recabar información

Para dar cumplimiento al objetivo 2 y 3: Develar la visión del Coaching Gerencial desde la postura del gerente en la empresa del estudio y Dilucidar el control gerencial aplicado a las actividades del clima organizacional y el coaching gerencial en la empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata; se utilizó la entrevista. Según Martínez (2011:75), es “un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas”. Todos los involucrados en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada.

Para Rusque, (2010: 181), “la entrevista es una interacción limitada y especializada, conducida para un objetivo específico y centrada sobre un sujeto en particular”. Es útil y complementaria de la técnica de observación participante; necesaria en investigaciones donde se pretende profundizar en la perspectiva de las personas, se consideran opiniones, creencias, valores, experiencias.

El análisis de la entrevista se efectuó a través de técnicas cualitativas y con los datos obtenidos del cuestionario, se procedió a contrastar la información de ambas técnicas (encuesta y entrevista), que permitieron fortalecer las conclusiones y reflexiones en el contexto de las actividades del clima organizacional y el coaching gerencial en la empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata. De esta forma, se tienen ambas visiones pudiendo llevar a cabo un estudio más profundo.

Sujetos Informantes

Para Martínez (2011:72), los informantes clave son personas con conocimientos especiales, estatus y buena capacidad de información. Definitivamente desempeñan una función clave en la investigación. En el presente estudio se contó con la colaboración del Gerente de Administración.

Asimismo, en el objetivo 2 y 3, como ya se mencionó, se recurrió a técnicas cualitativas para recabar y analizar la información. Se construyó una matriz de categorías apriorísticas, porque la investigadora para continuar con el desarrollo del trabajo, debió tener una guía sobre las unidades de información a las que recurrió para formular la entrevista. Rusque (2010), expresa que el proceso de selección de unidades lleva al investigador a

“tomar decisiones, no sólo con relación a las unidades, sino también sobre otros elementos, tanto instrumentos teóricos y técnicos como recursos materiales que se utilizaron en la recolección de datos”, y la mejor manera de organizar este plan de trabajo es en la matriz de categorías apriorísticas (observe el cuadro 2).

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables.

Objetivo General: Analizar el Coaching Gerencial y Clima Organizacional en una Empresa de Fabricación y Distribución de Envases de Hojalata del estado Aragua

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica -Instrumento
Describir el clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo de la empresa Metalfranpa, C.A.	Clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo	Dinámica laboral en el departamento administrativo	- Ascenso	1	Encuesta Cuestionario
			- Compromiso	2	
			- Apoyo del Superior	3	
			- Acceso Información	4,9	
			- Cooperación	5,44	
			- Éxito Personal	6,12	
			- Logros	7,46	
			- Mejora continua	8,22	
			- Objetivos	10,11,38	
			- Evaluación de desempeño	13,16	
			- Relación de grupos	14	
			- Toma de decisiones	15	
			- Compromiso	17	
			- Capacitación	18,31	
			- Comunicación	19,34	
			- Equipos de trabajo	20	
			- Reconocimiento	21	
			- Responsabilidad	23	
			- Interacción	24	
			- Oportunidades	25	
- Desarrollo	26,27,36				
- Control	28				
- Superación de Obstáculos	29				
- Admón. de Recursos	30				
- Estímulo	32				
- Normas y procedimientos	33				
- Remuneración	35,50				
			-		

...Continuación cuadro 1

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica -Instrumento
Describir el clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo de la empresa Metalfranpa, C.A.	Clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo	Dinámica laboral en el departamento administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Orgullo - Interacción del Supervisor Visión - Creatividad e Innovación - Planeación - Tecnología - Calidad de vida - Trato Justo - Avances 	<p style="text-align: center;">37 39 40,42 41 43 45 47 48 49</p>	Encuesta Cuestionario

Fuente: Fermín L. (2025)

Cuadro 2. Matriz de Categorías Apriorísticas

Objetivo 2: Develar la visión del Coaching Gerencial desde la postura del Gerente de la empresa en estudio.

Propósito	Dimensión	Categorías	Técnica – Instrumento
Develar la visión del Coaching Gerencial desde la postura del Gerente de la empresa en estudio	Coaching Gerencial desde la postura del Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica - Líder organizacional - Habilidades - Competencias - Metas - Propósitos 	Entrevista /Guion de Entrevista
Dilucidar el control gerencial aplicado a las actividades del clima organizacional y el coaching en la empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata.	Control gerencial aplicado a las actividades del clima organizacional y el coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Logro de metas - Planificación - Estándares - Desempeño - Resultado vs estándares - Correctivos 	

Fuente: Elaboración Propia (2025)

SECCIÓN IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Las técnicas que se utilizaron durante la recolección de datos son variadas. El cuestionario sirvió para tabular en frecuencias porcentuales. Se utilizaron tablas y gráficos para hacer más fácil la presentación y análisis de los resultados. En cuanto al análisis de datos y de la información obtenida, Sabino (2019: 72), plantea que el procesamiento de los datos cuantitativos “...se efectúa naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación (...), con un conjunto de cuadros, tablas y medidas a las cuales se les calculó sus porcentajes, otorgándoles forma definida.”

Según Hueso y Cascant (2012:1) “La metodología de investigación cuantitativa se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando”. A fin de estudiar e interpretar a profundidad la información obtenida, una vez aplicado el cuestionario, se utilizó para el objetivo 2 y 3 la técnica de la entrevista que es cualitativa. Al combinar ambas técnicas (cuantitativa y cualitativa) se enriquece el procedimiento de análisis.

De acuerdo a los autores Palella y Martins, (2012:43), “la combinación de ambos procedimientos cuantitativos y cualitativos (...) podría ayudar a corregir los sesgos de cada método (...) La metodología cuantitativa es la más utilizada, no es producto del azar, sino de la evolución del método científico”. Esto quiere decir que la sociedad evoluciona, surgen nuevos intereses y necesidades humanas y en ciencias económicas y sociales los fenómenos deben ser estudiados de manera holística, considerando la complejidad de situaciones inmersas en el comportamiento organizacional y de los grupos humanos.

Ahora bien, en esta sección, se organizó la información para analizarla en dos momentos metodológicos: Momento Cuantitativo y Momento Cualitativo.

Momento Cuantitativo

En esta investigación se utilizaron los gráficos circulares, los cuales permiten visualizar la distribución de las razones y representan la suma en forma porcentual, además se divide en sectores de amplitud proporcional a las frecuencia de respuestas. A continuación, se procedió a realizar el respectivo análisis de los resultados, para cumplir con el primer objetivo de la investigación, referido a Describir el clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo de la empresa Metalfranpa, C.A.

Los datos se recogieron a través de un cuestionario policotómico dirigido al personal del departamento de Administración de la empresa, del cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

Ítem 1. Existen oportunidades de progresar en la organización



Gráfico 1. Progreso.

Análisis: Tal como se puede observar a través de los datos arrojados por el presente gráfico, el cincuenta por ciento (50%) de las personas encuestadas opinaron que en la organización las oportunidades de progreso son regulares, en tanto que el veintidós por ciento (22%) señaló que dichas oportunidades son pocas, el veintiuno por ciento (21%) en cambio piensa que son muchas, pero ninguno de ellos piensa que siempre existen tales oportunidades, a través de lo cual se evidencia que este es un aspecto que debe tomarse en cuenta a la hora de tomar decisiones con respecto al personal para que todos se sientan integrados en la evolución individual y colectiva.

En lo que respecta a progreso, Chiavenato (2019:116), refiere que “Es avanzar, mejorar o hacer adelantos en determinada materia. Es sinónimo de prosperar, evolucionar, desarrollarse, crecer, subir o medrar”. De esta afirmación se desprende que para el trabajador es relevante sentir que el lugar de trabajo le ofrece esta posibilidad, es uno de los factores de motivación que apoyan su crecimiento como individuo y como elemento de la organización.

Ítem 2: Se siente comprometido con el éxito de la organización

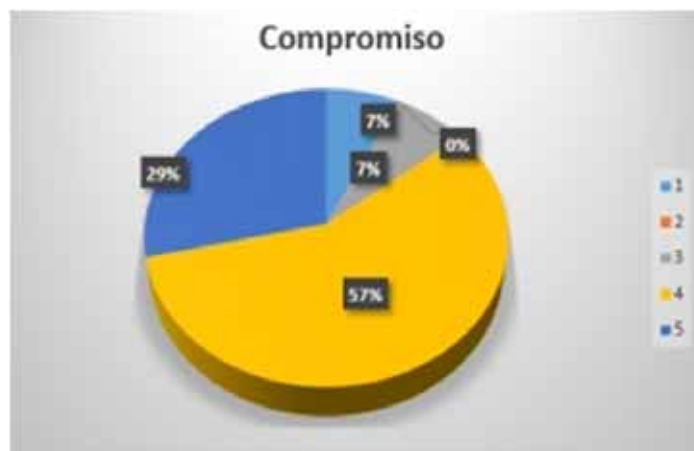


Gráfico 2. Compromiso.

Análisis: En este caso y de acuerdo con los resultados emitidos, se evidencia que la mayoría representada por el cincuenta y siete por ciento (57%) se sienten muy comprometidos con el éxito de la organización, en tanto que un veintinueve por ciento (29%), todo o siempre, un siete por ciento (7%) ninguna o nunca y otro siete por ciento (7%) regular. Esto demuestra que aunque una gran parte trabaja para llevar la empresa a otro nivel, la gerencia debe tomar en cuenta la necesidad de utilizar herramientas más efectivas para que todos se sientan involucrados en el logro de los objetivos y metas de la organización.

En tal sentido Payeras (2004:22) refiere que “El compromiso, es la capacidad que tiene una persona para tomar consciencia de la importancia que existe en cumplir con algo acordado anteriormente”. Ser una persona que cumple con sus compromisos es considerado un valor y una virtud, ya que esto suele asegurar el éxito en los proyectos futuros y la plenitud. De acuerdo con la autora, es un valor fundamental, el sentirse comprometido con la organización, ya que de ello depende el logro no sólo de los objetivos personales, sino los de la empresa.

Ítem 3: El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan



Gráfico 3. A poyo.

Análisis: Aunque en términos generales se puede observar que la mayoría representada por el cuarenta y tres por ciento (43%) opinó que el superior brinda mucho apoyo para superar los obstáculos que se presentan, se evidencia que un veintidós por ciento (22%) refirió que este apoyo es regular, el catorce por ciento (14%) cree que es todo o siempre y otro catorce por ciento (14%), ninguna o nunca, de lo que se desprende que no todos sienten este apoyo por parte de su superior, es evidente que existe la necesidad de analizar esta situación con la finalidad de mejorar las herramientas existentes, de manera tal que todos los involucrados perciban dicho apoyo.

En lo que se refiere al apoyo, Martínez, (2011) señala que “El apoyo se refiere a la acción de brindar ayuda, asistencia o respaldo a una persona, causa, proyecto o situación”. Puede manifestarse de diferentes maneras, como el ofrecimiento de consejo, la provisión de recursos materiales o el acompañamiento emocional en momentos de dificultad. En el caso personal o empresarial, es una fuente de seguridad contar con una base sólida que permita sentir, tanto a la empresa el apoyo de sus empleados, como a los trabajadores, sentir que la en la empresa trabajan juntos apoyándose mutuamente.

Ítem 4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo



Gráfico 4. Información.

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que la mayoría, representada por el cincuenta por ciento (50%), refirió que el acceso a la información es mucho, en tanto que existe un veintidós por ciento (22%) que piensa que dicho acceso es regular, un veintiún por ciento (21%) que todo o siempre y un siete por ciento (7%) que es poca. Es evidente que aunque existe acceso a dicha información, no es para todos, lo cual depende en muchos casos del nivel de complejidad de las actividades, sin embargo debe tomarse en cuenta este elemento para que todos puedan llevar a cabo su trabajo con la información necesaria.

Ahora bien, Chiavenato (2019:77), “La información es un conjunto organizado de datos relevantes para uno o más sujetos que extraen de él un conocimiento”. Es decir, es una serie de conocimientos comunicados, compartidos o transmitidos y que constituyen por lo tanto algún tipo de mensaje. Este indicador es de suma relevancia en una organización, ya que permite conocer cuáles son los objetivos que se deben alcanzar y transmite cualquier necesidad u requerimiento para realizar en el quehacer diario-

Ítem 5: Los compañeros de trabajo cooperan entre sí



Gráfico 5. Cooperación.

Análisis: En lo que respecta a los datos arrojados por el presente gráfico, se puede observar que el cincuenta por ciento (50%) de la muestra encuestada opinó que los compañeros de trabajo cooperan mucho entre sí, mientras que el veintidós por ciento (22%) refirió que todo o siempre, en tanto que para el catorce por ciento (14%) fue regular, para un siete por ciento (7%) fue poca y el otro siete por ciento (7%) ninguna. Se puede inferir en términos generales que hay buena cooperación, sin embargo, es menester mejorar este aspecto, ya que el mismo es necesario para lograr los objetivos organizacionales.

En cuanto a la cooperación, según Corcino (2013:33) es “concepto aplicable a numerosos ámbitos de la vida humana y en general, relacionado con la sumatoria de esfuerzos entre varios individuos o grupos de individuos para alcanzar un objetivo común, del cual todos obtienen luego beneficio”. Este concepto ha sido objeto de estudio desde diversas disciplinas del saber humano, como la biología, antropología, economía, etc. Y no cabe duda que es esencial en una empresa, si ésta no existe, difícilmente se pueden lograr las metas.

Ítem 6: El Jefe se interesa por el éxito de sus empleados

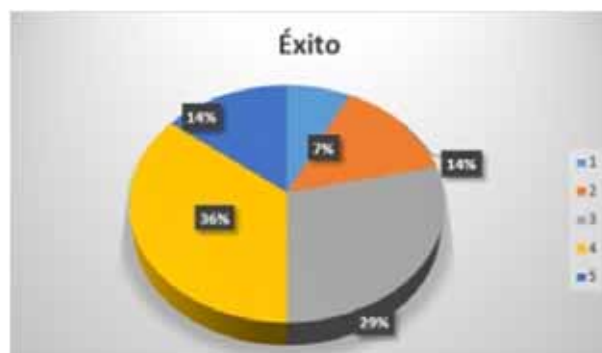


Gráfico 6. Éxito.

Análisis: Tal como se puede evidenciar a través de los datos, el treinta y seis por ciento (36%) de los sujetos objeto de estudio opinó que el jefe se interesa mucho por el éxito de sus empleados, el veintinueve por ciento (29%) refirió que regular, mientras que el catorce por ciento (14%) señaló que todo o siempre, el catorce por ciento (14%) poca y el siete por ciento (7%), ninguna. Aunque en términos generales, se evidencia que el jefe demuestra interés no cabe duda que la misma debe ser mejorada, empleando para ello técnicas de coaching y que el grupo sienta que el supervisor inmediato, los toma en cuenta a todos.

Ahora bien, Corcino (2013:42) define el éxito es un estado de logro y realización que resulta de alcanzar metas y objetivos personales, profesionales o emocionales”. Es un reflejo de haber superado desafíos, aprovechado oportunidades y alcanzado un nivel de satisfacción y reconocimiento en una o más áreas de la vida. Por ello es relevante que el superior reconozca el avance de sus trabajadores en este aspecto.

Ítem 7: Cada trabajador asegura sus niveles de logros en el trabajo

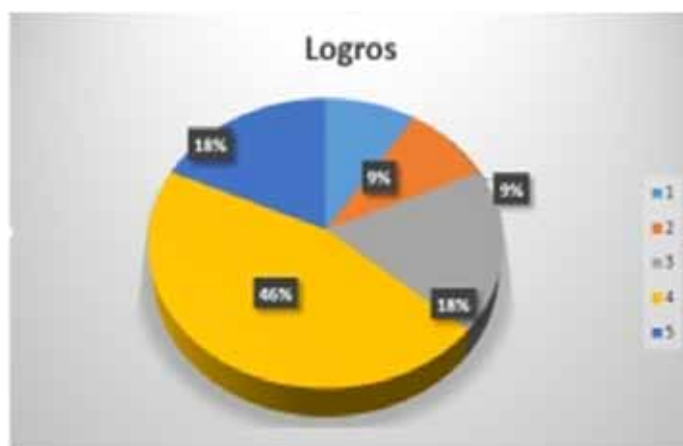


Gráfico 7. Logros.

Análisis: Es evidente que para la mayoría de los encuestados, representado por el cuarenta y seis por ciento (46%), se perfila a que cada trabajador asegura mucho sus niveles de logros en el trabajo, aunque el dieciocho por ciento (18%) refirió que todo o siempre, dieciocho por ciento (18%), piensa que regular, existe un nueve por ciento (9%) que indica poca y otro nueve por ciento (9%) que ninguna, lo que hace ver en líneas generales que se requiere aplicar técnicas gerenciales más adecuadas, con la finalidad de observar en que se pudiera estar fallando para que todos sientan la motivación necesaria a fin de asegurar sus logros.

De acuerdo con Chiavenato (2019:114), “Se refiere al alcance de una meta previamente propuesta por una persona o un grupo de personas”. Son el resultado satisfactorio que obtiene alguien al cumplimentar una acción concreta, alcanzando un objetivo, por este motivo es de suma importancia que el supervisor inmediato tome en cuenta el trabajo realizado por su equipo para motivarlos a continuar en beneficio tanto de la empresa, como de cada uno de ellos y por ende apoyar un clima organizacional más satisfactorio para todos.

Ítem 8: En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo



Gráfico 8. Mejora Continua.

Análisis: Se puede observar a través de los datos emitidos por este gráfico, que el cuarenta y siete por ciento (47%), refirió que en la organización, de forma regular se mejora continuamente, para un catorce por ciento (14%) que opina nunca, otro catorce por ciento (14%) dice poco, en tanto que un trece por ciento (13%), opinó que mucho y otro trece por ciento (13%), siempre. Cabe destacar que en la actualidad, cualquier organización que no busque la mejora continua puede perder escalones en el mercado, esto debido a los grandes avances tecnológicos existentes, por lo que debería analizarse esta situación a profundidad para definir cuáles son las áreas que requieren actualización.

Al respecto, Reyes (2010), refieren que “es un proceso continuo de analizar el rendimiento, identificar oportunidades y realizar cambios graduales en los procesos, los productos y el personal”, Este proceso mejora la calidad de los productos, los procesos y los servicios a largo plazo. La mejora continua es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

Ítem 9: En la oficina la información fluye adecuadamente



Gráfico 9. Información adecuada

Análisis: En lo que respecta a los datos arrojados por el gráfico 9, se observa que el treinta y seis por ciento (36%) de los encuestados señaló que la información fluye adecuadamente en mucho, mientras que el veintinueve por ciento (29%) refirió que esto es de forma regular, un catorce por ciento (14%) refirió que siempre, otro catorce por ciento (14%) nunca y, el restante siete por ciento (7%) que nunca. Los resultados arrojados dan a entender que, aunque la información que se maneja fluye relativamente, puede mejorarse, ya que una parte relevante del trabajo diario es el de contar con información adecuada para poder gestionar con éxito las diferentes actividades que deben realizarse.

De acuerdo con el según Claude (2011:24) “Es una herramienta fundamental para el conocimiento. Según este enfoque, la información es un conjunto de datos organizados y significativos que nos permiten comprender un fenómeno o una realidad”. De esta forma, podemos decir que la información es un insumo indispensable para el conocimiento, ya que sin ella sería imposible construir teorías o explicaciones coherentes de la realidad. Es decir, es una serie de conocimientos comunicados, compartidos o transmitidos y que constituyen por lo tanto algún tipo de mensaje. Este punto resulta de interés tanto en la sociedad, como en una organización, ya que facilita las tareas, con lo cual se pueden lograr los objetivos, ya que el personal sabe lo que debe hacer, porqué y para qué.

Ítem 10: Los objetivos de trabajo son retadores

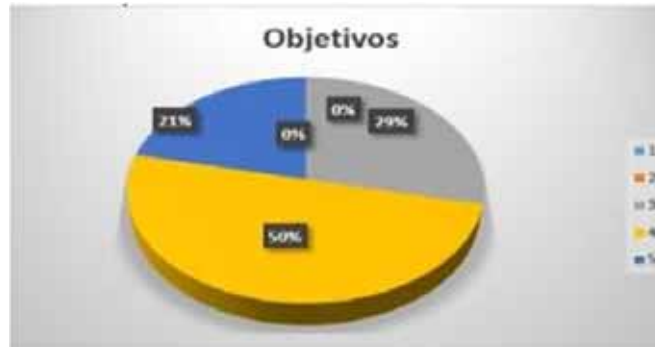


Gráfico 10. Objetivos.

Análisis: Como se puede observar a través de los datos emitidos por el presente gráfico, el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados refirió que los objetivos del trabajo son retadores, en tanto que el veintinueve por ciento (29%) cree que algo y el restante veintiuno por ciento (21%) siempre. En este caso hay que tomar en cuenta que son diferentes actividades, algunas no siempre enfrentan retos porque son rutinarias, en tanto que otras son más motivadoras y enfrentan cambios casi a diario, de allí la diferencia en las respuestas.

De acuerdo con Chiavenato (2019:215) “es un conjunto organizado de datos relevantes para uno o más sujetos que extraen de él un conocimiento”. Es decir, es una serie de conocimientos comunicados, compartidos o transmitidos y que constituyen por lo tanto algún tipo de mensaje. En lo que respecta a la empresa, forma parte de la planificación, es decir, a través de los objetivos se sabe hacia dónde se dirige la organización y lo que debe hacerse para alcanzar las metas previstas.

Ítem 11: Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos



Gráfico 11. Participación.

Análisis: De acuerdo con los datos obtenidos y expresados en el presente gráfico, se puede observar que la mayoría, representada por el treinta y ocho por ciento (38%) cree que se participa mucho en definir los objetivos y las acciones para lograrlos, para el treinta y uno por ciento (31%) algo, en tanto, el veintidós por ciento (22%) siempre, por último el ocho por ciento (8%) que nunca. Es evidente que existe cierta participación en este aspecto, pero debe existir una mayor inclusión, ya que los objetivos son del equipo de trabajo no solo de algunos.

Chiavenato (2019:213) refiere que “La participación es la capacidad para expresar decisiones que sean reconocidas por el entorno social y que afectan a la vida propia y/o a la vida de la comunidad en la que uno vive”. En la vida social y política, la participación promueve la inclusión de las personas en la toma de decisiones y busca el compromiso activo, lo cual es relevante a nivel empresarial, lo contrario supondría desconocimiento de las acciones a seguir para el logro de los objetivos comunes.

Ítem 12: Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la empresa

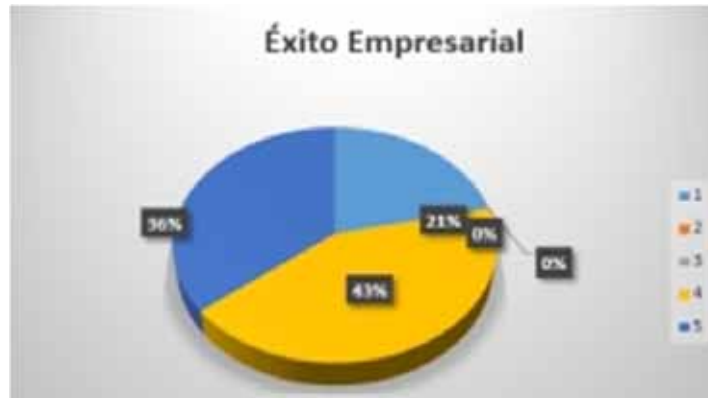


Gráfico 12. Éxito Empresarial.

Análisis: A través de los datos arrojados, se evidencia que el cuarenta y tres por ciento (43%) de la población encuestada, refirió que cada empleado se considera en mucho factor clave para el éxito de la empresa, el treinta y seis por ciento (36%) siempre, y el restante veintiún por ciento (21%) nunca. Resulta evidente que existen distintos criterios de los encuestados, y menos de 50% se considera factor clave en la empresa, puede interpretarse que se consideran poco importantes para el éxito; por lo cual se hace menester revisar cuáles son las fallas existentes y proceder a mejorarlas. La autora infiere que el gerente influyente, debe ser un coach que pueda unificar el equipo de trabajo para poder lograr los objetivos deseados.

La gestión empresarial, como señalan Shahzad (2016:26), conduce a la creatividad y a un adecuado desempeño organizativo y, por tanto, al éxito empresarial". Por lo tanto, se considera que una empresa es exitosa cuando logra aumentar de manera importante su producción, expandirse a nuevos mercados, resistir a períodos de crisis económica o lograr adaptarse eficientemente a los cambios en el consumo y la tecnología. Para que esto

sucedá es relevante que el capital humano se sienta parte de este éxito, ello fomenta la motivación, además de un clima organizacional que beneficia a los involucrados.

Ítem 13: La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar las tareas



Gráfico 13. Evaluación.

Análisis: De acuerdo con los datos emitidos, el treinta y seis por ciento (36%) de los sujetos del estudio, refirió que la evaluación que se hace del trabajo ayuda mucho a mejorar las tareas, el veintinueve por ciento (29%) piensa que algo, mientras que el veintiuno por ciento (21%) refirió que siempre, un siete por ciento (7%) señaló que nunca y otro siete por ciento (7%) que poca. Este aspecto para una organización es relevante, dado que es a través de la evaluación que se pueden detectar fallas y por ende, proceder a corregirlas, es evidente que este aspecto debería optimizarse.

Al respecto, Chiavenato (2019:411) refiere que “Es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos, con el objetivo de valorarlos primero y sobre dicha evaluación, tomar decisiones”. Dicha evaluación en la empresa, se realiza

tanto a los empleados, como a los resultados de la gestión cada determinado tiempo, con la finalidad de saber en qué se puede mejorar para lograr los objetivos establecidos.

Ítem 14: En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa

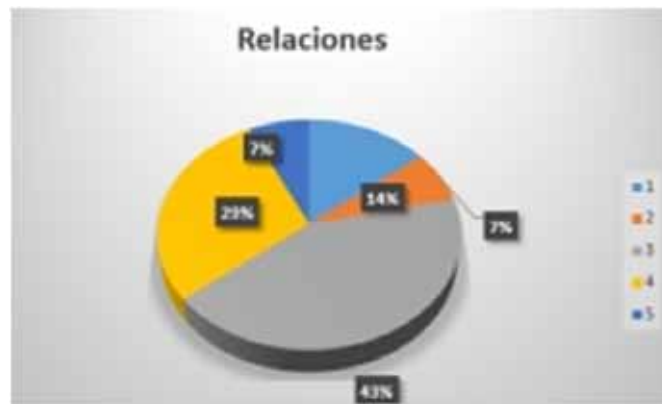


Gráfico 14. Relaciones.

Análisis: En este caso, se puede ver que la mayoría, es decir, el cuarenta y tres por ciento (43%), refirió que regularmente en los grupos de trabajo existen relaciones armoniosas, para el veintinueve por ciento (29%), son muy armoniosas, sin embargo un catorce por ciento (14%) refirió que nunca, un siete por ciento (7%) que siempre y otro siete por ciento (7%) que nunca, de lo cual se infiere que menos de la mitad del grupo percibe en el ambiente de trabajo relaciones armoniosos. Debería prevalecer el estímulo para las actividades en común, con la finalidad de alcanzar las metas previstas, se requiere implementar estrategias que unifiquen criterios para que exista un ambiente más armonioso, con estrategias que unifiquen el equipo de trabajo. En todo momento debe fomentarse mejora en las relaciones.

Chiavenato (2019:115), señala que “Relación es la conexión o asociación entre dos elementos, donde uno puede influir en el otro”. Se utiliza en contextos científicos, filosóficos y cotidianos para explicar cómo se relacionan distintos fenómenos. En este caso particular, la relación es entre individuos, los cuales deben en conjunto trabajar para el logro de metas comunes, por ende, dichas relaciones deben ser armoniosas.

Ítem 15: Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades



Gráfico 15. Decisiones.

Análisis: A través de los datos emitidos por este gráfico 15, se puede observar respuestas que denotan diversas opiniones y no todos tienen las mismas oportunidades de tomar decisiones en las tareas que ejecutan. Un veintinueve por ciento (29%) señaló que regularmente tienen la oportunidad de tomar dichas decisiones en las tareas bajo su responsabilidad, existe un veintidós por ciento (22%) que nunca tiene esa oportunidad, otro veintidós por ciento (22%) tiene poca oportunidad, por otro lado, un catorce por ciento (14%) tiene mucha oportunidad y otro catorce por ciento (14%) siempre.

Salazar y Moreno (2018:222), Refieren que: “La toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de

decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas”. Representa el punto culminante de un proceso cognitivo complejo que involucra la evaluación de información, la ponderación de opciones y la selección final. Es interesante observar en este caso, la diversidad de opiniones, ya que parece que no todos tienen la opción de la toma de decisiones y existen ocasiones en que el capital humano debe tener esta opción, es un elemento que debe analizarse, para que todos en determinado momento puedan realizar actos sin la intervención de otra persona.

Ítem 16: Se valoran los altos niveles de desempeño



Gráfico 16. Desempeño.

Análisis: Se puede observar a través de estos datos que la mayoría, representada por el cuarenta y tres por ciento (43%) refirió que regularmente se valoran los niveles de desempeño, para el veintidós por ciento (22%) esto se lleva a cabo siempre, un catorce por ciento (14%) refirió que poco, otro catorce por ciento (14%) señaló que siempre y el restante siete por ciento (7%), nunca. Debe indicarse que la evaluación de desempeño es una herramienta utilizada en las organizaciones que ha sido efectiva, dado que es a través de ella que se pueden observar las fallas para así proceder a corregirlas.

Al respecto, Chiavenato (2019:231) refiere que “Con la palabra desempeño nos referimos a la acción de realizar una tarea asignada, cumplir con una obligación o enfrentar un trabajo”. Es un término de sentido muy amplio que se puede utilizar en numerosos contextos. Sin embargo, siempre tiene el sentido de la tarea realizada: Por lo tanto, es de interés que los superiores valores el desempeño del personal para motivarlos y crear un clima organizacional agradable.

Ítem 17: Los trabajadores están comprometidos con la organización

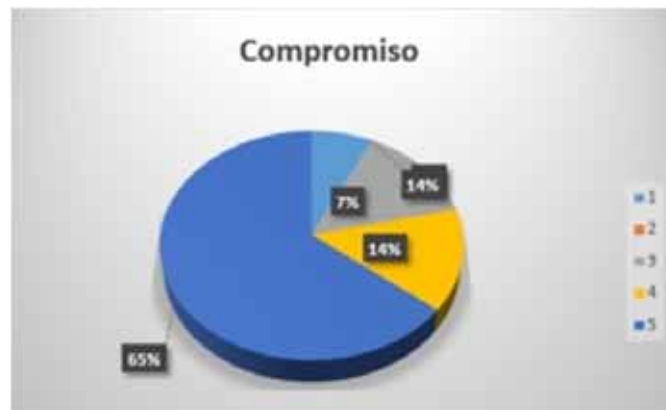


Gráfico 17. Compromiso.

Análisis: De acuerdo con los datos emitido por el gráfico 17, el sesenta y cinco por ciento (65%) de los encuestados siempre se siente comprometido con la organización, lo cual es positivo; el catorce por ciento (14%) muy comprometido, otro catorce por ciento (14%) algo y apenas un siete por ciento (7%) nunca. Estos resultados dan una imagen bastante seria, aunque se infiere que deben aplicarse algunas técnicas para involucrar a todo el equipo de trabajo, afín de que exista un mayor compromiso, esto puede darse a través de acciones que incentiven al trabajador para que se sientan comprometidos no sólo con su propia evolución, sino con la empresa.

Chiavenato (2019:115), refiere que "...el compromiso hace referencia a un tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación". Un compromiso es de esta forma, una obligación que debe cumplirse por la persona que lo tiene y lo tomó.

Ítem 18: Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo



Gráfico 18. Preparación.

Análisis: En lo que respecta a los datos aportados por el presente gráfico, muestra que el cincuenta por ciento (50%) de la muestra refirió que se recibe mucho la preparación necesaria para realizar el trabajo. Es necesario elevar este porcentaje porque todos deberían recibir la capacitación necesaria. El veintinueve por ciento (29%) piensa que la misma es regular y el veintiuno por ciento (21%), señaló que es poca. Es de destacar que la preparación es indispensable para ejecutar las tareas diarias, por lo que es necesario verificar en qué aspectos la misma se puede optimizar y así trabajar en condiciones más estables para el alcance de los logros empresariales.

La preparación de Cacua y Sicard (2018:27) “Son acciones planificadas de forma sistemática, con carácter sistémico, para el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores, en el puesto de trabajo, a partir de necesidades de los individuos y que deben corresponderse con las principales metas y políticas de la organización”. Es decir, que para ejecutar determinada tarea, se deben tener conocimientos de cómo llevarla a cabo, de no ser así, la empresa debe tener condiciones y lineamientos para preparar adecuadamente al personal y de esta forma lograr metas previstas.

Ítem 19: Existen suficientes canales de comunicación

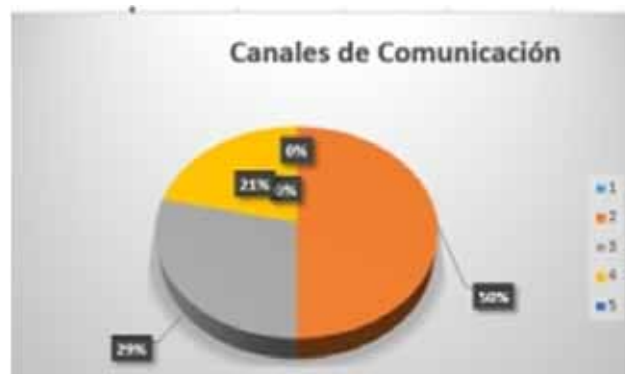


Gráfico 19. Canales de Comunicación.

Análisis: A través de estos datos se pone en evidencia uno de los factores que podrían estar afectando el clima organizacional en la empresa, dado que la comunicación es un elemento esencial, se puede observar que para el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados existen pocos canales de comunicación, para el veintinueve por ciento (29%) son regulares y para el restante veintiún por ciento (21%) son muchos. Es relevante referir que en la actualidad la gran mayoría de la comunicación se efectúa a través de medios digitales y en el país existen constantes fallas de electricidad, por lo

que esto podría interferir en que la misma sea eficiente, sin embargo, es necesario verificar que este elemento pueda optimizarse.

Al respecto, Chiavenato (2019: 315), refiere que “Los canales de comunicación son los medios físicos a través de los cuales se lleva a cabo un acto comunicativo”. En el medio empresarial, se requiere mantener informado al personal, esto es una manera de conocer sus tareas y del avance de sus logros, entre otras, por ello se observa que es necesario mejorar dichos canales en la empresa.

Ítem 20: El grupo con el que se trabaja, funciona como un equipo bien integrado.



Gráfico 20. Equipo de Trabajo.

Análisis: Se puede observar, de acuerdo con estos resultados que en la mayoría de los casos, de acuerdo con el cincuenta y siete por ciento (57%) de la población encuestada, el grupo de trabajo funciona de manera positiva e integrada, para el veintidós por ciento (22%) esto regularmente es así; existen por otro lado, criterios que hacen notar ciertas diferencias, dado que un siete por ciento (7%) piensa que nunca, otro siete por ciento (7%), que poco y el otro siete por ciento (7%) siempre. Aunque es evidente que se

trabaja bastante bien, se puede mejorar, tomando en cuenta a cada empleado.

En tal sentido, Chiavenato (2019:318), “Un equipo de trabajo o grupo de trabajo es la colaboración entre dos o más personas para compartir tiempo, talentos y conocimientos en la realización de tareas y esfuerzos para lograr metas predeterminadas”. Para ello es necesario que el esfuerzo sea común, por ello la empresa debe tomar la iniciativa de analizar y evaluar constantemente si el mismo se encuentra integrado.

Ítem 21: Los supervisores expresan reconocimiento por los logros



Gráfico 21. Reconocimiento.

Análisis: De acuerdo con los datos emitidos por el presente gráfico, el cincuenta y siete por ciento (57%), de los encuestados refirió que regularmente los superiores expresan reconocimiento por los logros, el veintidós por ciento (22%) expresó que mucho, mientras que un siete por ciento (7%) opinó que nunca, otro siete por ciento (7%), poco y el otro siete por ciento (7%) que siempre. De allí se evidencia que este aspecto debe ser optimizado, ya que es relevante para motivar al grupo de trabajo que se reconozcan sus logros.

En lo que respecta al reconocimiento, Chiavenato (2019:213) refiere que “puede ser la acción de distinguir a un sujeto o una cosa entre los demás (...) se logra a partir del análisis de las características propias de la persona o el objeto”. Cuando se reconoce, se concreta la individualización o la identificación; por lo tanto, puede constituir un aliciente para el trabajador, que lo haga sentirse motivado, es esencial para animar a la participación del capital humano y fomentar un clima organizacional idóneo.

Ítem 22: En la oficina se hacen mejor las cosas cada día



Gráfico 22. Mejoramiento continuo.

Análisis: En este caso, el cuarenta y tres por ciento (43%) refirió que en la oficina regularmente se hacen las cosas mejor cada día, en tanto que el treinta y seis por ciento (36%), señaló que mucho, sin embargo un catorce por ciento (14%) dijo que poca y el restante siete por ciento (7%) que nunca. Es significativo señalar que nadie dijo que siempre, de lo cual se infiere que perdurablemente existe la posibilidad de mejorar, lo cual es una constante para el profesional, dar lo mejor cada día para mejorar siempre. Esto alienta al gerente y a sus colaboradores a estar en constante revisión de los procedimientos para seguir mejorando.

Es de suma relevancia, referir lo que el mismo Chiavenato (2019: 402), señala que "el mejoramiento continuo es una filosofía de gestión que busca continua y permanentemente la forma de perfeccionar las operaciones y los procesos". La autora opina que en líneas generales, si la humanidad no optara por mejorar continuamente, aún se estaría en la edad de piedra, en la actualidad es relevante, ya que de esta forma se pueden establecer técnicas para avanzar, tanto en el ámbito empresarial, individual o social.

Ítem 23: Las responsabilidades del puesto están claramente definidas

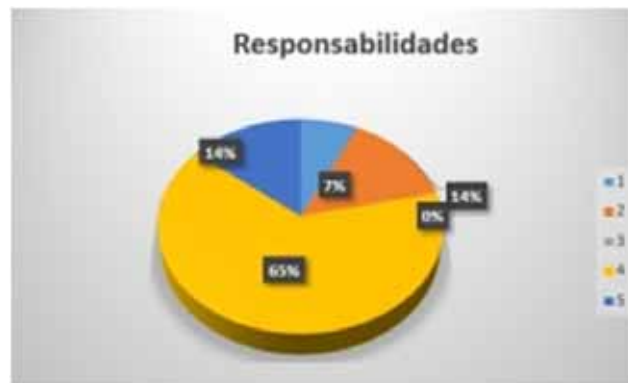


Gráfico 23. Responsabilidades.

Análisis: Tal como se puede observar a través de los datos arrojados por el gráfico 23, el sesenta y cinco por ciento (65%) de los encuestados expresó que las responsabilidades del cargo están muy bien definidas, un catorce por ciento (14%) refirió que siempre, otro catorce por ciento (14%) que poco y el siete por ciento (7%) restante que nunca. Cabe señalar que una organización debe contar con un documento en donde se indique cuáles son las responsabilidades de cada cargo, se evidencia que existen pequeñas fallas en este sentido que por ende deben mejorarse. Sin embargo denota una empresa organizada donde se delinear las responsabilidades y funciones relacionadas a cada puesto.

En tal sentido, Chiavenato (2019:323) refiere que “Las responsabilidades del puesto son los deberes que un empleado efectúa en el trabajo. Las organizaciones se benefician de tener claramente establecidas las responsabilidades, ya que de esta forma pueden comunicar el tipo de habilidades y experiencia que buscan de los candidatos”. La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en listar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa. Este elemento es de interés en cualquier organización y para el capital humano, ya que se debe tener información para poder realizar las tareas.

Ítem 24: Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía

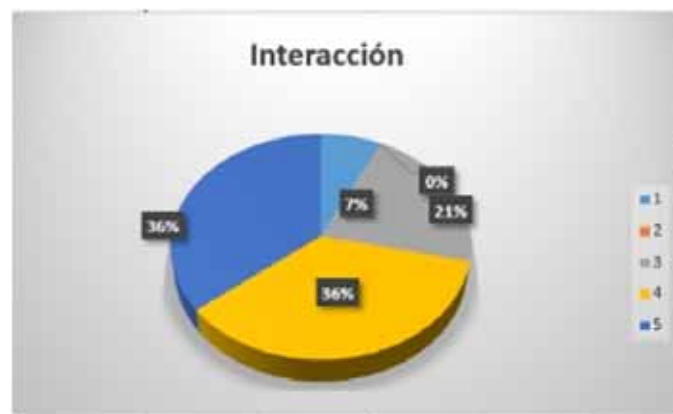


Gráfico 24. Interacción.

Análisis: Resulta de interés observar los resultados arrojados por este gráfico, debido a que existe un treinta y seis por ciento (36%) para quienes es muy probable la interacción con personas de mayor jerarquía, para otro treinta y seis por ciento (36%) siempre. Por lo tanto, se infiere acercamiento entre las personas de niveles jerárquicos más bajos con la de mayor rango.

Para un veintiún por ciento (21%) algo y para el restante siete por ciento (7%) nunca. Aunque en líneas generales parece que existe acceso, es un factor que puede mejorarse, incluyendo a todo el personal.

Reyes (2010:77), refiere que, “La interacción personal se refiere al conjunto de fenómenos que permiten el intercambio de información entre dos o más personas”. Esto incluye tanto la comunicación verbal como las señales no verbales que se envían a través de los movimientos del cuerpo. Además, se considera una relación recíproca que se basa en emociones, sentimientos e intereses comunes. En resumen, la interacción personal es fundamental para establecer vínculos sociales y comunicativos entre individuos.

Ítem 25: Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede



Gráfico 25. Oportunidades.

Análisis: En este caso, se puede observar que el cincuenta y siete por ciento (57%) de los consultados, opina que se cuentan con muchas oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede, para el veintidós por ciento (22%) regularmente es así, el catorce por ciento (14%) piensa que esto es siempre y el siete por ciento (7%) que nunca. Es a través de estos

resultados que se puede ver claramente que los supervisores, aunque ejercen su trabajo de forma idónea, podrían aplicar mejores técnicas a fin de involucrar a todo el personal en las actividades diarias, viendo que herramientas requieren para hacer un trabajo más eficaz.

De acuerdo con la Reyes (2010:77), Se denomina oportuno al momento oportuno, cierto, exacto para realizar o conseguir algo”. Con respecto a su etimología, la palabra oportunidad es de origen latín *opportunitas*, que significa oportunidad, ventaja o situación favorable. Cabe destacar la importancia de que el personal sienta que tiene oportunidad de avanzar, este elemento es de relevancia para un clima organizacional favorable.

Ítem 26: Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse

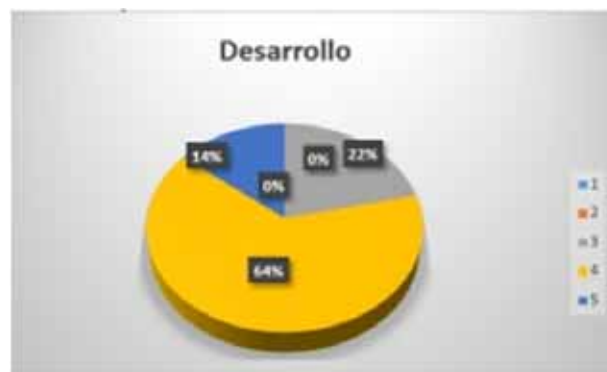


Gráfico 26. Desarrollo.

Análisis: A través de los datos evidenciados en el presente gráfico, se puede observar que la mayoría, representada por el sesenta y cuatro por ciento (64%) refirió que las actividades en las que trabaja le permiten aprender y desarrollar en mucho, el veintidós por ciento (22%) opinó que es

regularmente y el catorce por ciento (14%) siempre, lo que da a entender que la organización pone en práctica ciertos elementos para apoyar el desarrollo de sus trabajadores, este indicador es de suma importancia para establecer un adecuado clima organizacional. porque en la organización se alienta a las personas a estar abiertas al aprendizaje.

El desarrollo es el proceso de cambio y crecimiento relacionado con una situación, individuo u objeto determinado. En tal sentido, Chiavenato (2019: 113), refiere que "...dependen del contexto en el que se usa, por lo tanto, al hablar de desarrollo es posible referirse a diferentes aspectos como es el caso del desarrollo humano, desarrollo económico, desarrollo sostenible, entre otros". Por lo que se analiza en cada ámbito en donde se aplica a fin de comprender mejor de qué se trata, sin embargo, en relación al objeto de estudio, se refiere al desarrollo personal.

Ítem 27: Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal

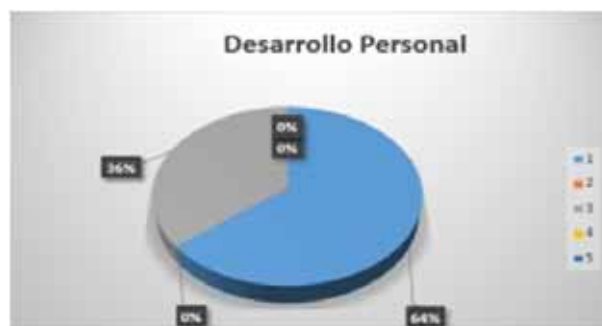


Gráfico 27. Desarrollo Personal.

Análisis: En cuanto a los datos evidenciados en el presente gráfico, se tiene que la mayoría, representada por el sesenta y cuatro por ciento (64%) opinó que las actividades diarias del trabajo nunca le permiten el desarrollo

personal y el treinta y seis por ciento (36%) señaló que regularmente. Estas respuestas no están acordes con los resultados del ítem anterior, lo que da a entender que las mismas (respuestas) podrían ser subjetivas, sin embargo, es relevante que el capital humano sienta que puede desarrollarse personalmente en la organización. Tal vez el desarrollo personal es visto por el trabajador como actividades fuera de la rutina del trabajo y la empresa no ofrece esas oportunidades.

El desarrollo personal es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida. Chiavenato (2019:302) refiere que “El desarrollo personal se centra en descubrir y potenciar las habilidades, virtudes, talentos y capacidades del individuo, así como en mejorar su salud, su equilibrio y su actitud ante la vida”. El desarrollo personal implica un cambio profundo en la esencia personal y un movimiento hacia el horizonte deseado y en este caso, la empresa debe incluir técnicas para que el personal sienta que puede desarrollarse en la organización.

Ítem 28: Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades



Gráfico 28. Sistema de Control.

Análisis: Al efectuar el análisis de estos resultados, no queda claro si existe un sistema para el seguimiento y control de las actividades, dado que el treinta y seis por ciento (36%) de los encuestados señaló que existe regularmente, el veintidós por ciento (22%) que es poco, para el veintiuno por ciento (21%) es mucho, el catorce por ciento (14%) cree que siempre existe y el restante siete por ciento (7%) refirió que nunca, puede que exista desconocimiento al respecto o que no se aplique en todas las áreas de la empresa.

Chiavenato (2019:72) refiere que el sistema de control es "fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita... el control es un proceso esencialmente regulador.", por lo tanto es necesario recordar que esta fase es relevante, dado que es parte del proceso administrativo y como tal debe ser aplicado para poder lograr los objetivos deseados.

Ítem 29: En la organización, se afrontan y superan los obstáculos



Gráfico 29. Superación de Obstáculos.

Análisis: En lo que respecta a los datos emitidos por este gráfico 29, se observa que el cincuenta por ciento (50%) de la muestra en estudio opinó

que regularmente se afrontan y superan los obstáculos en la organización, el veintinueve por ciento (29%) cree que mucho, el siete por ciento (7%) que siempre, otro siete por ciento (7%) refirió que poco y el restante siete por ciento (7%) señaló que nunca. Es de interés para mantener un clima organizacional adecuado que el capital humano sienta que la organización es estable y enfrente los obstáculos, dándoles la mejor solución.

Al respecto, Reyes (2010:115).Refiere que: “La superación de obstáculos es el proceso de enfrentar y vencer desafíos, dificultades o barreras que se presentan en la vida”. Este concepto es fundamental en el desarrollo personal y en el emprendimiento y por lo tanto imprescindible en el área empresarial para lograr un adecuado clima organizacional.

Ítem 30: Existe buena administración de recursos



Gráfico 30. Administración de Recursos.

Análisis: Tal como se puede observar en través de los datos emitidos por el presente gráfico, el treinta y seis por ciento (36%) de los encuestados refirió que existe poca administración de recursos, en tanto que el veintinueve por ciento (29%) cree que la misma es regular, otro veintinueve por ciento (29%) piensa que es buena y el restante siete por ciento (7%) que

ninguna, de lo cual se desprende que el personal no está muy de acuerdo con la gestión administrativa, por ende deben canalizar vías efectivas de comunicación para mantener a sus trabajadores informados de la gestión administrativa.

Toda organización, ya sea pública o privada, tiene como objetivo gestionar adecuadamente una serie de medios o recursos con el fin de alcanzar unos objetivos. De esta manera, se habla de la administración de recursos para referirse al sistema que cada entidad emplea para satisfacer sus necesidades. De acuerdo con Chiavenato (2019:77) “Por recursos podemos entender cosas distintas: la tecnología, las finanzas, el tiempo o los propios empleados de una entidad”. En cualquier caso, todos los recursos son limitados y, por lo tanto, deben ser gestionados o administrados con criterios efectivos.

Ítem 31: Los jefes promueven la capacitación que se necesita

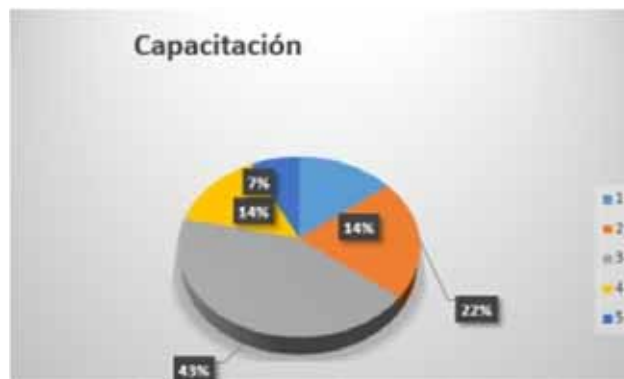


Gráfico 31. Capacitación.

Análisis: En lo que respecta a la capacitación, el cuarenta y tres por ciento (43%) de los encuestados refirió que regularmente los jefes promueven la que se necesita, el veintidós por ciento (22%) señaló que es

poca, un catorce por ciento (14%) que mucho, otro catorce por ciento (14%) que nunca y el siete por ciento (7%) restante refirió que siempre, lo cual da a entender que dicha capacitación no es para todos por igual, lo que podría perjudicar un adecuado clima organizacional en la empresa, por ende debe optimizarse.

Chiavenato (2019:114) “En el mundo laboral y empresarial, la capacitación es el conjunto de actividades didácticas o de enseñanza y mejoramiento de las capacidades de trabajo que se ofrecen a los trabajadores de una organización o empresa”. Tienen como objetivo expandir sus conocimientos, habilidades o aptitudes, de manera tal que sus tareas sean realizadas de forma coherente para poder llevar a cabo con el mayor éxito posible los objetivos y metas propuestas, esto por ende puede establecer un clima organizacional adecuado a los intereses empresariales ya los individuales, creando satisfacción por los logros obtenidos.

Ítem 32: Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante

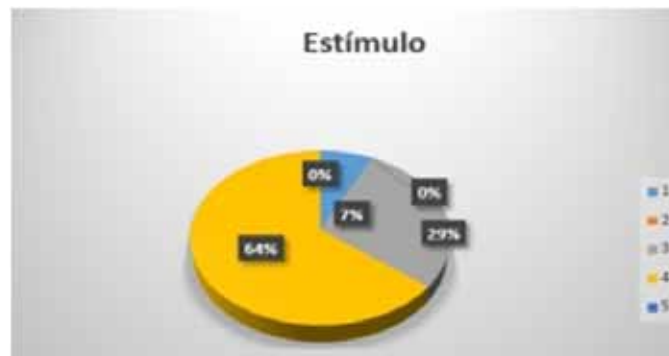


Gráfico 32. Estímulo.

Análisis: Se puede observar a través de los datos arrojados, que la mayoría de los encuestados, representados por el sesenta y cuatro por

ciento (64%), afirma que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante, puede inferirse que a la gente le gusta su trabajo, o cual es positivo. Para el veintinueve por ciento (29%) es regular y para el siete por ciento (7%) nunca. Esto demuestra que el talento humano de la empresa tiene una adecuada disposición para llevar a cabo sus deberes, sin embargo debe considerarse que existen elementos que están en desacuerdo. Por lo que debe analizarse en que se está fallando y proceder a corregirlo.

Chiavenato (2019:213) señala que: “Por lo general, puede afirmarse que un estímulo es aquello que posee un impacto o influencia sobre un sistema”. En el caso de los seres vivos, el estímulo es aquello que origina una respuesta o una reacción del cuerpo. Significa provocar la concreción de algo o dar inicio a una actividad, labor, operación o función. Por ejemplo, un estímulo económico constituye una motivación extra para quien trabaja; por lo que en la empresa es relevante este elemento para el avance de la misma.

Ítem 33: Existen normas y procedimientos como guías de trabajo



Gráfico 33. Normas y Procedimientos.

Análisis: Las respuestas de los consultados están disgregadas, no queda muy claro si dichas normas y procedimientos existen o sin son del conocimiento del equipo de trabajo, debido a que la mayoría, representada

por el veintinueve por ciento (29%) opinó que regularmente existen normas y procedimientos como guías de trabajo, el veintidós por ciento (22%) señaló que poco, el veintiuno por siempre (21%) refirió que siempre, mientras que existe un catorce por ciento (14%) que refiere que siempre y otro catorce por ciento (14%) que nunca. Ahora bien, si estas normas no existen, deberían ser elaboradas y si existen, darlas a conocer, para evitar que las actividades se dupliquen o que se realicen sin objetivos concretos.

Al respecto, Chiavenato (2019:302) refiere que: “Las normas y procedimientos son planes que establecen un método habitual de manejar actividades futuras”. Por lo tanto, son guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. También son un conjunto de normas jurídicas que ordenan y regulan un proceso jurídico y sus distintos trámites. Además, facilitan la capacitación y adiestramiento del personal, especifican las capacidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, departamento o de la organización toda, y proporcionan una visión integral de los procesos que componen las labores de la empresa u organización.

Ítem 34: La organización promueve y fomenta la comunicación interna



Gráfico 34. Comunicación Interna.

Análisis: Tal como se puede observar a través de los datos arrojados por el gráfico 34, el cuarenta y tres por ciento (43%) de los informantes refirió que la organización regularmente promueve y fomenta la comunicación interna, el veintinueve por ciento (29%) refirió que es poco, en tanto que el veintiuno por ciento (21%) expresó mucho y el siete por ciento (7%) dice que mucho. No cabe duda que pareciera ser buena la comunicación interna, sin embargo se detecta fallas en la misma, por lo que hay que proceder a corregir dichas fallas.

Según Chiavenato (2019:73), comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social". De allí que, en lo que respecta a la vida diaria, sea ésta en el ámbito profesional o social es relevante un adecuado fluir en la comunicación que permita conocer los detalles del trabajo a realizar.

Ítem 35: La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones



Gráfico 35. Remuneración.

Análisis: Tal como se puede observar a través de los datos emitidos a través del gráfico 35, el cincuenta por ciento (50%) opina que la remuneración es muy atractiva en comparación con la de otras organizaciones, mientras que el treinta y seis por ciento (36%) opinó que es regular, un siete por ciento (7%) que es poca y otro siete por ciento (7%) que siempre. Claro está, en un caso como el de la economía venezolana, la remuneración es muy probable que no se adecue con las necesidades básicas.

Al respecto, Chiavenato (2019:319) refiere que la remuneración es todo tipo de retribución y/o contrapartida que se ofrece como compensación por la prestación de un servicio o cesión de activos”. La remuneración puede ser vista como todo pago o contrapartida entre dos o más partes por la cesión de algún factor necesario y es base fundamental para la motivación del capital humano.

Ítem 36: La empresa promueve el desarrollo del personal

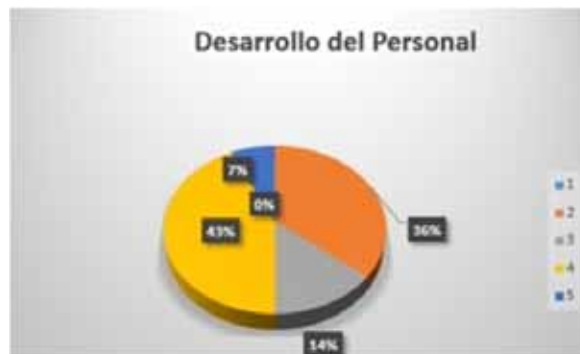


Gráfico 36. Desarrollo del Personal.

Análisis: Se puede observar a través de los datos observados, que el cuarenta y tres por ciento (43%) de la población en estudio opinó que la

empresa promueve mucho el desarrollo del personal, sin embargo un treinta y seis por ciento (36%) cree que es poco, un catorce por ciento (14%) piensa que es regular y, un siete por ciento (7%) que siempre. Es evidente que se requiere optimizar este aspecto para que todo el personal se sienta incluido en esta percepción y así lograr establecer factores motivacionales y por ende un mejor clima organizacional.

El desarrollo de personal es un sistema de acciones interrelacionadas que incluye el desarrollo de estrategias, la previsión y la planificación de los requisitos del personal, la gestión del crecimiento profesional, la organización del proceso de adaptación, el entrenamiento, la capacitación y la formación de una cultura organizacional. En este aspecto, Chiavenato (2019:115), refiere que “Es la base de la motivación de los empleados para alcanzar los objetivos de una organización”. Es por ello que, el desarrollo personal es un concepto general que incluye los cambios positivos en la personalidad como resultado de procesos internos e influencias externas.

Ítem 37: Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal

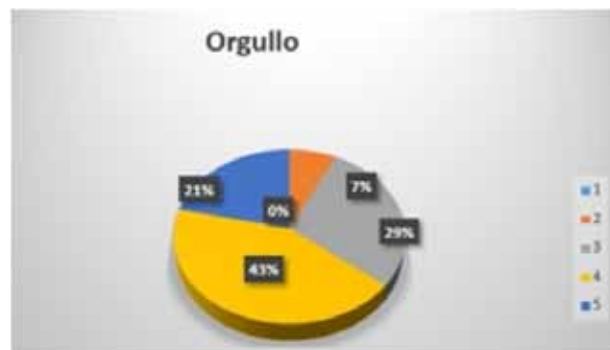


Gráfico 37. Orgullo.

Análisis: A través de los datos obtenidos en el presente gráfico, se evidencia que el cuarenta y tres por ciento (43%) de la muestra encuestada piensa que los productos o servicios de la organización hacen sentir al personal muy orgulloso, en tanque el veintinueve por ciento (29%), opinó que algo, el veintiuno por ciento (21%) siempre y el restante siete por ciento (7%), se siente poco orgulloso. En líneas generales se nota que el capital humano se siente satisfecho con los productos de la empresa, este es un motivo que causa satisfacción y por ende ayuda a que exista un mejor clima organizacional.

El orgullo, de acuerdo con Perry y Skiffington (2012:113), “Es el “Sentimiento de satisfacción por los logros, capacidades o méritos propios o por algo en lo que una persona se siente concernida”. No cabe duda que este factor es de interés para el individuo y suma al momento de mejorar el clima organizacional de la empresa, por lo que hay que tenerlo en cuenta en el plan de trabajo.

Ítem 38: Los objetivos del trabajo están claramente definidos



Gráfico 38. Objetivos de trabajo.

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos en este ítem 38, se evidencia que el cincuenta y siete por ciento (57%) de los informantes refirió

que los objetivos del trabajo están muy claramente definidos, por otro lado, existen opiniones diferentes, dado que un catorce por ciento (14%) señaló que están poco definidos, otro catorce por ciento (14%), regularmente y el otro catorce por ciento (14%) señaló que siempre. Aquí se evidencia que aunque la mayoría conoce cuales son los objetivos del trabajo, no se encuentran claramente especificados para todos, por lo que esta información debe hacerseles llegar.

Los objetivos de trabajo son metas profesionales que describen el camino que una persona quiere recorrer para obtener conocimientos y desarrollar habilidades necesarias para cumplir con sus expectativas profesionales. Al respecto, Chiavenato (2019:302) señala que: “Establecer objetivos profesionales ayuda a avanzar en la carrera y darle dirección y propósito al trabajo. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables y relevantes”.

Ítem 39: Al interactuar con sus colaboradores, el supervisor escucha los planteamientos que se le hacen



Gráfico 39. Interacción del Supervisor.

Análisis: En este caso, de acuerdo a los resultados en el gráfico 39, se evidencia que la mayoría, representada por el cincuenta y siete por ciento (57%) refirió que el supervisor escucha los planteamientos que se le hacen mucho, para el veintinueve por ciento (29%), lo hace regularmente, un siete por ciento (7%) señaló nunca y otro siete por ciento (7%), poca. Se asume que el supervisor normalmente interactúa con el personal y lo escucha, sin embargo, es evidente que puede mejorar los canales de comunicación.

Además de la relación con los compañeros, hay una relación que es tal vez la más importante dentro de la vida laboral: la relación con el supervisor. Mientras le reporte, si el supervisor hace un buen trabajo, proporcionará las herramientas y guía necesarias para el éxito, resulta evidente que este aspecto debe mejorarse para tener una comunicación más efectiva.

Para Carroll (2009:122), “la supervisión es un proceso que brinda la posibilidad de dar un enfoque nuevo, una nueva visión, nuevas perspectivas a nuestro trabajo”. En tal sentido, la interacción con el supervisor, debe ser de apoyo mutuo, empatía, cooperación, entendimiento y acompañamiento, sin que existan barreras comunicacionales, el mismo debe estar abierto a escuchar para lograr entender y canalizar solución a problemas, no solo exigencia y control. Se requiere aprender de experiencias pasadas, de revisar, de interrogarse sobre lo que se hace, cómo lo se hace y por qué se hace.

Ítem 40: Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la organización

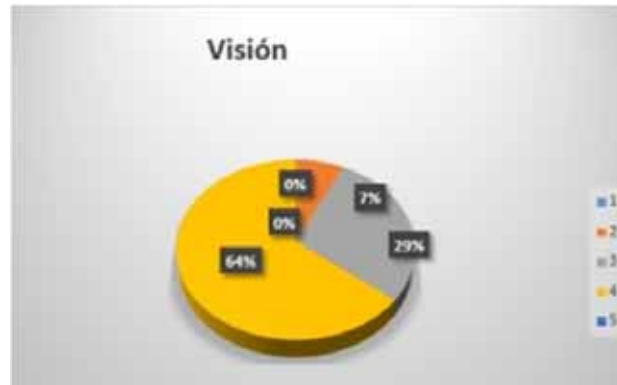


Gráfico 40. Visión.

Análisis: De acuerdo con los datos obtenidos en este ítem, se evidencia que para el sesenta y cuatro por ciento (64%) de la población, los objetivos del trabajo guardan mucha relación con la visión de la organización, para el veintinueve por ciento (29%), regularmente y para el restante siete por ciento (7%) es poca la relación. Es de suma relevancia este punto, ya que todos deben conocer hacia donde se dirige la empresa, cuál es su visión y trabajar en pos de ello.

La visión empresarial de acuerdo Carroll (2009:125), con es “una declaración que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo”. Representa, por lo tanto, una visión de cómo será la empresa en el futuro y establece una dirección definida para la planificación y ejecución de estrategias a nivel corporativo

Ítem 41: Se promueve la creación de ideas creativas o innovadoras



Gráfico 41. Creación de Ideas.

Análisis: Tal como se puede observar a través de los datos arrojados por el gráfico 41, el cincuenta y siete por ciento (57%) de los informantes piensa que se promueve mucho las ideas creativas o innovadoras, el veintinueve por ciento (29%) refirió que regularmente y el restante catorce por ciento (14%) poco. Para el capital humano es de sumo interés ser tomado en cuenta ya que esto los motiva a continuar con sus labores de forma más eficiente y este es un punto que apoya su motivación y por ende genera un mejor clima organizacional, además de permitir a la gerencia contar con otras alternativas de solución a las diferentes situaciones.

Al respecto, Palacios (2023:23) señala que “Es el proceso o procedimiento creativo que utiliza una empresa para encontrar soluciones a una serie de desafíos difíciles”. De tal manera que, es imprescindible escuchar ideas u opiniones de los colaboradores, esto genera hipótesis que podrían mejorar las actividades y tal vez llevar a cabo los objetivos organizacionales. De modo que gerente y colaboradores caminen acompañados hacia el logro de los fines estipulados.

Ítem 42: Hay clara definición de misión, visión y valores en la organización



Gráfico 42. Misión, Visión y Valores.

Análisis: En este caso, la mayoría representada por el cincuenta por ciento (50%) expresó que regularmente hay clara definición de misión, visión y valores en la organización, el veintinueve por ciento (29%) piensa que mucho, para el catorce por ciento (14%) siempre y el siete por ciento (7%) señaló que poca. Se podría decir que estos son principios en los que se fundamenta la organización, a través de ellos se establece, lo que se hace, para qué se hace, hacia donde se dirige la empresa soportada por valores propios de la misma.

En tal sentido, Chiavenato (2019:329) refiere que: “Son conceptos que definen la estrategia de la actividad de una compañía y que permitirán crear su identidad o imagen de marca”. La misión es el propósito que justifica la razón de ser de una empresa, la visión es el objetivo que aspira alcanzar y los valores son los principios éticos que guiarán su actividad. Lo cual centra la filosofía organizacional y orienta a los colaboradores por el camino a recorrer para alcanzar los objetivos organizacionales.

Ítem 43: El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos

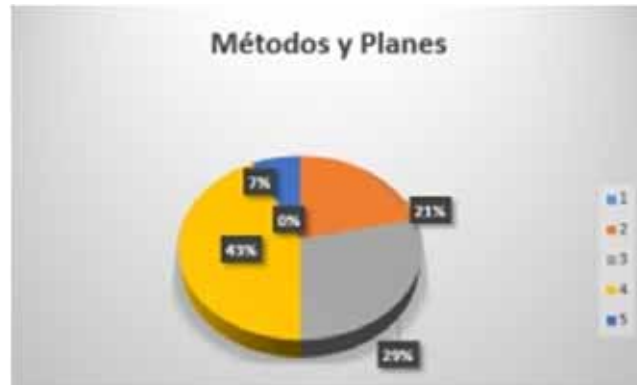


Gráfico 43. Métodos y Planes.

Análisis: Tal como se puede observar a través de los datos aportados por el presente gráfico, el cuarenta y tres por ciento (43%) de los encuestados estuvo de acuerdo al referir que el trabajo se realiza mucho en función a métodos o planes establecidos, para el veintinueve por ciento (29%) esto se realiza regularmente, para el veintiuno por ciento (21%) poco y para el restante siete por ciento (7%) siempre. Es evidente que existen ciertas áreas a las cuales no se les está prestando atención al planificar, lo cual debe ser analizado para mejorar este aspecto, tomando en cuenta que este es un punto clave para una buena administración.

En lo que respecta a los métodos y planes, debe señalarse que los mismos están en constante avance, pueden cambiar, modificarse, de acuerdo al momento que se presente, los cambios deben anticiparse lo más que se pueda para no generar desajuste, confusión y desorganización. Chiavenato (2019:113), señala que un plan se lleva “metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado”.

Ítem 44: Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas



Gráfico 44. Colaboración.

Análisis: En este caso, se evidencia que para el cincuenta y siete por ciento (57%) de los consultados, existe mucha colaboración entre el personal de las diversas oficinas, para un veintinueve por ciento (29%) dicha colaboración es poca, un siete por ciento (7%) señala que es regular y otro siete por ciento (7%) que es siempre. La autora asume que la perfección, no existe, sin embargo, un profesional destacado no se cansa de buscarla y aquí precisamente se observa que aunque pareciera estar bastante bien, siempre se puede mejorar esta colaboración.

En tal sentido, Chiavenato (2019:319), refiere que “La colaboración es la acción conjunta, coordinada y cooperativa de dos o más personas o entidades, cuyos esfuerzos se suman para lograr una meta en común”. A quienes actúan de esta manera conjunta se les conoce como colaboradores, y al trabajo que realizan como colaboración.

Ítem 45: Se dispone de tecnología que facilite el trabajo



Gráfico 45. Tecnología.

Análisis: De acuerdo con los datos arrojados por el presente gráfico, se puede observar que para el cincuenta y siete por ciento (57%) de la muestra objeto de estudio se dispone de mucha tecnología que facilita el trabajo, ahora bien, existe un veintinueve por ciento (29%) que opinó que dicha tecnología es poca, y un siete por ciento (7%) que piensa que siempre. Es importante señalar que, aunque en la empresa la tecnología es de alta calidad, existen dos factores que podrían poner en duda esta aseveración, una de ellas son los constantes cortes de electricidad, otra es que los avances tecnológicos son constantes y muy difícilmente se puede estar a la par de los mismos.

En la actualidad, la tecnología se ha vuelto un factor indispensable en cualquier área humana, así, Chiavenato (2019: 309), refiere que “La tecnología es el conjunto de habilidades, técnicas, métodos, procesos e inventos mediante los cuales se busca resolver determinados problemas”. También puede definirse como el desarrollo y uso de herramientas que satisfacen las necesidades y deseos del ser humano. En cualquier empresa para ser competitivos hay que estar a la par de la tecnología y los

colaboradores deben manejar programas y herramientas básicas en este ámbito que les permita ser un mejor desempeño.

Ítem 46: Se reconocen los logros en el trabajo



Gráfico 46. Logros en el Trabajo.

Análisis: Se puede observar, a través de los datos aportados por el presente gráfico que para el cincuenta y siete por ciento (57%) de las personas encuestadas regularmente se reconocen los logros en el trabajo, para el veintinueve por ciento (29%) mucho, para un siete por ciento (7%) poco y para otro siete por ciento (7%) mucho. Este elemento es un factor fundamental en lo que respecta a la motivación individual, que sean reconocidos por la labor que realizan y que indiscutiblemente puede afectar directamente un adecuado clima organizacional.

Para argumentar se toma la información aportada por Chiavenato (2019: 309), quien asume los logros en el trabajo, como “hitos significativos que una persona ha alcanzado en el ámbito laboral o profesional”. Pueden ser resultados tangibles o intangibles que demuestran las habilidades, competencias y contribuciones de una persona en su trabajo. Lo

característico de logros en el trabajo funciona como eslabones en el éxito empresarial, puede que regocije y llene de satisfacción a los trabajadores.

Ítem 47: La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?



Gráfico 47. Calidad de Vida.

Análisis: De acuerdo con los resultados arrojados por el gráfico 47, se observa que para el cincuenta y siete por ciento (57%) de los informantes la organización es muy buena opción para alcanzar calidad de vida laboral, en tanto que el veintinueve por ciento (29%) refirió que regularmente lo es, un siete por ciento (7%) piensa que poco y otro siete por ciento (7%) que siempre, de estos resultados se desprende que mayormente los trabajadores consideran una buen opción prestar labores en esta empresa, aunque claro está, estas condiciones pueden optimizarse.

Al respecto, Chiavenato (2019:213), señala que “es un concepto que se refiere al conjunto de condiciones que contribuyen al bienestar de los individuos y a la realización de sus potencialidades en la vida social”. En este caso, es imprescindible que el talento humano sienta que su calidad de vida mejora al estar prestando sus servicios en la empresa.

Ítem 48: Existe un trato justo en la organización



Gráfico 48. Trato Justo.

Análisis: Se puede observar a través de los datos emitidos por el presente gráfico, que para el cincuenta y siete por ciento (57%) de las personas encuestadas regularmente existe un trato justo en la organización, para el veintinueve por ciento (29%) es muy bueno, para un siete por ciento (7%) es poco y para el restante siete por ciento (7%) es ninguno. En este aspecto, resulta de interés dar un trato adecuado al capital humano, ya que de ello depende que se sientan comprometidos con los logros organizacionales, además de que es un elemento relevante para facilitar el clima organizacional.

A nivel general, sin entrar en el contexto empresarial, pero incluyéndolo, Chiavenato (2019:2012) señala que el trato justo, es “Obligación reconocida convencionalmente bajo condición de reciprocidad en el ámbito del derecho internacional económico”, definida arbitrariamente de forma casuística a partir de un estándar mínimo de trato al que se somete la actividad legislativa, administrativa y judicial de los Estados. Por lo tanto, es determinante contar con un trato justo en lo que se refiere a la gestión empresarial en lo que respecta al capital humano, esto lo hará sentir más motivado.

Ítem 49: Se conocen los avances en otras áreas de la organización



Gráfico 49. Avances

Análisis: Cabe señalar en este aspecto, que para establecer una adecuada comunicación que fomente un conveniente clima organizacional, es de suma importancia conocer al equipo de trabajo, sus logros, sus actividades, en este caso, se puede observar que el setenta y nueve por ciento (79%) de la población objeto de estudio piensa que regularmente se conocen los avances en otras áreas de la organización, para el catorce por ciento (14%) mucho y para un siete por ciento (7%) poco. Aunque se evidencia que la información de las áreas de trabajo fluye con regularidad, sería menester mejorar este elemento.

En cuanto a este concepto, Reyes, (2015:201) refiere lo siguiente: “hace referencia al acto y el resultado de avanzar: desplazarse hacia adelante; anticipar, aumentar o mejorar algo”. Es evidente que significa ir progresando en la empresa. Es la expectativa que guarda todo trabajador pero que tiene varias sub-dimensiones: Ingresos, experiencia profesional, ascenso, conocimientos, entre otros. Debe sentir que la empresa le ayuda a alcanzar sus fines y que con su trabajo sostenido va progresando.

Ítem 50: La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros



Gráfico 50. Remuneración.

Análisis: En este aspecto, se puede observar que en lo que respecta a la remuneración, para un treinta y seis por ciento (36%) la remuneración es poca de acuerdo al desempeño y los logros, otro treinta y seis por ciento (36%) refirió que es regular, en tanto que el veintiocho por ciento (28%) opinó que es mucho. En lo que respecta a este punto, es de interés hacer referencia a la situación de Venezuela, donde casi todo está dolarizado y la inflación galopante, en muchos casos no permite establecer un presupuesto acorde con la realidad, se observa en este caso que nadie eligió la última opción (siempre), lo cual refleja esta realidad, porque al trabajador le parecerá insuficiente.

La remuneración de acuerdo con Chiavenato (2019.115) es “todo tipo de retribución y/o contrapartida que se ofrece como compensación por la prestación de un servicio o cesión de activos”. Es el pago o retribución de un servicio o trabajo establecido en el contrato de trabajo. La remuneración es sinónimo de salario o sueldo. Es el dinero que recibe un trabajador por su tarea. La remuneración se refiere a la cantidad de dinero que las personas reciben a cambio de su fuerza de trabajo. Relevante es este punto, ya que el trabajador requiere de este apoyo para tener una mejor calidad de vida, el

mismo debe estar acorde con sus necesidades para sentir que la empresa lo reconoce.

Tal como se puede observar, se logró el cumplimiento del primer objetivo de la investigación a través del cuestionario aplicado a los trabajadores de la administración, en donde se puso en evidencia que existe fallas y aciertos en lo que respecta al clima organizacional.

En este caso, se pudo evidenciar que el clima organizacional puede mejorarse, uno de los aspectos que requieren mayor atención es el flujo de la información y la comunicación. Hay necesidad de optimizarlos; sin embargo, debe destacarse que la gerencia, se preocupa por el bienestar de sus trabajadores, y que los encuestados se perfilan mayormente de manera favorable a los indicadores analizados sobre la percepción del clima laboral.

Momento Cualitativo

Para el logro del segundo y tercer objetivo de la investigación, se realizó una entrevista al Gerente de Administración de la Empresa. Los procedimientos seguidos en el análisis son: Transcripción del corpus de la entrevista, elaboración de la matriz de categorías emergentes, estructuración y triangulación de información.

Según Latorre y González (1987), citado por Rusque (2010:155), "El análisis de datos es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida". Lo primero que hay que tener en cuenta para el análisis cualitativo, son las preguntas apropiadas a través de la entrevista. La misma autora refiere que es un trabajo difícil de lograr, lo principal es que las

preguntas sean abiertas, que no limiten las respuestas, sean simples y claras.

En el presente estudio se utilizó la entrevista estandarizada del estilo pregunta - respuesta (Ver Anexo "A") para ser más concretos en la obtención de la información. Se buscó el momento preciso en el que el gerente pudiera sentarse con la investigadora para responder con calma las preguntas. Luego, se procedió a transcribir la información utilizando para ello las matrices de categorías emergentes. Cuba y Lincoln (1981), mencionados por Rusque (2010:156), expresan que "el análisis de datos cualitativos, consiste en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio". Puede que los datos sean ricos, variados pero hay que organizarlos.

Ahora bien, para organizar la información diversa (a veces el entrevistado habla mucho), es necesario resumirse "...condensa, estructura y pone en evidencia las relaciones y estructuras establecidas" (Rusque: 2010, p.161). Este procedimiento se sigue en el trabajo y se evidencia en las páginas siguientes. La misma autora (ob. Cit.), refiere que el modelo de organización de datos puede ser tan variado que utiliza planos, cuadros, matrices, diagramas, entre otros.

En el análisis se recurre a las matrices de triangulación (contrastación), donde se tomó cada categoría, reflexionando de manera sistemática y crítica en todo el proceso, "con el fin de contrastar, por un lado, con la teoría y por otro lado, con resultados prácticos" (Rusque: 2010, p.163), que lleven a conclusiones y reflexiones.

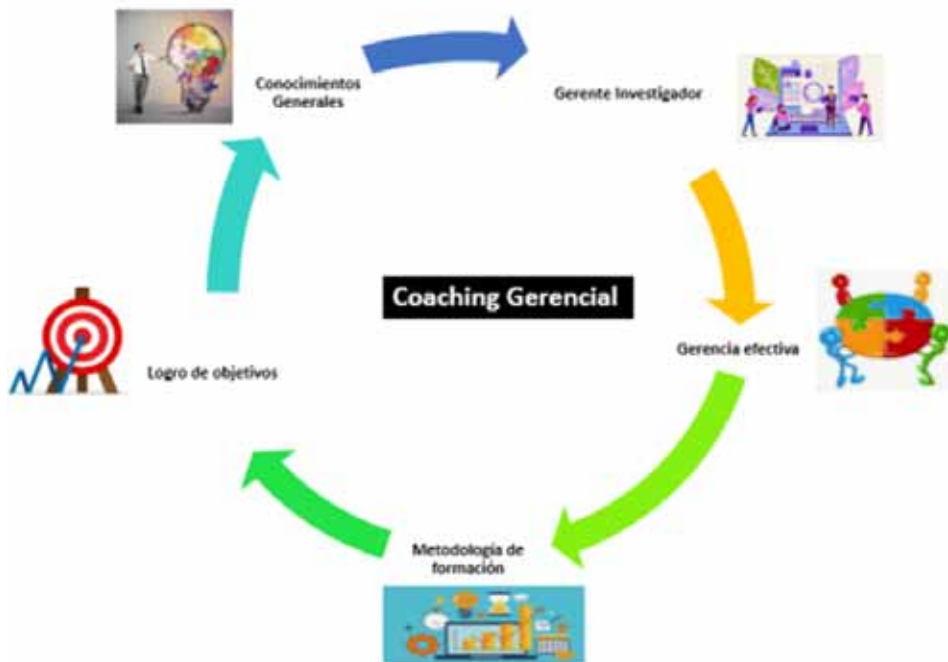
Cuadro 3: Coaching Gerencial

Matriz de categorías emergentes pregunta 1

¿Qué información maneja usted del coaching gerencial?

Corpus de la Entrevista	Categoría Emergente
Hasta los momentos, los conocimientos generales, la verdad, tuve que acceder a la teoría para tener una idea más clara del mismo, lo que valga señalar, me amplió el panorama de cómo llevar a cabo una gerencia más efectiva. El coaching es una metodología de formación que ayuda a los empleados y equipos alcanzar los objetivos.	-Conocimientos generales -Gerente investigador -Gerencia Efectiva -Metodología de formación -Logro de objetivos

Figura 1: Coaching Gerencial



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4 Matriz de triangulación Coaching Gerencial

Categorías Emergentes	Autor 1
Conocimientos generales	Shahzad (2016), refiere que “los conocimientos generales son: información que se ha ido acumulando a lo largo del tiempo a través de diversos medios y fuentes”.
Gerente Investigador	“Aparece como parte de los procesos de especialización de las tareas en el seno de la sociedad constituida, sobre todo a raíz de la aparición de las ciencias y del método científico” Chiavenato (2019:127)
Gerencia efectiva	Es un conjunto de habilidades y técnicas que ayudan a los líderes a guiar eficazmente a un equipo hacia el logro de sus metas. Incluye la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de un equipo de manera eficaz (Chiavenato, 2019: 215)
Metodología de formación	Respecto a la Metodología de formación, engloba el enfoque pedagógico de la formación, en cuanto a los procesos a la hora de desplegar el aprendizaje de los contenidos en función de los objetivos y competencias, teniendo en cuenta el contexto y las características de los participantes (Chiavenato 2019: 304)
Logro de Objetivos	Según Salazar. y Moreno (2018:15), El objetivo es la aspiración, el propósito, el resultado a alcanzar, el para qué se desarrolla la investigación, que presupone el objeto transformado.
<p>Interpretación: Al preguntársele al gerente, acerca de la información que maneja sobre el coaching, es significativo ver como se devela que la misma está al alcance de muchos, pero no todos la tienen. Sin embargo, el entrevistado se ocupó en buscarla, no sólo con la finalidad de responder estas preguntas, sino de mejorar la calidad de su trabajo. Reconoce que como técnica, se orienta en ayudar a las personas a fortalecer sus competencias, actitudes y conocimientos funcionales, para responder eficazmente a los requerimientos de la organización y del entorno en general, y por supuesto, considera que es una metodología de trabajo que pudiera ayudarle a impulsar el equipo hacia el logro de los objetivos.</p>	

Cuadro 5: Técnicas de Coaching

Matriz de categorías emergentes pregunta 2

¿Cuáles son las técnicas de coaching Gerencial aplicables en la empresa que usted gerencia?

Corpus de la Entrevista	Categoría Emergente
Escucha activa, comunicación efectiva, preguntas abiertas, inteligencia emocional y construir confianza.	-Escucha activa -Comunicación Efectiva -Preguntas Abiertas -Inteligencia Emocional -Construir Confianza

Figura 2: Técnicas de Coaching



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 6 Matriz de triangulación Técnicas de Coaching

Categorías Emergentes	Autor 1
Escucha activa	Salazar y Moreno, (2018:27), expresan que son herramientas y métodos utilizados en el proceso de Coaching para ayudar a los clientes a avanzar a sus metas y a los empleados, para lo que es relevante una comunicación efectiva, en donde se pueda retroalimentar cada situación que se presente para mejorar continuamente.
Comunicación efectiva	Al respecto, Coleman (2024), precisa que es una “habilidad fundamental en la comunicación interpersonal”.
Inteligencia Emocional	Coleman (2024), considera que, es aquella en la que el mensaje es transmitido de forma exitosa, porque el receptor comprende el significado y la intención del emisor.
Pregunta Abierta	Al respecto, Sampieri (2021:73) refiere: “Son las preguntas (...) en formato libre que permite a los encuestados responder en forma de texto abierto, basándose en su propio conocimiento, sentimientos y comprensión”. En el coaching se busca generar sintonía con la persona, por lo tanto, la idea es escuchar activamente y hacerla hablar con las preguntas abiertas.
Inteligencia emocional	Coleman, (2024), señala que es “la capacidad de identificar, comprender y gestionar las emociones”.
Construir confianza	Chiavenato (2019), es un proceso que lleva tiempo afianzado en “la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de sí mismo o de otra persona o situación.”
<p>Interpretación: Respecto a la pregunta ¿cuáles son las técnicas de coaching Gerencial aplicables en la empresa que usted gerencia?, a través del corpus de la entrevista, se puede evidenciar que el Gerente de Administración, aunque no es coach, tiene conocimientos acerca de esta herramienta, todo ello es relevante para dirigir a un equipo satisfactoriamente y aunque en la empresa el clima organizacional no es excelente, como se evidencia a través del cuestionario, se observa que la gerencia está abierta al cambio para mejorarlo.</p>	

Cuadro 7: Liderazgo

Matriz de categorías emergentes pregunta 3

¿Los colaboradores se sienten satisfechos con el liderazgo que usted ejerce?, Explique su respuesta.

Corpus de la Entrevista	Categoría Emergente
No soy yo quien debe responder esa pregunta pero puedo decir que el ambiente es positivo, se construye el liderazgo con hechos y acciones, no existe un liderazgo impuesto, la motivación impartida es máxima	-Ambiente positivo -Liderazgo -Hechos y acciones -Motivación Impartida

Figura 3: Percepción de Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 8 Matriz de triangulación: Liderazgo

Categorías Emergentes	Autor 1
Ambiente positivo	Salazar y Moreno, (2018:33), consideran que un ambiente laboral positivo es un "...lugar de trabajo en el que los empleados se sienten valorados, apoyados y motivados".
Liderazgo	"Es el proceso de influir en otros para alcanzar objetivos. Maxwell es un autor reconocido en el ámbito del liderazgo y ha escrito varios libros sobre el tema, como "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo". (Chiavenato (2019: 319). El mismo autor refiere que se caracteriza por ser un espacio donde se promueve el bienestar emocional, se da prioridad a la comunicación abierta y se fomenta el respeto y la inclusión y la motivación "son las fuerzas internas y externas que actúan sobre un individuo".
Hechos y acciones	Salazar y Moreno (2018:29), consideran que los hechos y acciones constituyen, la "agrupación de actos o maniobras que se desarrollan en un determinado tiempo y espacio". En todo el devenir gerencial se requiere ser objetivo en el manejo de situaciones, siempre basados en la evidencia; pero una vez identificado el problema, hay que accionar para resolver.
Motivación Impartida	Salazar y Moreno (2018), indican que la motivación impartida es un "proceso que inicia, guía y mantiene un comportamiento orientado a un objetivo".
Interpretación: Si bien es cierto que esta pregunta: ¿Los colaboradores se sienten satisfechos con el liderazgo que usted ejerce?, debe ser contestada por sus subordinados, el Gerente tiene amplios conocimientos acerca del "deber ser" y aunque no sabe al dedillo, acerca del coaching, en los actuales momentos mantiene una adecuación al tema, describiendo lo que él hace para lograr cierta satisfacción en su equipo; propicia un ambiente positivo; ejerce su influencia a través del liderazgo, basa su trabajo en hechos y acciones; guía al equipo y motiva.	

Cuadro 9: Clima Organizacional

Matriz de categorías emergentes pregunta 4

¿De acuerdo a su criterio, cuáles son las actividades que deben desempeñarse para alcanzar un clima organizacional favorable?

Corpus de la Entrevista	Categoría Emergente
Liderazgo, Reconocimiento hacia los empleados, trabajo en equipo, comunicación, flexibilidad, incentivar al trabajador, reconocimiento, fortalecer un ambiente solidario, canales de comunicación abiertos, dar voz y buscar feed back, espíritu de equipo y colaboración.	-Liderazgo -Reconocimiento -Trabajo en equipo -Comunicación -Flexibilidad -Incentivo -Reconocimiento al trabajador -Solidaridad

Figura 4: Clima Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 10 Matriz de triangulación Clima Organizacional

Categorías Emergentes	Autor 1
Clima Organizacional	El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Reyes (2015:77), refiere que para que esto se lleve a cabo son necesarios varios indicadores.
Liderazgo	“Es el proceso de influir en otros para alcanzar objetivos. Maxwell es un autor reconocido en el ámbito del liderazgo y ha escrito varios libros sobre el tema, como "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo". Chiavenato (2019:215)
Reconocimiento	En este aspecto, Chiavenato (2019:201), señala que “Puede ser la acción de distinguir a un sujeto o una cosa entre los demás. Dicho reconocimiento se logra a partir del análisis de las características propias de la persona o el objeto. Cuando se reconoce, se concreta la individualización o la identificación.
Trabajo en equipo	El mismo Chiavenato (2019:232), dice que “Es un modo de organizarse en grupo para concretar una cierta tarea de forma articulada y cumplir, entre todos los integrantes del conjunto, un mismo desafío u objetivo”. El esfuerzo es mancomunado y el objetivo del equipo supera a los objetivos particulares.
Comunicación	Salazar y Moreno (2018: 99), explican que, consiste en la transmisión de información entre dos o más individuos, puesto que un participante le envía un mensaje a otro. Todos los seres vivos presentan alguna forma de comunicación, ya sea mediante palabras, señales químicas, sonidos o movimientos.
Flexibilidad	Shahzad (2016), señala que “es la capacidad de adaptarse eficazmente a situaciones cambiantes, equilibrando nuestras emociones y pensamientos”

Continuación Cuadro 10...

<p>Incentivar</p>	<p>Salazar y Moreno. (2018:102), refieren que “El proceso de impulsar, animar o favorecer a una persona o grupo para que realicen una acción de manera voluntaria y con entusiasmo. Este estímulo puede darse a través de diferentes formas, como ofrecer recompensas, reconocimiento público, beneficios o establecer metas desafiantes”.</p>
<p>Reconocimiento</p>	<p>Chiavenato (2019:302), dice: “Nos referimos usualmente al agradecimiento público, notorio y formal de los talentos, esfuerzos o rasgos resaltantes de alguien, o bien la expresión pública y formal de agradecimiento por un favor o beneficio recibido, o algún logro celebrado”</p>
<p>Ambiente solidario</p>	<p>Reyes, (2015:79). “Es un valor que nos impulsa a apoyar y colaborar con los demás en momentos de necesidad, demostrando empatía y generosidad” .</p>
<p>Interpretación: Con relación a la pregunta ¿de acuerdo a su criterio, cuáles son las actividades que deben desempeñarse para alcanzar un clima organizacional favorable?, tal como se puede observar, el Gerente tiene conocimiento acerca de las actividades que debe llevar a cabo para fomentar el clima organizacional. Ahora bien, se toma en cuenta que debe existir empatía en el equipo de trabajo, el Gerente debe tomar en cuenta diversos factores para mejorar el clima organizacional, entre ellos está el reconocimiento por la labor realizada, trabajo en equipo, el cual corresponde fomentar con una adecuada comunicación e información relevante para el logro de los objetivos, además de diversos incentivos, no sólo los económicos.</p>	

Cuadro 11: Habilidades Gerenciales

Matriz de categorías emergentes pregunta 5

¿Cuáles son las habilidades que debe desarrollar un gerente como coach al liderar el equipo de trabajo?

Corpus de la Entrevista	Categoría Emergente
Desarrollo individual y profesional, identificar sus valores y principios, identificarse con las políticas de la empresa, fortalecimiento de la confianza en sí mismos, potenciación de la agilidad y seguridad en toma de decisiones, desarrollo de habilidades sociales y emocionales. Resolución de conflictos y organización del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> -Promueve el desarrollo individual y profesional -Practica valores y principios -Se identifica con la política de la empresa -Fortalece la confianza -Toma de decisiones -Habilidades sociales -Manejo de conflictos -Organización en el trabajo

Figura 5: Habilidades Gerenciales



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 12: Matriz de triangulación: Habilidades Gerenciales

Categorías Emergentes	Autor 1
Desarrollo individual y profesional	“Consiste en las acciones que toman las personas para desplegar sus destrezas y lo cual les permite mejorar sus relaciones interpersonales y su toma de decisiones. De manera sencilla, es la maravillosa capacidad humana de cambiar en busca de ser más felices y plenos” (Corcino 2013: 312)
Valores y principios	Los principios son un conjunto de parámetros éticos de carácter universal, dirigidos a orientar la vida en sociedad. Por otro lado, los valores son guías para definir el correcto comportamiento de los individuos en la sociedad. Los valores suelen ser conceptos abstractos de corte moral y subjetivo, o sea, que cada individuo interpreta a su manera. En resumen, los principios son normas o cualidades que permiten al individuo actuar de acuerdo a lo que se considera correcto. (Corcino 2013: 402)
Políticas de la empresa	“También conocidas como políticas empresariales o políticas organizacionales, son normas, reglas o directrices que rigen u orientan las decisiones o conductas de sus miembros” (Corcino, (2013:23).
Fortalecimiento de la confianza	“Construir la confianza y autoestima es un proceso que conlleva esfuerzo, coraje y mucha paciencia. La confianza se basa en la autoestima, la dignidad y la creencia de que podemos enfrentar cualquier reto o dilema de nuestra vida. La autoestima es la forma en que nos hablamos de nosotros mismos”(Corcino 2013: 405)
Toma de decisiones	“es el proceso mediante el cual una persona o grupo elige una opción entre diversas alternativas, con el fin de encontrar la mejor solución a un conflicto o situación. Se caracteriza por ser intencional y estar orientada a objetivos” (Corcino 2013: 403)

Continuación Cuadro 12...

<p>Habilidades sociales y emocionales</p>	<p>“Son aquellas conductas aprendidas que llevamos a cabo cuando interactuamos con otras personas y que nos son útiles para expresar nuestros sentimientos, actitudes, opiniones y defender nuestros derechos”. (Corcino 2013: 401)</p>
<p>Resolución de conflictos</p>	<p>“Conjunto de procesos que buscan poner fin a una disputa o desacuerdo entre partes. Generalmente, este proceso implica comunicación, negociación y, a menudo, la intervención de una tercera parte neutral en situaciones más complejas” (Corcino 2013: 413)</p>
<p>Organización del trabajo</p>	<p>“Proceso o forma en el que la organización o empresa va a ejecutar sus labores con la intención de alcanzar sus objetivos empresariales. Va de la mano con las prácticas de gestión y afecta tanto a la organización como a los empleados” (Corcino 2013: 411)</p>
<p>Interpretación: Ante la pregunta: ¿Cuáles son las habilidades que debe desarrollar un gerente como coach al liderar el equipo de trabajo? Se devela a través de texto del texto de la entrevista que es, relevante constatar la apertura del Gerente de Administración, aunque tuvo que recurrir a la teoría para contestar este inquérito, en los actuales momentos tiene, mayor conocimiento y se encuentra abierto al cambio, lo cual genera expectativas de interés. Cabe señalar que es fundamental para optimizar el clima organizacional que el gerente promueva el desarrollo tanto individual como colectivo a través de diversos incentivos, fortaleciendo así las habilidades y competencias de los integrantes, esto se logra con normas y principios establecidos, además de beneficios contractuales, identificándose siempre con las políticas de la empresa, además de promover las habilidades sociales, este punto se puede realizar a través de decisiones comunes para compartir eventos que sean de interés común, además de organizar el trabajo adecuadamente y es importante poder manejar la resolución de conflictos.</p>	

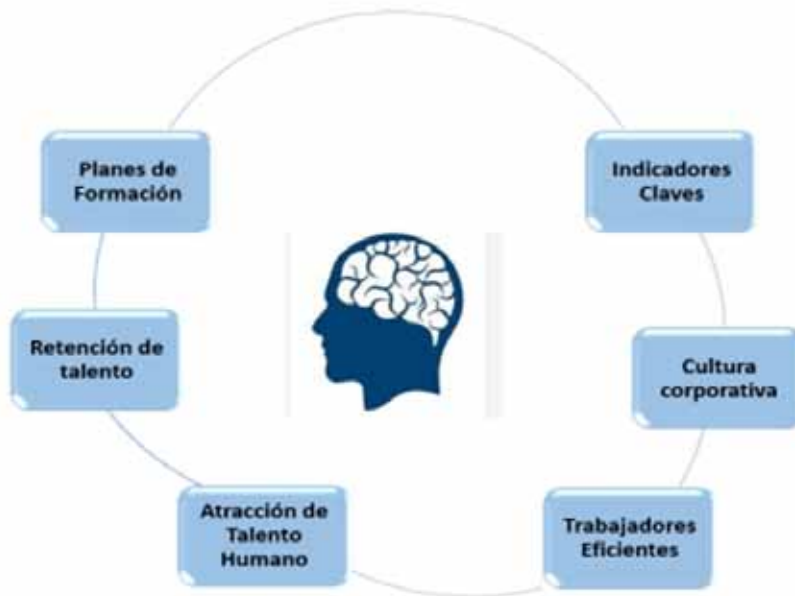
Cuadro 13: Coaching Gerencial para mejorar el desempeño

Matriz de categorías emergentes pregunta 6

¿De qué manera el coaching gerencial podría contribuir al logro de objetivos y un mejor desempeño del equipo?

Corpus de la Entrevista	Categoría Emergente
El coaching empresarial es una herramienta fundamental al momento de regular planes de formación , no sólo se relaciona con alcanzar indicadores claves dentro de la actividad de cada departamento, el resultado final es una cultura corporativa que no sólo se nutre de empleados eficientes sino de un clima ideal para atraer y retener talento .	<ul style="list-style-type: none"> -Coaching empresarial -Planes de formación -Indicadores Clave -Cultura Corporativa -Trabajadores eficientes -Atrae talento humano -Retiene talento humano

Figura 6: Coaching gerencial para mejorar desempeño



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 14: Matriz de triangulación: Coaching Gerencial para mejorar el desempeño

Categorías Emergentes	Autor 1
Coaching empresarial	Perry y Skiffington (2012:11), lo definieron como: “Una conversación, es decir, un dialogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientando a los resultados”. Por ello se considera que el coaching consiste en ayudar a las personas de manera individual a acceder a lo que saben, siendo una actividad que mejora el desempeño en forma permanente, sobre todo en las organizaciones donde el esfuerzo mancomunado rinde mayores resultados.
Planes de formación	“Es una hoja de ruta diseñada para cubrir las necesidades formativas de un equipo o de la empresa en su conjunto. Su propósito principal es mejorar las competencias de las personas trabajadoras, ya sea en habilidades técnicas, blandas o en la adquisición de nuevos conocimientos. Perry y Skiffington (2012:13),
Indicadores claves	“Es una métrica cuantitativa que muestra cómo tu equipo o empresa progresa hacia tus objetivos empresariales más importantes” Perry y Skiffington (2012:15)
Cultura corporativa	“a veces también llamada cultura organizacional, se refiere a los valores, actitudes, estándares, códigos y comportamientos compartidos de la gerencia y los empleados de una empresa” Perry y Skiffington (2012:12),
Empleados eficientes	“Capacidad que tiene un empleado en realizar apropiadamente sus actividades utilizando la menor cantidad de recursos posibles, como tiempo, dinero y esfuerzo” Perry y Skiffington (2012:9),

Continuación Cuadro 14...

<p>Atraer y retener talento</p>	<p>“Es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier empresa. El talento humano es el recurso más valioso de una organización, y contar con profesionales altamente capacitados y comprometidos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso” Perry y Skiffington (2012:14),</p>
<p>Interpretación: En la pregunta: ¿De qué manera el coaching gerencial podría contribuir al logro de objetivos y un mejor desempeño del equipo? Queda develado que debe ser impulsando al talento humano hacia la eficiencia, que forme parte de la cultura corporativa. Es relevante mencionar que, aunque el coaching no soluciona todas las situaciones que se puedan presentar en una empresa, es un apoyo imprescindible para el logro de los objetivos establecidos. En este caso, el Coaching Gerencial para mejorar el desempeño puede elaborar o facilitar planes de formación, cuyos indicadores clave se adapten al área que el individuo y la empresa en los aspectos que se deseen mejorar, esto se logra con una cultura corporativa en expansión teniendo como meta el desarrollo del capital humano, logrando con ello trabajadores eficientes. Además es relevante atraer a personal capacitado a través de un adecuado reclutamiento y selección de candidatos y claro está, retener a los trabajadores.</p>	

Cuadro 15: Proceso de Control

Matriz de categorías emergentes pregunta 7

¿Qué haría usted para ejercer el control gerencial en el clima Organizacional, al utilizar el coaching como herramienta?

Corpus de la Entrevista	Categoría Emergente
<p>La pregunta es un poco confusa, pero proponer participantes, trazar planes individuales, retroalimentar, escuchar, ser empático, lograr la interacción entre los equipos de trabajo, mejoramiento del clima organizacional, introducir una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Planes -Retroalimentación -Empatía -Equipos de Trabajo -Clima Organizacional -Cultura de aprendizaje -Mejoramiento continuo

Figura 7: Proceso de Control



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 16: Matriz de triangulación: Proceso de Control

Categorías Emergentes	Autor 1
Planes individuales	“Un plan de trabajo individualizado es un documento que detalla las metas educativas específicas, estrategias de enseñanza y métodos de evaluación diseñados para satisfacer las necesidades particulares” (Corcino 2013: 413)
Retroalimentar	Método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento”. (Chiavenato, 2019:315)

Continuación Cuadro 16...

<p>Empatía</p>	<p>Ravier (2015:77), explica que se utiliza para calificar a las personas que tienen la habilidad social de comprender al otro, lo cual garantiza una interacción exitosa con las demás personas. Empatía es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y hacérselo saber, de sentir como el otro siente, comprendiendo sus motivos aún sin aceptarlos o discrepando con ellos.</p>
<p>Equipo de trabajo</p>	<p>Es una asociación de individuos organizados, orientada al logro de un objetivo común a través del trabajo en equipo o trabajo colaborativo. Este último consiste en la suma de los talentos, conocimientos o habilidades de los integrantes del equipo, es decir, en su sinergia. (Chiavenato 2019:412)</p>
<p>Clima Organizacional</p>	<p>“conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos” (Ravier, 2015:44)</p>
<p>Cultura de aprendizaje</p>	<p>“Un entorno organizacional que no solo valora la educación formal, sino que también promueve el crecimiento continuo y el desarrollo de habilidades entre todos sus miembros” (Chiavenato 2019:312)</p>
<p>Mejoramiento continuo</p>	<p>“Filosofía de gestión que busca continua y permanentemente la forma de perfeccionar las operaciones y los procesos”(Chiavenato 2019:115)</p>
<p>Interpretación: Analizando la respuesta del gerente, a la pregunta: ¿Qué haría usted para ejercer el control gerencial en el clima Organizacional, al utilizar el coaching como herramienta? Tal como lo mencionó el entrevistado, la pregunta pudiera parecer confusa, sin embargo, entre los principios administrativos, aunque “entre líneas”, el control es un indicador que no se puede ocultar y por ende confirma la necesidad de mejorar, en este caso a través del coaching para fomentar el desarrollo, tanto individual como empresarial. Es así que un gerente que se perfile a la excelencia, debe contar con planes y metas para racionalmente poder dirigir al equipo de trabajo en la consecución de sus metas, esto se logra retroalimentándolo constantemente, verificando los resultados y</p>	

Continuación Cuadro 16...

realizando ajustes, en caso de ser necesario. Debe existir empatía para poder manejar la información y que la misma fluya en ambas direcciones, es decir entre el equipo de trabajo y la gerencia, esto logrará un clima organizacional en donde todos trabajen para lograr las metas organizacionales, con una cultura de aprendizaje constante y al final tomando en cuenta siempre, el mejoramiento continuo.

HALLAZGOS

A través de la entrevista dirigida al Gerente de Administración, se puso en evidencia que el mismo no tenía mayores conocimientos acerca del coaching, de allí que la generalidad de sus respuestas fueran teóricas, se notó que buscó información para poder contestar, sin embargo, es de interés poner en claro que se encuentra interesado en aprender acerca del tema y ponerlo en práctica.

Además de lo señalado, la autora opina que, aunque el Gerente no poseía información del tema ha tratado de mantener un clima organizacional efectivo, si bien es cierto que hay nudos críticos, en ocasiones debido a la particular situación del país, no está demás referir que Metalfranpa C.A., es una de las empresas en que el personal se siente a gusto, debido a que en la mayoría de los casos se sienten identificados con la misma. Entre los aspectos que se pueden mejorar, está lo atinente al flujo de información y la comunicación. Practicar la escucha activa, aplicar preguntas poderosas que ayuden al trabajador a ser conscientes de dónde está sus fallas; fijar objetivos alcanzables y cómo lograrlos.

Con la finalidad de dilucidar el control gerencial aplicado a las actividades del clima organizacional en la empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata, se pudo observar que en dicha empresa el Gerente se encuentra actualizado y espera lograr cambios significativos aplicando herramientas que le permitan controlar la gestión empresarial a través de técnicas de coaching para mejorar el clima organizacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La presente investigación, se realizó con la finalidad de analizar el Coaching Gerencial y Clima Organizacional en una Empresa de Fabricación y Distribución de Envases de Hojalata del estado Aragua; en tal sentido, se establecieron objetivos específicos para poder concluir el estudio, los cuales, al ser analizados, arrojaron las siguientes conclusiones:

En respuesta al primer objetivo específico Describir el clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo de la empresa Metalfranpa, C.A.

Destaca la importancia de considerar las oportunidades de crecimiento en las decisiones relativas al personal, fomentando así una integración genuina en el desarrollo individual y colectivo. Si bien la mayoría del personal manifiesta un fuerte compromiso con el éxito organizacional, la gerencia debería explorar herramientas más efectivas para fortalecer el involucramiento de todos en la consecución de los objetivos y metas. En cuanto al apoyo, aunque una proporción significativa lo percibe, una parte considerable expresa lo contrario, lo que subraya la urgencia de analizar esta situación y buscar los mecanismos para asegurar que el apoyo sea una experiencia compartida por la totalidad del equipo.

Se evidenció que, si bien existe acceso a la información, este no es equitativo, lo cual debe considerarse para asegurar que todo el personal disponga de los recursos necesarios para su labor. Asimismo, aunque se

infiere una cooperación general positiva, es vital optimizar este aspecto, dado su rol esencial en la consecución de los objetivos organizacionales.

Se evidenció el interés del jefe en el éxito de sus empleados, sin embargo, se debe fortalecer la percepción de que cada miembro del equipo es tomado en cuenta por su supervisor inmediato. Asimismo, se requiere implementar técnicas gerenciales más adecuadas para identificar áreas de mejora que permitan fomentar la motivación necesaria en todo el personal y asegurar así sus logros individuales y colectivos.

La organización muestra una dinámica de mejora continua regular, sin embargo, es recomendable analizar en profundidad las áreas que requieren una actualización específica. En cuanto a la fluidez de la información, si bien las respuestas sugieren un panorama relativamente favorable, existe margen para optimizar este aspecto, considerando su importancia para la gestión exitosa de las actividades diarias del personal.

Respecto a los objetivos organizacionales en el departamento de administración, la diversidad de actividades influye en las respuestas: algunas, por su rutina, presentan pocos retos; mientras que otras, más dinámicas, implican cambios constantes y resultan más motivadoras. A pesar de esta variabilidad, se evidenció una participación activa en la definición de objetivos y acciones, lo que sugiere un nivel de colaboración positivo en este ámbito.

La mayoría de los empleados se perciben como un factor clave para el éxito de la empresa, aunque una parte se considera poco importante. De esto se infiere que un gerente influyente debería actuar como un coach,

capaz de unificar al equipo para alcanzar los objetivos deseados. Asimismo, si bien la evaluación del desempeño, se reconoce como una herramienta útil para la mejora de las tareas, resulta necesaria su optimización.

Se evidenció que los grupos de trabajo suelen mantener relaciones armoniosas, por lo que se recomienda fomentar continuamente las actividades en común para fortalecer este aspecto. En cuanto a la toma de decisiones, las respuestas revelan una diversidad de opiniones y una percepción de oportunidades desiguales para participar en las decisiones relativas a las tareas que ejecutan.

El uso de la herramienta evaluación de desempeño ha sido efectiva. En cuanto al compromiso, el personal generalmente se siente identificado con la organización, lo cual es un factor positivo; sin embargo, la implementación de técnicas específicas podría fortalecer el involucramiento de todo el equipo de trabajo.

Los encuestados perciben una preparación adecuada para sus labores, aspecto fundamental para la ejecución eficiente de las tareas diarias. No obstante, se identifica una limitación en los canales de comunicación. Si bien la dinámica grupal se considera positiva e integrada por la mayoría, existe potencial para mejorar la colaboración, involucrando activamente a cada empleado. El reconocimiento de los logros por parte de los superiores es frecuente, aunque optimizar este aspecto resulta crucial para fortalecer la motivación del equipo.

La mayoría del personal coincide en que la organización busca una mejora continua diaria, lo que sugiere una apertura constante al

perfeccionamiento. Las responsabilidades de los cargos están bien definidas, reflejando una estructura organizacional clara en cuanto a funciones y roles.

La interacción frecuente con superiores no siempre es una realidad, aunque el acceso parece existir en general. Un aspecto positivo es que la empresa fomenta el aprendizaje y el desarrollo del personal en la mayoría de los casos, un indicador valioso para un clima organizacional adecuado.

Sin embargo, las actividades diarias no siempre se perciben como facilitadoras del desarrollo personal, generando una inconsistencia con la valoración del aprendizaje organizacional. Es fundamental que el capital humano sienta oportunidades de crecimiento personal dentro de la empresa.

Aunque la mayoría intuye la existencia de un sistema de seguimiento y control de actividades, su conocimiento no es uniforme en todo el equipo. Es destacable la capacidad de la organización para afrontar y superar obstáculos, un factor importante para generar estabilidad y confianza en el personal.

Una parte del personal manifiesta preocupación por la administración de recursos, lo que sugiere una posible insatisfacción con la gestión administrativa. Asimismo, la promoción regular de la capacitación por parte de los jefes podría no ser equitativa, lo que podría afectar negativamente el clima organizacional y requiere optimización.

Si bien la mayoría encuentra estimulante el cumplimiento de sus tareas, existen opiniones divergentes que ameritan un análisis para identificar y corregir las causas. Además, la claridad y el conocimiento de las normas y

procedimientos por parte del equipo no son evidentes, lo que sugiere la necesidad de elaborarlas o comunicarlas eficazmente para evitar duplicidades y asegurar la alineación con objetivos concretos.

La organización promueve y fomenta la comunicación interna de manera regular. Aunque la comunicación interna parece ser positiva en general, se detectan áreas de mejora que deben abordarse. En cuanto a la remuneración, las opiniones diversas probablemente reflejan el impacto de la inestabilidad económica venezolana y la posible insuficiencia para cubrir las necesidades básicas.

En la mayoría de los casos, la empresa impulsa significativamente el desarrollo del personal. Adicionalmente, el personal se siente orgulloso de los productos o servicios de la organización, lo que genera satisfacción y contribuye a un mejor clima organizacional.

Para la mayoría, los objetivos del trabajo están bien definidos, aunque no para la totalidad del equipo. Los supervisores suelen escuchar los planteamientos del personal, lo que sugiere una interacción habitual, aunque los canales de comunicación pueden fortalecerse.

La alineación de los objetivos del trabajo con la visión de la organización es un aspecto crucial para que todo el personal comprenda la dirección de la empresa y trabaje en pos de ella. La promoción de ideas creativas e innovadoras es un factor motivador importante para el capital humano.

La definición de misión, visión y valores es regularmente clara en la organización. El trabajo se realiza generalmente en función de métodos o planes establecidos, aunque se identifican áreas que requieren mayor atención en la planificación.

La colaboración entre el personal de las diversas oficinas es frecuente. Si bien la colaboración parece ser favorecedora, siempre existe margen para fortalecerla. La disponibilidad de tecnología facilita el trabajo, aunque factores como los cortes de electricidad y el rápido avance tecnológico representan desafíos.

El reconocimiento regular de los logros en el trabajo es fundamental para la motivación individual y el clima organizacional. La empresa es percibida como una opción positiva para alcanzar calidad de vida laboral. Destaca también, que el trato justo, es una práctica regular en la organización, lo cual es importante para el compromiso del personal y para fomentar una comunicación y un clima organizacional adecuado, basado en el conocimiento y reconocimiento del equipo.

Finalmente, en cuanto a la remuneración, la situación económica venezolana y la inflación probablemente generan una percepción de insuficiencia salarial, reflejada en la falta de respuestas que indiquen una satisfacción plena en este aspecto.

Reflexiones

Se habla de reflexiones, para alinearse con el análisis a través de técnicas cualitativas, en relación con el segundo objetivo, *develar la visión*

del Coaching Gerencial desde la perspectiva del gerente de la empresa estudiada, la entrevista reveló un conocimiento limitado del tema por parte del Gerente de Administración. Si bien sus respuestas tendieron a ser teóricas y evidenciaron una búsqueda de información para responder, se destaca su marcado interés en aprender y aplicar el coaching gerencial en la práctica.

A pesar de su conocimiento incipiente sobre coaching, el Gerente ha procurado mantener un clima organizacional efectivo en Metalfranpa C.A., una empresa donde el personal, en general, se siente a gusto e identificado. No obstante, existen áreas de mejora, especialmente en la fluidez de la información y la comunicación. La situación particular del país influye en ciertos aspectos, pero el potencial de optimización es evidente.

Con el propósito de *dilucidar el control gerencial aplicado a las actividades del clima organizacional en la empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata*, se observó que el Gerente se mantiene actualizado y aspira a implementar cambios significativos. Su intención es aplicar herramientas de control de la gestión empresarial, incorporando técnicas de coaching para la mejora del clima organizacional.

Recomendaciones

Tras la investigación, se identificaron elementos clave para optimizar el clima organizacional. Los resultados indican un nivel aceptable, se detectan áreas de mejora, principalmente en la comunicación. Por ello, se recomienda lo siguiente:

Es prioritario estudiar el apoyo brindado por la empresa a su capital humano, con el fin de fortalecer las herramientas existentes y asegurar que todo el personal perciba dicho respaldo de manera equitativa.

Asimismo, resulta fundamental optimizar la cooperación, un aspecto esencial para alcanzar los objetivos organizacionales. Se requiere la implementación de técnicas gerenciales más adecuadas para identificar áreas de mejora que fomenten la motivación y aseguren los logros de todo el personal.

En cuanto a la toma de decisiones, se observó una diversidad de opiniones y una percepción de oportunidades desiguales para participar en las tareas. Es importante analizar esta situación para empoderar al personal y permitirles actuar con mayor autonomía en momentos determinados.

Por otro lado, se evidenciaron inconsistencias en las respuestas relativas a la aplicación de la evaluación de desempeño, una herramienta crucial para la gerencia (al conocer las habilidades del personal) y para los empleados (como factor motivador). Además, se necesita fomentar una interacción constante entre las diferentes jerarquías para optimizar el flujo de información.

Para promover una comunicación eficaz y un clima organizacional favorable, es fundamental conocer al equipo de trabajo, sus logros y actividades. La percepción actual sugiere un conocimiento regular de los avances en otras áreas de la organización.

Se recomienda a la empresa establecer estándares que mejoren el flujo de información en todos los procesos (administrativos, productivos y logísticos).

Se sugiere a los gerentes mantener una comunicación efectiva con sus equipos e informarse sobre coaching gerencial para optimizar el clima organizacional.

Se exhorta al personal a mantener su compromiso y aportar recomendaciones constructivas para mejorar el clima organizacional y laboral.

LISTA DE REFERENCIAS

Alcántara Ana y Pintado, Daniela (2018:24), **Estudio de la Cultura y el Clima Organizacional en una Institución educativa, Cantón Cueca.** Trabajo de Grado para optar al Título de Psicología en la **Universidad Politécnica Saverina de Ecuador.**

Alvarado, José. (2022). **El coaching y su impacto en el clima organizacional. Del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C.** Universidad Continental.

Álvarez, María., Arocha, Daniel, Ortiz, Manuel., Morales, Sara. (2011). **Coaching, Motivación y de Personal.** Pontificia Universidad Javeriana Facultad de psicología Bogotá D.C.

Arias Fidias (2016). **El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración.** Venezuela: Editorial Episteme. Quinta Edición.

Balestrini, M. (2022). **Cómo se elabora el proyecto de investigación.** Caracas: Consultores Asociados.

Bavaresco Aura Marina (2016). **Proceso Metodológico de la Investigación (Como hacer un Diseño de Investigación),** Maracaibo – Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia.

Bolaños, Héctor. (2022). **Coaching Empresarial con Recursos Digitales para el Liderazgo y la Innovación Abierta** Empresarial. Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli.

Cacua Alejandro y Sicard Ana (2018) **El clima organizacional y la relación entre las condiciones y medio ambiente de trabajo y el bienestar laboral general,** requisito parcial para optar al título de Licenciado en Psicología, presentado en la Universidad Central de Venezuela

Capetillo, Francisca (2020), **Estudio Diagnóstico de Clima Organizacional en Institución Educativa,** presentado en el Instituto Tecnológico de Matamoros para optar al título de Maestría en Administración industrial

Carroll, M. (2009). **Supervision: Critical reflection for transformational learning.** *The clinical supervisor.*

Castillo, Elizabeth, Espinel, Juana. (2022). **Incidencia del clima laboral en la satisfacción organizacional de los colaboradores del área administrativa en una universidad ecuatoriana.** Revista Ingeniería Industrial: 8(29), 7–20. <https://doi.org/10.54139/riiant.v8i29.408>

Chiavenato, Idalberto. (2019). **Gestión del talento humano.** Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. 3era Edición.

Claude George (2011) **Historia del Pensamiento Administrativo.** (Documento online disponible en <https://ccfprosario.com.ar/historia-del-pensamiento-administrativo-claude-george>)

Corcino, Máximo (2013). **Habilidades y Destreza en una Persona.** <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en/>

Duarte, José. y Parra, Egleé. (2014). **Lo que debes saber sobre un trabajo de investigación.** 3ra edición. Maracay: Freddy Morlés.

Espinoza, Francisco (2019) **Propuesta de Estrategias basadas en Clima Organizacional que permitan mejoras en la productividad laboral dirigidas a los empleados de la empresa NEFRAT, C.A.,** Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez

Goleman, Daniel (2024) **Inteligencia Emocional.**(Documento online, disponible en Google, consulta efectuada en abril 2025)

Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar. (2013). **Metodología de la investigación.** (6a. ed.). México: Mc Graw Hill.

Hueso Andrés y Cascant, Joseph (2012) **Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación.** Cuadernos Docentes en Proceso de Desarrollo. Universidad Politécnica de Valencia. España.

Luthans, Fred. (2018). **Comportamiento organizacional.** México: McGraw-Hill

Manzanilla, Víctor (2024) (Documento online disponible en Coaching gerencial: qué es, ejemplos y competencias | EGM, consulta efectuada en marzo 2025)

Martinez, Miguel (2011). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. México: Trillas.

Montero, Maritza y Hochman Elena (2005). **Investigación Documental**. Caracas: Panapo. Palacios, J. (2023). Agenda Política de 2024. Comunicaciones UCAB. Nov 16, 2023.

Palacios, Luis Carlos (2023), **Administración de la Producción**. (Documento online disponible en [https://www.bing.com/search?q=Palacios %20%3A%20administraci%C3%B3](https://www.bing.com/search?q=Palacios+%20%3A%20administraci%C3%B3))

Parella, Santa y Martins, Feliberto. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa** tercera edición. Caracas-Venezuela Editorial FEDUPEL.

Payeras, Joan. (2004). **Coaching y liderazgo**: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=10149758&ppg=4>

Perry, Zeus. y Skiffington, Suzanne. (2012). **Guía completa del coaching en el trabajo**. Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.

Piligua, Carlos y Arteaga Fernando (2019). **El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.** Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, 2019. Universidad El Bosque.

Pineda, Mariana. (2022). **Programa de Acompañamiento Basado en el Coaching Enfocado al Liderazgo Organizacional que Promueva la Eficacia Laboral del Recurso Humano**. presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad de Carabobo.

Ravier, Leonardo. (2015). **Breve Historia del Coaching. Publicado en Coaching Magazine** N° 1. [Artículo de revista] <http://www.coachingmagazine.net>.

Reyes, Santiago. (2015). **El clima y cultura laboral. Portal de innovación educativa**. http://www.eduinnova.es/abril2010/Clima_Cultura_Laboral.pdf

Rocha, María. V., & Holguín, María Alejandra (2014). **El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa**<http://repositorio.usfq.edu.ec/23000/2985/1/110047.pdf>

Rojas, Belkys (2010). **Investigación Cuantitativa**. Caracas: FEDUPEL

Rusque, A. (2010). **De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa**. Caracas: Vadell Hermanos.

Sabino, Carlos (2019) **Metodología de la Investigación**. Mac Graw Hill. México.

Salazar, Eduardo. y Moreno, Luis. (2018) **Administración de Empresas**. Mc Graw Hill. España.

Sampieri, Roberto. (2021) **Metodología de la investigación**. Mac Graw Hill. México.

Shahzad Charles (2016), **Gestión Empresarial**. (Documento online, disponible en <https://www.researchgate.net/publication>)

Stogdill, Rallph M.(Documento online disponible en Google, consulta efectuada en marzo 2015)

Tamayo y Tamayo, Mario. (2014). **El Proceso de la Investigación científica**. México D.F: Editorial Limusa S.A.

Uribe, David., Rojas, Oswaldo., Ortega, Eduardo y Polo, Gregoria. (2023). **Coaching Contable e Implementación de normas Internacionales de Información Financiera: Una propuesta metodológica**. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.858>.

Visión Empresarial (2024) Revista online, disponible en <https://www.bing.com/search?pglt=41&q=en+la+actualidad+entre+los+principales+retos+de+las+empresas+venezolanas>, consulta efectuada en agosto 2024.

ANEXOS

Anexo “A”
Guión de Entrevista

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

GUIÓN DE ENTREVISTA

La presente entrevista, estará desinada al jefe del departamento de Administración, de una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata. Con la finalidad de recolectar información que permita desarrollar el trabajo de grado, titulado: **COACHING GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENVASES DE HOJALATA**

Luismar Solangel Fermín Rosales

N.	Pregunta	Respuesta
1.	¿Qué información maneja usted del coaching gerencial?	
2.	¿Cuáles son las técnicas de coaching Gerencial aplicables en la empresa que usted gerencia?	
3.	¿Los colaboradores se sienten satisfechos con el liderazgo que usted ejerce?, Explique su respuesta.	
4.	¿Cuáles son las habilidades que debe desarrollar un gerente como coach al liderar el equipo de trabajo?	
5.	¿De acuerdo a su criterio cuáles son las actividades que deben desempeñarse para alcanzar un clima organizacional favorable?	
6.-	¿De qué manera el coaching gerencial podría contribuir al logro de objetivos y un mejor desempeño del equipo?	
7.-	¿Qué haría usted para ejercer el control gerencial en el clima organizacional, al utilizar el coaching como herramienta?	

Anexo “B”

Determinación de Confiabilidad

Determinación de Confiabilidad

#¿NOMBR	Ítem										
E?	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11
Sujeto 1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1
Sujeto 2	2	3	1	3	2	2	2	1	2	3	3
Sujeto 3	2	4	2	3	3	2	3	2	2	3	3
Sujeto 4	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Sujeto 5	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
Sujeto 6	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
Sujeto 7	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Sujeto 8	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Sujeto 9	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Sujeto 10	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Sujeto 11	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Sujeto 12	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
Sujeto 13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto 14	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2
1	3	2	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2
4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3
4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3
4	3	3	2	3	5	3	2	4	3	3	3	3
4	4	3	3	3	5	3	2	4	3	3	3	3
4	4	3	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3
4	4	3	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3
5	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3
5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4

Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33	Ítem 34	Ítem 35	
1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
3	3	3	1	2	2	2	2	1	3	1	2	3
3	3	3	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3
3	3	4	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3
4	4	4	1	3	3	2	2	2	3	2	3	3
4	4	4	1	3	3	2	3	3	4	3	3	3
4	4	4	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4
5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4
5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	5

Ítem 36 Ítem 37 Ítem 38 Ítem 39 Ítem 40 Ítem 41 Ítem 42 Ítem 43 Ítem 44 Ítem 45 Ítem 46

2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5

Ítem 47	Ítem 48	Ítem 49	Ítem 50
2	1	2	2
3	2	3	2
3	3	3	2
3	3	3	2
3	3	3	2
4	3	3	3
4	3	3	3
4	3	3	3
4	3	3	3
4	3	3	3
4	4	3	4
4	4	3	4
4	4	4	4
5	4	4	4

Alpha de Cronbach 0,8881

Calculadora de Confiabilidad Múltiple

INSTRUMENTO ALTAMENTE CONFIABLE

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{V_t} \right)$$

ANEXO “C”

Cuestionario

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

CUESTIONARIO

El presente cuestionario, estará destinado al equipo del departamento de Administración, de una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata. Con la finalidad de recolectar información que permita desarrollar el trabajo de grado, titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y COACHING GERENCIAL EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENVASES DE HOJALATA**

Instrucciones:

- El cuestionario consta de 50 preguntas con cinco opciones de respuesta, el cual usted deberá de responder de la forma más honesta posible.
- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- escoja solo una (1) opción en cada ítem.

Gracias por su colaboración
Luismar Solangel Fermín Rosales

Leyenda:

Ninguna o Nunca: N/N

Poca: P

Regular o Algo: R/A

Mucho: M

Todo o Siempre: T/S

ÍTEM	Pregunta	N/ N	P	R/A	M	T/S
1.	Existen oportunidades de progresar en la organización?					
2.	Se siente comprometido con el éxito de la organización?					
3.	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí?					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados?					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?					
8.	En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo?					
9.	En la oficina la información fluye adecuadamente?					
10.	Los objetivos de trabajo son retadores?					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos?					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la empresa?					
13.	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar las tareas?					

14.	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa?					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades?					
16.	Se valoran los altos niveles de desempeño?					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la organización?					
18.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo?					
19.	Existen suficientes canales de comunicación?					
20.	El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado?					
21.	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros?					
22.	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día?					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas?					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede?					
26.	Las actividades en las que trabaja permiten aprender y desarrollarse?					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal?					
28.	SE dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?					
29.	En la organización se afrontan u superan obstáculos?					
30.	Existe buena administración de recursos?					

31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita?					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante?					
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?					
34.	La organización promueve y fomenta la comunicación interna?					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones?					
36.	La empresa promueve el desarrollo del personal?					
37.	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal?					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos?					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que le hacen?					
40.	Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la organización?					
41.	Se promueve la creación de ideas creativas o innovadoras?					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización?					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos?					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?					
45.	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo?					
46.	Se reconocen los logros en el trabajo?					
47.	La organización es buena opción para alcanzar					

	calidad de vida laboral?					
48.	Existe un trato justo en la organización?					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la organización?					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?					