



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL ESTUDIO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR
CONSTRUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS
COMPETITIVAS**

Guedez B., Maria G.

Naguanagua, Agosto del 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL ESTUDIO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR
CONSTRUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS
COMPETITIVAS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE EL ÁREA DE
ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA
OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN

Tutor:

Zurbaran A., Deiwi J.

Autor:

Guedez B., Maria G.

Naguanagua, Agosto del 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL ESTUDIO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR
CONSTRUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS
COMPETITIVAS**

Tutor: Msc. Ing. Deiwi Zurbaran

Acepto la tutoría del presente trabajo según las condiciones del Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.

C.I. V- 15.516.998

Naguanagua, Agosto del 2015



ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Por medio de la presente hacemos constar que el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS”**, presentado por la ciudadana: **Maria G. Guedez**, alumna regular del Programa de Maestría en **GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**, reúne los requisitos exigidos para la inscripción.

El **MSc. Ing. Deiwi Zurbaran**, aceptó la tutoría de este Trabajo, según Constancia anexa.

En Valencia, a los veinticinco días del mes de junio del año Dos mil Catorce.

Por la Comisión Coordinadora:


Profa. Sandra Lugo
Coordinador del Programa


Profa. Lainé Barros
Miembro


Prof. Gomez Arnoldo
Miembro


Prof. Fernando Torres
Miembro


Prof. Alexander Cabrera
Miembro



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Los abajo firmantes, miembros del Jurado designado para examinar el Trabajo Especial de Grado titulado: **DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**, realizado por la Ing. Maria Gabriela Guedez Baute, para optar al título de *Magíster en Gerencia de Construcción*, certificamos, por medio de la presente, que hemos revisado y aprobado dicho trabajo.

Prof. Fernando Torres
Presidente

Prof. Alexander Cabrera
Jurado 1

Prof. Antonietta Odoardi
Jurado 2

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTOS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE CUADROS	xvii
RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema	3
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación	9
Delimitación	10
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	19
Clima Organizacional	20
Definición de Clima Organizacional	20

	Pág.
Importancia del Clima Organizacional	22
Características del Clima Organizacional	23
Tipos de Clima Organizacional	23
Dimensiones del Clima Organizacional	25
Estrategias de estudio y determinación del Clima en las Las Organizaciones	26 28
Lo que las personas esperan de la Organización	30
Motivación y Desempeño.	31
Pirámide de necesidades de Maslow	33
Aspectos psicológicos, sociales, culturales y organizacionales que El Clima en Empresas Venezolanas	35 37
Competitividad	38
Estrategias Competitivas	39
El modelo competitivo de las cinco Fuerzas de Porter	40
Análisis Estructural y Estrategia Competitiva	47
Estrategias Competitivas Genéricas	47
Competitividad en la Pymes Venezolana	52
Plan Estratégico	53
Paradigmas Estratégicos	55
Proceso estratégico	57
Difusión y alineación estratégicas	63
Benchmarking	64
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	67
Diseño de Investigación	67

	Pág.
Tipo de Investigación	68
Nivel de Investigación	68
Modalidad	68
Población o Universo de Estudio	69
Muestra del Estudio	70
Técnicas de Recolección de datos	72
Confiabilidad, validez y objetividad del instrumento de medición	74
Etapas del Proceso metodológico	76
Análisis y presentación de los datos	76
Operacionalización de Variables	78
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	81
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	140
Justificación	140
Objetivos de La Propuesta	142
Objetivo General	142
Objetivos Específicos	142
Fundamentos Técnicos de La Propuesta	143
Desarrollo de la propuesta	143
Visión	143
Misión	143
Estructura del Plan Estratégico	146
Estrategias Competitivas basadas en las fuerzas de Porter más significativas	164

	Pág.
CONCLUSIONES	166
RECOMENDACIONES	170
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	172
ANEXOS	176
Anexo A. Lista de Empresas Constructoras inscritas en la Cámara de la	177
Anexo B. Modelo del Cuestionario Aplicado	186
Anexo C. Modelo de Validación de Expertos	193

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, por mantener en mí viva la Fe y la esperanza a pesar de las adversidades. Por bendecir cada día de mi vida con momentos y personas maravillosas. Por demostrarme que siempre está presente en cada paso que doy.

A las personas más importantes de mi vida MI FAMILIA, Papá, Mamá, Hermana, Abuelas, tía querida y mi amor bello; mi esfuerzo, mi empeño, mis sueños, y mis deseos de ser cada día una mejor profesional y persona, va dedicado a ustedes. A todos dedico estos años llenos de logros y satisfacciones. Los amo inmensamente.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso, a quien solo tengo que agradecer. Mi vida ha sido bendecida enormemente. Gracias por tantas cosas maravillosas, momentos inolvidables, por una familia ejemplar, por mi gran amor, grandes amigos y grandes satisfacciones.

A mis padres, por ser mi pilar fundamental. Por hacer de mí la mujer que soy hoy. Por todos sus cuidados, mimos, consejos, amor incondicional, dedicación, apoyo, valores, principios, y demás cosas maravillosas que me han brindado y que estas líneas no son suficientes para describir. Son el regalo más hermoso que la vida me ha dado y cada día le pido a Dios que los mantenga siempre junto a mí. También debo agradecer a mis abuelas, y a mi tía querida por el gran amor que me han brindado, sin condiciones y sin limitaciones, por siempre estar presentes en mi vida y llenarla de alegría.

Asimismo, debo agradecer a mi hermana hermosa, por ser un ejemplo para mí de lucha y perseverancia, demostrándome que los sueños los puedes alcanzar si te lo propones con el corazón; por tu apoyo y tu amor incondicional, y por ser la mejor hermana que Dios y la vida me hayan podido dar.

A mi gran amor, por su compañía, paciencia, comprensión, y por todo el amor que me ha dado en todos estos años. Por hacerme inmensamente feliz, estar siempre presente, hacerme reír, y sentir dichosa. Ha sido un gran apoyo para mí. Gracias por ser el novio más maravilloso del mundo, con el cual he aprendido a soñar despierta y con quien quiero compartir el resto de mi vida.

A mi tutor, gracias por su gran apoyo, tiempo, dedicación, paciencia, motivación y todo el conocimiento brindado, haciendo esta experiencia más llevadera y de mucho aprendizaje. Muchas Gracias!!!

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. De que están hechas las organizaciones	29
Figura 2. La Pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus	34
Figura 3. Componentes y resultados del Clima Organizacional	36
Figura 4. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	41
Figura 5. Tres Estrategias Genéricas	50
Figura 6. Proceso Estratégico	58

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Empresas constructoras del Municipio San Diego según Cámara de la construcción del Edo. Carabobo y No. de trabajadores administrativos	70
Tabla 2. Muestras de estudio	72
Tabla 3. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 1	82
Tabla 4. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 2	83
Tabla 5. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 3	85
Tabla 6. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 4.	86
Tabla 7. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 5	88
Tabla 8. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 6	89
Tabla 9. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 7	91
Tabla 10. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 8	92
Tabla 11. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Responsabilidad. (Ítems 9-12)	94
Tabla 12. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Remuneración. (Ítems 13-17)	97

Tabla 13. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Recompensas. (Ítems 18-22)	100
	Pág.
Tabla 14. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Riesgo y Toma de Decisiones (Ítems 23-26)	103
Tabla 15. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Apoyo (Ítems 27-31)	106
Tabla 16. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Apoyo (Ítems 32-36)	109
Tabla 17. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Tolerancia al conflicto (Ítems 37-42)	112
Tabla 18. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Productividad (Ítems 43-44)	119
Tabla 19. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Productividad (Ítems 45-48)	122
Tabla 20. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Productividad (Ítems 49-51)	125
Tabla 21. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Innovación (Ítems 52-54)	128
Tabla 22. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Competencias Básicas (Ítems 55-57)	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Estructura Organizacional. Ítem 1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?	82
Grafico 2. Estructura Organizacional. Ítem 2. ¿Posee una descripción detallada del cargo que desempeña?	84
Grafico 3. Estructura Organizacional. Ítem 3. ¿Conoce los valores de la organización?	85
Grafico 4. Estructura Organizacional. Ítem 4. ¿Conoce la misión de su organización?	87
Grafico 5. Estructura Organizacional. Ítem 5. ¿Conoce la visión de su organización?	89
Grafico 6. Estructura Organizacional. Ítem 6. ¿Conoce los objetivos de la organización?	90
Grafico 7. Estructura Organizacional. Ítem 7. ¿Existen manuales de procedimientos?	91
Grafico 8. Estructura Organizacional. Ítem 8. ¿Se cumplen los procedimientos?	93
Grafico 9. Responsabilidad. (Ítems 9-12). Frecuencia y Porcentaje de encuestados.	95
Grafico 10. Remuneración. (Ítems 13-17)	98
Grafico 11. Recompensas. (Ítems 18-22)	101
Grafico 12. Riesgo y Toma de Decisiones (Ítems 23-26)	104
Grafico 13. Apoyo (Ítems 27-31)	107
Grafico 14: Apoyo (Ítems 32-36)	110
Grafico 15: Tolerancia al conflicto (Ítems 37-42)	113
Grafico 16: Productividad (Ítems 43-44)	120

Grafico 17: Productividad (Ítems 45-48)	123
	Pág.
Grafico 18: Productividad (Ítems 49-51)	126
Grafico 19: Innovación (Ítems 52-54)	129
Grafico 20: Competencias Básicas (Ítems 55-57)	132

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Estrategia Genérica, habilidades, recursos y necesidades	51
Cuadro 2. Operacionalización de Variables.	78
Cuadro 3. Matriz DOFA del Clima Organizacional de las empresas de	118
Cuadro 4. Aplicación de Benchmarking en las empresas de estudio.	137
Cuadro 5. Formulación de Estrategias. DOFA.	145
Cuadro 6. Estrategia 1	147
Cuadro 7. Estrategia 2	149
Cuadro 8. Estrategia 3	150
Cuadro 9. Estrategia 4	151
Cuadro 10. Estrategia 5	153
Cuadro 11. Estrategia 6	155
Cuadro 12. Estrategia 7	156
Cuadro 13. Estrategia 8	157
Cuadro 14. Estrategia 9	158
Cuadro 15. Estrategia 10	159
Cuadro 16. Estrategia 11	160
Cuadro 17. Estrategia 12	161
Cuadro 18. Costo total de la Propuesta.	162



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL ESTUDIO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR
CONSTRUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS
COMPETITIVAS**

Autor:

Guedez B., Maria G.

Tutor:

Zurbaran A., Deiwi J.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto desarrollar un Plan Estratégico basado en el estudio del Clima Organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de Ventajas Competitivas. La misma está fundamentada en una investigación de campo, del tipo descriptivo y de modalidad factible. La unidad de estudio estuvo conformada por 10 empresas del sector construcción ubicadas en el Municipio San Diego Edo. Carabobo inscritas en la Cámara de la Construcción. Asimismo, se recolectó información empleando los instrumentos de la observación y el cuestionario a través de la encuesta como instrumento de recolección de datos, los cuales fueron codificados, tabulados, y graficados para su proceso de análisis e interpretación. Se desarrolló la técnica del Benchmarking por medio de la observación de los principales factores del Clima. En consecuencia se determinó un clima autoritario paternalista en donde se evidenció insatisfacción, desmotivación y poca satisfacción en el trabajo, y otros factores desfavorecedores. Por tanto, esto genera repercusiones en el desempeño laboral y en consecuencia se afecta la productividad de las organizaciones. Es por ello, que se desarrollaron doce (12) estrategias con el empleo de una matriz DOFA y planes de acción dirigidos no solo a alcanzar un buen clima en la organización sino además a desarrollar competitividad, y generar ventajas competitivas, corrigiendo debilidades y potenciando fortalezas de modo de atenuar las amenazas y aprovechar al máximo todas las oportunidades que se presenten. Se busca enfocar de manera adecuada los esfuerzos del capital humano en el logro de los objetivos organizacionales, mediante la obtención de un Clima Organizacional armónico, que permita desarrollar Ventajas Competitivas.

Palabras claves: Clima Organizacional, Plan Estratégico, Competitividad.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN BASED ON THE STUDY OF ORGANIZATIONAL CLIMATE OF CONSTRUCTION SECTOR COMPANIES FOR DEVELOPING OF COMPETITIVE ADVANTAGES

Author:

Guedez B., Maria G.

Tutor:

Zurbaran A., Deiwi J.

ABSTRACT

This research intends to develop a Strategic Plan based on the study of organizational climate for companies in the construction industry for the development of Competitive Advantage. It is based on a field research of descriptive kind and feasible modality. The study unit consisted of 10 companies of the construction sector located in the municipality of San Diego, Carabobo State, registered in the Chamber of Construction. In addition, information was collected using the tools of observation and questionnaire through the poll and data collection instrument, which were coded, tabulated and plotted for analysis and interpretation process. Benchmarking technique was developed by the observation of the major factors of the organizational climate. Consequently, a paternalistic authoritarian environment where: dissatisfaction, lack of motivation and low job satisfaction were shown in addition to other discouraging factors. Therefore, this generates repercussions on job performance and affects the productivity of organizations. It is for this reason that twelve (12) strategies were developed with the use of a SWOT matrix and also action plans, not only to achieve a good organizational climate but also to develop competitiveness and to generate competitive advantages, correcting weaknesses and enhancing strengths to mitigate the threats and maximize the opportunities that arise. It seeks to address adequately the human capital efforts in achieving organizational objectives by obtaining a harmonious climate for gaining competitive advantages.

Keywords: Organizational climate, Strategic Plan, Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos las organizaciones se han visto en la necesidad de ser cada vez mejores, debido a las exigencias aún mayores de los clientes en productos y servicios, y la alta competitividad existente. Todo esto, a su vez asociado a los grandes cambios que se han generado como consecuencia de la globalización, el desarrollo tecnológico, las comunicaciones, entre otros, lo que ha llevado a las organizaciones a buscar el desarrollo de Ventajas Competitivas para permanecer en los mercados de interés logrando un diferencial.

En este sentido, las empresas acuden al estudio del Clima Organizacional, por su vinculación al comportamiento de la organización, debido a que es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, es la personalidad de la organización y está determinado por las conductas, percepciones, aptitudes, expectativas de la personas, y por las realidades sociológicas y culturales de la organización. Por tanto, debido a que las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para cumplir los objetivos, y además las mismas son elementos impulsores, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables para estimular la renovación y la competitividad constante en un mundo lleno de cambios y desafíos, el estudio del Clima Organizacional resulta importante.

Es por ello, que la presente investigación propone establecer Planes Estratégicos basados en el estudio del Clima Organizacional para contrarrestar los efectos negativos y generar Ventajas Competitivas, basados en las debilidades presentes en la empresa, proporcionando herramientas claves para lograr el cambio necesario para incursionar positivamente en su mercado de interés. Así mismo, al desarrollar ventajas competitivas se establece un diferencial en la organización con respecto a las empresas del mismo rubro.

En el marco de este planteamiento, la investigación consta de 5 capítulos, cuyo contenido se resume a continuación.

En el Capítulo I se presentará el Planteamiento del Problema, Objetivo General y Objetivos Específicos, Justificación y Delimitaciones de la Investigación.

Por su parte, el Capítulo II consta del Marco Teórico, el cual está conformado por los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, que apoyaran al planteamiento del problema y servirán para que el lector conozca el tema al que se refiere la investigación.

En el Capítulo III, está conformado por el Marco Metodológico, donde se especifica el diseño, tipo, nivel y modalidad de la investigación, así como la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento, y la operacionalización de variables.

En el Capítulo IV, está conformado por la Presentación, Análisis, e Interpretación de los resultados, representados en tablas y gráficos.

Y por último, el Capítulo V referente a la Propuesta, contempla el desarrollo de un Plan Estratégico basado en el estudio del Clima Organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de Ventajas Competitivas.

Se espera que esta investigación pueda brindar aportes significativos a las organizaciones y las guie hacia el crecimiento con nuevas perspectivas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

El siglo XXI está impregnado de cambios vertiginosos como consecuencia de la globalización, el desarrollo tecnológico, las comunicaciones, entre otros, lo que ha llevado a las organizaciones a demandar mayor calidad en sus productos o servicios, así como el desarrollo de Ventajas Competitivas para permanecer en los mercados de interés debido a la alta competitividad existente. En relación a lo expuesto, para el logro de mejoras competitivas en la organización, es indispensable contar con un recurso humano dispuesto a ir de la mano con los objetivos organizacionales. Es por ello, que el recurso humano juega un papel importante, y en la medida en que los trabajadores se sientan a gusto en su ambiente laboral, favorecidos en su desarrollo profesional, salud física, y psicológica, serán eficientes, pertinentes, y efectivos en el desarrollo de las tareas relacionadas con sus puestos de trabajo, lo que hará organizaciones más competitivas.

En este sentido, Chiavenato (2000:03) señala que las personas constituyen un factor de competitividad en las organizaciones, del mismo modo que el mercado y la tecnología. Además, indica que las empresas están conformadas por personas, de las cuales dependen para cumplir sus objetivos y misiones, y que las mismas son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables para estimular la renovación y la competitividad constante en un mundo lleno de cambios y desafíos.

De esta forma, al estudiar el Clima Organizacional se obtiene información sobre los valores, actitudes y creencias de las personas que la componen, y se genera retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos de la organización, lo que permite generar cambios programados en la estructura

organizacional, conducta y satisfacción de sus miembros. Además, permite conocer la percepción que los trabajadores tienen de la empresa y su ambiente de trabajo, logrando así identificar los principales factores que impiden la creación de un ambiente propicio para la organización.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) como organizaciones estructuradas constituyen más del 99% de las empresas en la mayoría de los países del mundo, tal como lo indica Calderón y Ferraro (2013) en su trabajo “Como mejorar la competitividad de las PyMEs en la Unión Europea y América Latina y el Caribe”, donde señalan:

Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (pymes) son agentes económicos clave, ya que buena parte de la población y de la economía dependen de su actividad y desempeño. En los países de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe las pymes representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generan una gran parte del empleo (67%) y actúan en una amplia variedad de ámbitos de la producción y de los servicios. (p. 05)

En éste sentido, las Pymes son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, inversiones y exportaciones, y debido a la importancia que tienen para la economía mundial, su buen manejo y funcionamiento son claves para el desarrollo económico de los países en crecimiento.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, al presentar la realidad del escenario venezolano, como la actual situación económica, política de gobierno, políticas salariales, falta de liderazgo, comunicación, y compromiso por parte de líderes, entre otros factores, se ha generado un ambiente poco propicio para el desarrollo de las *PyMEs*, afectando el Clima en las organizaciones, lo cual ha traído como consecuencia la desmotivación del personal, incumplimiento de las políticas y metas de las organización (si las hubiere), ausentismo, falta de compromiso por parte del empleado, bajo rendimiento, improductividad, inconformidad, entre otros.

En base a lo expuesto, Moreno M. (2008), señala:

Las PyMEs venezolanas en el presente, afrontan crisis en su clima organizacional por varias causas, entre ellas la inestabilidad política y las acciones del Estado que generan incertidumbre, descontento, la falta de motivación, la desorganización, las funciones no definidas, así como la poca compenetración de liderazgo gerencial en garantizar un buen comportamiento organizacional con acciones preventivas que eviten que esto se manifieste. (p.10)

Sin embargo, las PyMEs venezolanas, han funcionado por mucho tiempo manejando escenarios difíciles, sobreviviendo dentro de grandes cambios y transformaciones, dando poca importancia al estudio y comprensión del clima organizacional y de su comportamiento en pro de mejorar su eficiencia y competitividad. El mismo, es un factor difícil de cuantificar, pero es determinante para el éxito de las organizaciones y considerando además que las PyMEs forman parte importante del motor económico del país, su estudio debe ser notablemente considerado por este tipo de empresas.

En este mismo orden de ideas, el clima organizacional es definido por Davis y Newstrom (2004:96) como "... un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación...)".

De allí la relación que existe entre el Clima Organizacional y la motivación del personal, que afecta directamente a la competitividad de una empresa. Lo antes planteado se debe a que las personas involucradas en la organización, al percibir un buen ambiente de trabajo evidencian mejoras en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios. Sin duda alguna, el recurso humano es un factor clave para lograr la ventaja competitiva de las empresas, ya que es parte fundamental de ella, y su percepción del ambiente de trabajo es determinante en su desempeño y aportes para el logro de los objetivos de la empresa. Para el logro efectivo de sus tareas, los trabajadores han de sentirse motivados y para ello debe existir un óptimo

ambiente laboral, donde puedan desarrollar plenamente sus habilidades, compromiso, y se sientan personalmente satisfechos, factores claves para desarrollar ventajas competitiva.

Un Clima Organizacional negativo que perdure en el tiempo evitará que los trabajadores creen un compromiso con la organización y con el logro de sus objetivos, no cumplirán eficientemente su rol, se mantendrán desmotivados, y por ende el resultado será el fracaso de la organización, lo cual hará que las organizaciones sean menos competitivas en el sector económico al que pertenecen.

En este mismo orden de ideas, Luna J. (2012) señala lo siguiente:

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. p. 35

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionistas cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral. p. 36

Chiavenato (2000: 85) señala que el Clima Organizacional dado en el ambiente interno entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, aseverando que cuando existe un alto nivel de motivación, el Clima motivacional permite desarrollar relaciones satisfactorias de colaboración, interés, compromiso, entre otros. Mientras que al existir bajos niveles de motivación tienden a desarrollar desinterés, apatía, descontento, depresión, entre otros, demostrando que un personal desmotivado no contribuye con los logros de los objetivos organizacionales.

Es por ello que, al establecer los Planes Estratégicos necesarios para contrarrestar los efectos negativos y generar Ventajas Competitivas, basados en las debilidades presentes en la empresa en lo referente al Clima Organizacional, se proporcionaran herramientas claves para lograr en las empresas el cambio necesario para incursionar positivamente en su mercado de interés. Al desarrollar Ventajas Competitivas se establece un diferencial en la organización con respecto a las empresas del mismo rubro.

Las empresas constructoras del país, forman parte de ese gran número de organizaciones denominadas PyMEs. Así mismo, afrontan crisis en su Clima Organizacional, pues el personal es considerado una herramienta y no un medio para el logro del éxito organizacional. Este tipo de empresa, no solo se basan en el manejo de un personal técnico y obrero en las obras que desarrollan, sino que además cuentan con un personal administrativo, que en la mayoría de los casos pertenecen directamente a la empresa, forman parte de ella, convirtiéndolos en elementos claves para el desarrollo de las organizaciones.

Moreno M. (2008), hace referencia a estudios previamente realizados por Sánchez (2004) y Vera (2004) en los cuales establecen que el clima organizacional en las PyMEs del estado Carabobo es negativo, manifestándose improductividad, temor, inseguridad, desmotivación y riesgos que deben ser tomados en cuenta por las gerencias para la supervivencia de las empresas, estando dentro de las posibles causas la falta de liderazgo, deficiencia o ausencia de objetivos definidos para las empresas del sector construcción, carencia de planes estratégicos, entre otros.

Dichos síntomas evidenciados en estudios anteriores, representan una alerta para las organizaciones del sector y sus líderes. Y es a través del estudio y mejora del Clima Organizacional que se busca que los trabajadores se sientan cómodos en su ambiente de trabajo, y logren una percepción favorable que les permita desarrollar sus

labores con alta eficiencia y rendimiento, impactando positivamente en la competitividad del sector. De allí, surge la necesidad de desarrollar un Plan Estratégico basado en el estudio del Clima Organizacional actual de empresas del sector construcción para el desarrollo de Ventajas Competitivas.

La importancia del Plan Estratégico radica en la creación de estrategias competitivas específicas para ser implementadas por personas específicas dentro de un tiempo y presupuesto establecido. La empresa, a través de las estrategias, busca no solo alcanzar un buen Clima en la organización, sino además en base al mismo desarrollar competitividad, y generar Ventajas Competitivas, llevando a cabo los planes y programas necesarios para corregir debilidades y potenciar fortalezas de modo de atenuar las amenazas y aprovechar al máximo todas las oportunidades que se presenten.

Por lo tanto, es a través de un Plan Estratégico que se busca solventar la problemática existente, permitiendo a la empresa enfocar de manera adecuada los esfuerzos del capital humano en el logro de los objetivos organizacionales, mediante la obtención de un Clima Organizacional armónico, que permita desarrollar Ventajas Competitivas.

En base a todo esto, surge la necesidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué factores influyen en el Clima Organizacional de las empresas del sector construcción?

¿Cómo influye el Clima Organizacional en el desempeño del personal en general de las empresas del sector construcción?

¿Cómo mejorar el Clima Organizacional en las empresas constructoras de estudio en pro al desarrollo de Ventajas Competitivas?

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico basado en el estudio del Clima Organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de Ventajas Competitivas.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del Clima Organizacional en las empresas de estudio del sector construcción.
2. Determinar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral y la competitividad de las empresas constructoras.
3. Elaborar un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional en las empresas constructoras de estudio en pro al desarrollo de Ventajas Competitivas.

Justificación.

El Clima Organizacional se encarga del comportamiento humano y puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de una organización y un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran. Proporciona herramientas claves para lograr en las empresas el cambio necesario para incursionar positivamente en su mercado de interés.

La implementación de un Plan Estratégico permite que la empresa logre la permanencia en su mercado desarrollando y aplicando Ventajas Competitivas que le ayuden a enfrentar con éxito y siempre estando alerta, los cambios que se producen en el entorno. Un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte Ventaja

Competitiva. La empresa, a través de las estrategias propuestas, alcanzará un buen Clima en la organización además de altos niveles de competitividad.

Por su parte, se buscó que los recursos humanos se sientan cómodos y motivados en su ambiente de trabajo, y logren una percepción favorable que les permita desarrollar plenamente sus habilidades, compromiso, labores con alta eficiencia y rendimiento. A su vez, se sientan identificados y plenamente satisfechos con la organización y sus objetivos, siempre con el propósito de generar el máximo bienestar físico y mental del trabajador.

Del mismo modo, un factor importante es la satisfacción del cliente, y con el desarrollo de las estrategias se buscó además, mejorar la calidad de los productos o servicios que brindan las empresas del sector construcción para permanecer en los mercados de interés.

También, este estudio generó un aporte al sector académico, ya que pasará a ser un recurso bibliográfico de consultas que servirá a otros futuros investigadores interesados en el desarrollo del tema, sirviendo de base para el desarrollo de nuevos conocimientos. Además, generando un aporte a la línea de investigación: Desarrollo de Modelos de Capacitación y Control de Desempeño Laboral en el Sector Construcción: Elaboración de Modelos de Capacitación y Formación de Personal Calificado para el Sector Construcción, así como el Diseño de Perfiles de Desempeño y Rendimiento Laboral para el mismo sector, perteneciente a la Universidad de Carabobo, Postgrado de la Facultad de Ingeniería, ya que sirve de base para estudios futuros referentes al área de investigación.

Delimitación.

Esta investigación se llevó a cabo a las empresas del sector construcción ubicadas en el Municipio San Diego Edo. Carabobo inscritas en la Cámara de la

Construcción, durante el período de tiempo comprendido desde el mes de Octubre del 2013 al mes de Junio del 2014.

El propósito de este estudio fue obtener un Clima Organizacional adecuado para mejorar la competitividad de dichas organizaciones en base al desarrollo de un Plan Estratégico basado en el estudio del Clima Organizacional actual de un número representativo de empresas del sector construcción. Una vez realizado el diagnóstico y análisis de las variables que influyen en el Clima de las organizaciones, se determinó la influencia del mismo en el desempeño laboral de las empresas constructoras y se llevó a cabo el desarrollo del Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional en las empresas constructoras de estudio en pro al desarrollo de Ventajas Competitivas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Toda investigación requiere una sólida perspectiva teórica para poder abordarse. Sabino (1992:67) señala que el marco teórico tiene como principal propósito "...dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.". El objetivo del marco teórico, es pues, situar al problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que permitan orientar la búsqueda y definir la conceptualización más adecuada. En consecuencia, el marco teórico de la presente investigación contendrá los antecedentes y las bases teóricas que fundamentan el proceso de conocimiento.

Antecedentes de la Investigación.

Guerrero, J. (2013) "Propuesta de Mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional en las PyMEs del Sector de Servicio de Transporte de Carga Pesada en la Ciudad de Quito.", presentó un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, el cual no ha sido publicado, y en el que se determinó como objetivo general, desarrollar una propuesta de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en las PyMEs del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito. Se desarrolló una investigación bibliográfica, de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa.

En el marco de la investigación de Guerrero (2013) se utilizó una muestra poblacional de 67 PyMEs dedicadas al servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito. Para la recolección de la información se aplicaron encuestas y se realizaron entrevistas en las PyMEs para diagnosticar la cultura y Clima laboral del sector, que permitió determinar que la mayoría de PyMEs del sector de servicio de

transporte de carga pesada en la ciudad de Quito tienen muchas deficiencias en cuanto al desarrollo de la cultura y Clima Organizacional, por lo que es de suponer que estos factores deben influenciar en su crecimiento y productividad.

De este modo la autora concluyó, que la mayoría de las pymes de estudio no poseen departamentos de recursos humanos, y por ello tienen problemas con el manejo del personal. También, indicó que la cultura y el Clima Organizacional que posean las PyMEs, deben ser mejorados para la obtención de resultados que se vean reflejados directamente en la eficiencia y productividad de las organizaciones.

En Este sentido, el trabajo de Guerrero, J. (op. cit.), se considera antecedente por cuanto aporta fundamentos teóricos para la investigación, y además evidencia la necesidad e importancia de implementar un plan estratégico con el fin de mejorar la cultura y el Clima Organizacional en la empresa de transporte de estudio y así mejorar el desempeño, lograr los objetivos planteados, ser más eficientes y eficaces, logrando diferenciación con la competencia. En la presente investigación debido a la importancia del Clima laboral y su influencia en las organizaciones, se plantea el desarrollo de un Plan Estratégico basado en el Clima Organizacional de las empresas del sector construcción, con el propósito de desarrollar Ventajas Competitivas.

Por otro lado, Baños, V. (2011) “Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México.”, presentó una Tesis Doctoral, en la Universidad Autónoma de Madrid, España, la cual fue publicada, y en la que se determinaron como objetivos a desarrollar: Determinar la manera en que las competencias esenciales afectan a la innovación, el Clima laboral y los resultados; Conocer cómo afecta, si es que lo hace, el Clima laboral en las competencias esenciales, en los resultados de la empresa y en el nivel de innovación; Establecer si

la innovación influye en los resultados de la empresa; y, generar un modelo de detección de competencias esenciales para la PyME.

Esta investigación se enmarcó dentro de la modalidad de diseño no experimental y transversal, correlacional, descriptivo, con enfoque cualitativo – cuantitativo. En el marco de la investigación se contó con una población integrada por 134 empresas de la Industria del Calzado de Jalisco. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de la encuesta, mediante el instrumento.

De este modo la autora concluyó, lo siguiente: Existe una influencia directa entre el Clima laboral y las competencias esenciales y viceversa. Indica que en la medida en que las competencias se detecten, el clima laboral tenderá a ser más propicio para el desarrollo de los empleados y, a la larga, a la mejora en la competitividad; generando una relación en ambos sentidos entre estas dos grandes variables. También, estudio arrojó que la detección de las competencias (particularmente aquellas correspondientes a los procesos productivos) afecta al grado de innovación de la empresa y viceversa.

Además, se estableció una fuerte relación entre el Clima laboral y las competencias esenciales, indicándonos que el primero debe ser una condición dada para que se desarrollen las segundas, es decir, que de no existir un Clima laboral adecuado, las competencias esenciales no se podrán detectar ni desarrollar adecuadamente. Así mismo, Se encontró una relación uno a uno entre la innovación de manera aislada y en los resultados tanto generales como financieros de la empresa. Es por ello, que este trabajo de Baños, V. (op. cit.), se considera antecedente por cuanto aporta fundamentos teóricos para la investigación, y además evidencia la importancia del Clima Organizacional y su influencia significativa sobre las competencias, uno de los factores claves de competitividad para las organizaciones.

Por otra parte, Hernández M. (2010) “Estudio de Clima Organizacional en la Empresa JMC Comunicaciones Integradas, C.A.”, presentó un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gerencia de RRHH y RRII, en la Universidad Católica Andrés Bello, el cual fue publicado, y en el que se determinó como objetivo general, realizar un estudio del Clima Organizacional de la Empresa JMC Comunicaciones Integradas, Young & Rubicam, a partir de la percepción de sus miembros, con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas de las dimensiones que lo integran. Esta investigación se enmarcó dentro de un estudio de Campo No experimental transaccional, de tipo descriptivo.

En el marco de la investigación de Hernández (2010) se contó con una población constituida por 67 personas sin distinción de cargo o nivel que ocupan en la estructura organizativa, tomando como muestra el 85% de la población. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de la encuesta bajo la modalidad del cuestionario, mediante el instrumento. También, se emplearon técnicas documentales, como la observación documental, presentación resumida de textos, resumen analítico, análisis crítico, y técnicas operacionales como revisión bibliográfica, construcción y presentación de índices, cuadros, citas, notas bibliográficas.

De este modo la autora concluyó, que el Clima presente en la empresa es del tipo Participativo-consultivo de acuerdo a la teoría de Likert, debido a que los resultados obtenidos reflejan que la dirección tiene confianza en los empleados, aunque la toma de decisiones sigue reservada al alto nivel y se mantiene una comunicación de tipo ascendente. También señala que el clima organizacional de la empresa está sustentado por las variables Comunicación, Motivación, Pertenencia, Integración, Liderazgo y entorno social, lo que permite compensar las variables que desfavorecen como Compensación, Capacitación, Adiestramiento y Estructura.

Este trabajo de Hernández M. (op. cit.), se considera antecedente por cuanto aporta fundamentos teóricos, y además, evidencia que el Clima Organizacional es un factor clave para el éxito de las organizaciones, debido a que muestra a través de la evaluación de sus dimensiones los factores que deben ser corregidos y tomados en cuenta en la realización de las estrategias que sean consideradas clave para el logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, González R. (2011) “Estrategias para mejorar el Clima Organizacional como Factor Determinante en la Eficiencia del Personal que labora en los Tribunales del Estado Carabobo”, presentó un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo, el cual fue publicado, y en el que se determinó como objetivo general, el Diseño de Estrategias para mejorar el Clima Organizacional como factor determinante en la Eficiencia del personal que labora en los Tribunales del Estado Carabobo. Esta investigación se enmarcó dentro de una perspectiva metodológica cualitativa-cuantitativa y estudio de Campo, de tipo descriptivo con carácter evaluativo.

En el marco de la investigación de González (2011) se contó con una población constituida por 978 funcionarios: caracterizados por 930 empleados que representa el 95% de la población y 48 obreros que representa el 5%. Como la población fue extensa, la muestra se tomó en consideración a la concepción de Ramírez (1999: 66), quien afirma que al tomar un aproximado del treinta por ciento de la población la muestra altamente representativa. En consecuencia, se utilizó como muestra el treinta por ciento (30%) de la población, donde la muestra quedo conformada por doscientos noventa y tres (293) funcionarios, los cuales se tomaron de la siguiente manera: 279 empleados y 14 obreros. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de la encuesta bajo la modalidad del cuestionario, mediante el instrumento.

De este modo la autora concluyó, que la Cultura Organizacional orienta los procesos administrativos de la organización y determina el clima de la misma, el cual influye directamente en la eficiencia del desempeño laboral. Así mismo, se comprobó que existe una estrecha relación entre el Clima y cultura organizacional, ya que ambos conceptos se refieren a la percepción del ambiente social de una organización.

Este trabajo de González, R. (op. cit.), se considera antecedente por cuanto aporta fundamentos teóricos, y además, evidencia que el Clima Organizacional influye directamente en la eficiencia de los trabajadores, los cuales serán considerados en el presente estudio, ya que de ahí parte la importancia de evaluar el Clima Organizacional de las empresas y posteriormente realizar las estrategias para el desarrollo de Ventajas Competitivas.

Por su parte, Suarez, A. (2011) “Impacto del Cambio de las Estructuras Organizacionales sobre el Clima Laboral y su Desempeño, en las Empresas Manufactureras de Alimentos del Estado Carabobo”, presentó un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo, el cual fue publicado, y en el que se determinó como objetivo general, determinar el impacto que tiene el cambio de las estructuras organizacionales sobre el Clima laboral y su desempeño en los trabajadores de las empresas manufactureras de alimentos.

Esta investigación se enmarcó en la modalidad de investigación de tipo descriptivo-transversal y estudio de Campo-documental. En el marco de la investigación se contó con una población que representa la totalidad de los empleados y gerentes que laboran en las empresas manufactureras de alimentos. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de la encuesta y entrevista, mediante el instrumento.

De este modo la autora concluyó, que las organizaciones deben ir orientadas a una combinación de estrategias que vayan vinculadas a estructuras organizacionales participativas y flexibles, con una tendencia hacia la horizontalidad de las estructuras, más aun cuando se vive en un entorno tan cambiante y dinámico producto principalmente de factores políticos, económicos y sociales. Además, el impacto del cambio de las estructuras es negativo, afectando directamente a los procesos administrativos y controles internos, al capital humano y financiero y hasta a las estructuras organizacionales existentes. Por todo lo expuesto, este trabajo de Suarez, A. (op. cit.), se considera antecedente por cuanto aporta fundamentos teóricos, y además, evidencia que un mal clima Organizacional influye directamente en el desempeño de los trabajadores.

Por otra parte, Rivero, A. (2010) “Clima Organizacional y su Influencia en la Motivación de los Trabajadores. Análisis Comparativo entre dos Empresas del Estado Carabobo: Aguarrem C.A. y Los Aguacates C.A.”, presentó un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo, el cual fue publicado, y en el que se determinó como objetivo general, analizar el Clima Organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores, mediante un análisis comparativo entre dos empresas del Estado Carabobo. Esta investigación se enmarcó dentro de la modalidad de campo, de tipo descriptivo.

En el marco de la investigación se contó con una población integrada por 100 sujetos entre trabajadores, supervisores y gerentes de área de Mantenimiento y Producción. Para la recolección de la información se aplicaron cuestionarios conformados por preguntas dicotómicas y de ordenamiento de rango, mediante el instrumento.

De este modo la autora concluyó, que los factores del Clima Organizacional estudiados para este caso, como son estructura, responsabilidad, relaciones, recompensa, desafío, cooperación, identidad organizacional y conflicto, permitieron diagnosticar como afectan el desempeño de los trabajadores de la nómina diaria y mensual en el cumplimiento de sus objetivos y funciones, haciendo evidente la necesidad de proponer Planes Estratégicos. Además, se planteó proponer acciones que contribuyan con el mejoramiento continuo del Clima Organizacional en las empresas objeto de estudio.

Este trabajo de Rivero, A. (op. cit.), se considera antecedente por cuanto aporta fundamentos teóricos para la investigación, y además señala en sus conclusiones que el Clima Organizacional es un elemento básico para obtener buenos resultados en las organizaciones, y su estudio periódico permite ubicar los puntos críticos o fallas que afectan al personal en el desempeño de sus funciones y así les permita corregir tales efectos. Se evidencia la importancia del estudio del Clima Organizacional para conocer el comportamiento de las organizaciones, y su influencia en el desempeño o motivación de los trabajadores y el logro de sus objetivos, eje fundamental para la investigación que se lleva a cabo en este trabajo de investigación.

Bases Teóricas

Esta etapa, consiste en el desarrollo de los conceptos involucrados con las variables de la investigación, planteados por uno o diferentes autores y que permitan al investigador fundamentar su proceso de conocimiento. Según Méndez (2006:203) las bases teóricas están conformadas por los postulados de diferentes autores que hacen referencia al problema investigado. También, es una descripción detallada de cada uno de los elementos teóricos que se desarrollan en la investigación e incluye las relaciones más significativas entre ellos. Por consiguiente, la presente investigación estará enmarcada en los siguientes ejes:

1. Clima Organizacional.
2. Competitividad.
3. Plan Estratégico.

Considerando para ello los aportes de Brunet (1999), Chiavenato (2000), Chiavenato (2009), Goncalves (2000), Porter (2007), Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), Serna (2009), Edel (2009); entre los principales autores.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición de Clima Organizacional

Las fuertes presiones de la competencia obligan a muchas organizaciones a buscar los medios para mantener el éxito. Chiavenato (2009: 206) señala que recurren a medios para reducir estructuras y costos, aunque ello implique destruir la Cultura Organizacional, dejando a un lado el viejo adagio que asevera que las personas son el activo más importante.

Por otro lado, Chiavenato (2000:03) señala que las personas constituyen un factor de Competitividad en las organizaciones, del mismo modo que el mercado y la tecnología. Además, indica que las empresas están conformadas por personas de las cuales dependen para cumplir sus objetivos y misiones, y que las mismas son elementos impulsores de la organización capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables para estimular la renovación y la Competitividad constante en un mundo lleno de cambios y desafíos. El autor, evidencia la importancia del recurso humano, y es en la medida en que los trabajadores se sientan a gusto en su ambiente laboral, favorecidos en su desarrollo profesional, salud física, y psicológica, que serán eficientes, pertinentes, y eficaces en sus trabajos.

En este sentido, es donde entra en juego el Clima Organizacional, definido por Chiavenato (op. cit.) de la siguiente manera:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. pág. 86

En tal sentido, la motivación está relacionada con el estado de ánimo de las personas y se refleja en el Clima de la organización. Motivar a las personas es uno de los mayores desafíos de las organizaciones, es decir, hacer que se sientan íntimamente confiadas, decididas y comprometidas con la organización y el logro de sus objetivos, mediante mucho estímulo para alcanzar el éxito por medio de su trabajo. De esto depende la Competitividad de una empresa en el exterior, pues básicamente de la cooperación y la colaboración en su interior, y es a través de la motivación que los trabajadores darán lo mejor de sí en pro a los logros organizacionales.

Cuando las personas están muy motivadas el Clima Organizacional mejora, evidenciándose interés, colaboración, actitudes de ánimo, y cuando están poco motivadas bien sea por frustración o por imposición de barreras para la satisfacción de sus necesidades, el clima se deteriora produciéndose depresión, apatía, insatisfacción, entre otros.

Según Brunet (1999: 19), el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, que influyen en el comportamiento del individuo y que está compuesto por las características propias y personalidad de éste y las propias de la organización. También, el autor señala que las percepciones que tienen los

trabajadores dependen de la interacción de las variables ambientales y personales, y es por esto que con la medición y evaluación de las percepciones de los trabajadores se puede obtener información del Clima Organizacional y sus efectos.

Por su parte, el Clima Organizacional, también es definido por Goncalves (2000:123) como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.”. Es por ello, que un personal motivado al generar un buen Clima Organizacional, se convierte en un elemento clave para el éxito de las organizaciones, pues es este activo intangible la piedra central de la innovación y Competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado.

Importancia del Clima Organizacional

Diagnosticar y analizar el Clima Organizacional dentro de una organización es esencial para sus gerentes. A través de ello, pueden evaluar las fuentes de conflicto, estrés e insatisfacción que traducen actitudes negativas en sus empleados, centrando los esfuerzos en dichos puntos específicos para controlar la situación y prever los problemas que puedan surgir. Brunet (1999: 12), señala que con el conocimiento del Clima organizacional el gerente puede planear las intervenciones necesarias para controlar el comportamiento de sus empleados, mejorar la calidad del trabajo y la productividad, las relaciones laborales y aumentar la eficiencia, entre otros, evidenciando de esta manera su importancia.

En este sentido, Brunet (op. cit: 26) indica que “El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior”. Por tanto, saber analizar e interpretar la

personalidad de la organización es clave para el administrador, a la hora de mejorar sus intervenciones.

Características del Clima Organizacional.

Según Brunet (op. cit: 13) el Clima Organizacional, posee las siguientes características:

- El Clima es la personalidad de la organización.
- Es una configuración de variables situacionales.
- El Clima puede variar después de una intervención particular, debido a que no es permanente.
- El Clima está determinado por las conductas, percepciones, aptitudes, expectativas de la personas, y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El Clima es externo a la persona. Este solo contribuye en su formación.
- El Clima es percibido de forma diferente por cada persona. Por lo tanto, en un mismo departamento se pueden observar varios climas.
- El Clima se basa en las características externas que son percibidas por los individuos que lo conforman.
- El Clima influye en el comportamiento de las personas, porque actúa sobre las expectativas y actitudes.

Tipos de Clima Organizacional

Likert, (citado por Brunet, 1999:28) determina dos grandes tipos de Clima Organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones: un Sistema muy Autoritario y un sistema muy participativo. Además, Brunet señala que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita

examinar la naturaleza del Clima y su papel en la eficacia organizacional. También, menciona que el comportamiento de los individuos depende de las percepciones que ellos mismos tienen, bien sea de las condiciones organizacionales, del comportamiento administrativo, y en parte de sus capacidades, valores entre otros.

▪ **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de Clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de Clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

▪ **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de Clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

▪ **Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un Clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las

recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de Clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

▪ **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de Planeación Estratégica.

Dimensiones del Clima Organizacional

El comportamiento de los individuos que conforman la organización está bajo la influencia de diversos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización, está caracterizada por varias dimensiones que son capaces de afectar el comportamiento de los individuos. Brunet (op. cit: 43) señala que la percepción individual de los estímulos, obligaciones y posibilidades de refuerzo que rigen el comportamiento del individuo en el trabajo, es el elemento crucial, y es por ello que son la base para los investigadores en el estudio de los factores del Clima Organizacional. Diversos investigadores estudiosos del tema, exponen diferentes dimensiones y no han establecido un grupo específico que permita realizar una

estimación lo más exacta posible del Clima. Sin embargo, ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay comunes entre las señaladas por los investigadores.

Estrategias de estudio y determinación del clima en las organizaciones

El comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual su investigación es necesaria para la elaboración del estudio del Clima Organizacional, cuyo objetivo principal es el identificar las percepciones de los trabajadores, para crear los planes de acción orientados a mejorar todos los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización y potenciar todos aquellos aspectos favorables.

Debido a que el comportamiento de los individuos que conforman la organización está bajo la influencia de diversos estímulos que provienen del medio organizacional, la estrategia de estudio del Clima se basa en el análisis de las diferentes dimensiones que son capaces de afectar el comportamiento de los individuos, y que varían según los autores. En la presente investigación, se emplean las dimensiones planteadas por Litwin y Stringer, las cuales miden la percepción de los empleados en función de seis (6) dimensiones, tal como se señalan a continuación:

- Estructura organizacional., mide según Brunet (1999: 46) la “Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización”. Referente a la percepción de individuo con respecto a cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de la organización y al conjunto de reglas, normas y procedimientos establecidos para su funcionamiento.
- Responsabilidad Individual, segunda dimensión de estudio, mide según Brunet (op. cit: 46) el “Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón”.

Referente al grado de autonomía que percibe el individuo en el desarrollo de sus actividades diarias.

- La Remuneración, la tercera dimensión evaluada, mide según Brunet (op.cit: 46) la “Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho”. Referente a la percepción que tiene el individuo con respecto a un salario justo y acorde a las actividades desempeñadas. El equilibrio entre ambos, genera un incentivo en la relación laboral.

- Los riesgos y toma de decisiones, la cuarta dimensión evaluada, mide según Brunet (op. cit: 46) la “Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo”. En este sentido, los retos y riesgos serán tomados a medida que la organización lo permita en pro al logro de los objetivos.

- El Apoyo, la quinta dimensión del Clima Organizacional evaluada, mide según Brunet (1999) “Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo”. Referente al apoyo oportuno, y trabajo en equipo para el logro de los objetivos comunes, relacionados a su vez con los objetivos de la empresa.

- La tolerancia al conflicto, la sexta y última dimensión del Clima Organizacional evaluada, mide según Brunet (op. cit: 46) “...la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones”. Referente a las desavenencias que puedan generarse en un grupo de trabajo, con trabajadores de un mismo nivel, jefes o subordinados, por motivos laborales o sociales.

Ahora bien, es importante seleccionar la herramienta adecuada que permita medir el Clima Organizacional con el número de dimensiones señaladas. Por lo tanto, según Brunet (op. cit: 41) el instrumento indicado para realizar la medición a través de las dimensiones es el cuestionario, donde las preguntas describen hechos particulares de la organización. En estos casos lo importante es saber cómo el empleado percibe el Clima, y luego dichos resultados pueden unirse con los

observados, para dar conclusiones más certeras y propiciar los cambios que se consideren pertinentes. Resulta importante además, monitorear periódicamente el Clima de las organizaciones.

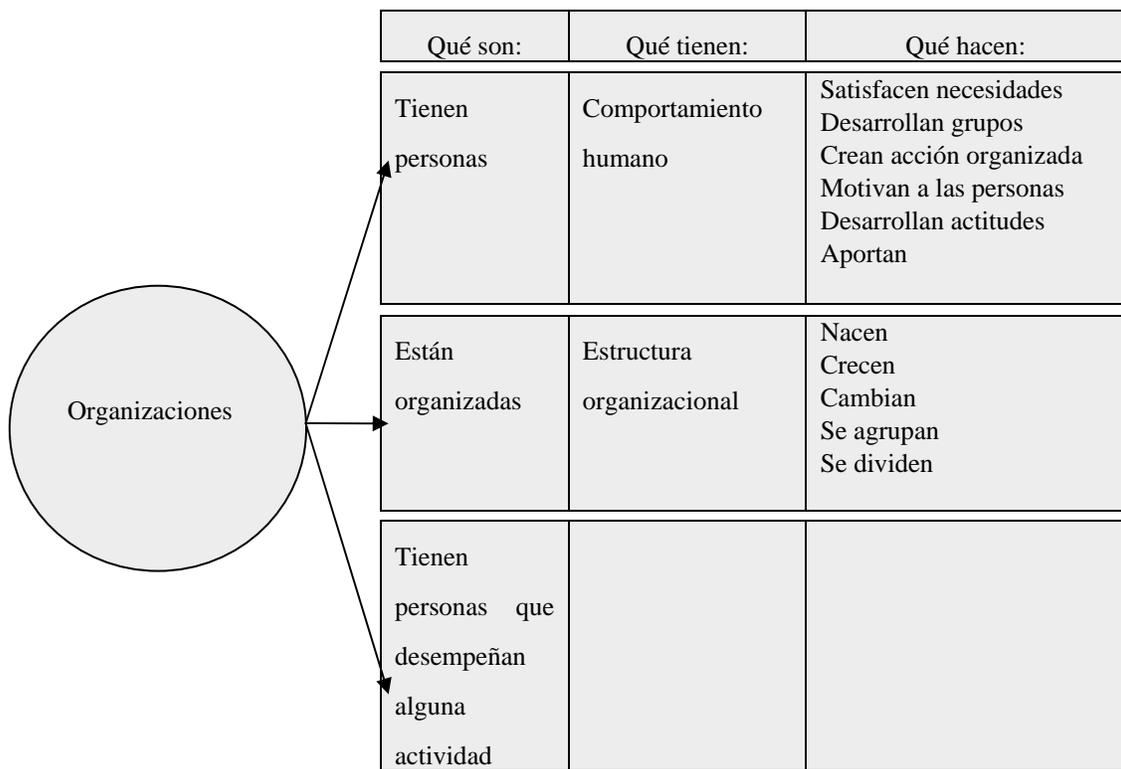
Las Organizaciones

Una organización es un conjunto de personas que buscan lograr un propósito común a través del esfuerzo conjunto, y que depende de todos sus miembros para su funcionamiento. Es un sistema estructurado, a partir de la división de trabajo, en donde todos combinan esfuerzos y trabajan en equipo para lograr los objetivos que en forma individual serían inalcanzables. Además, cuentan con recurso humano constituido por individuos o grupos, que desempeñan una determinada actividad y que obtienen resultados a través de otros recursos físicos y materiales, como tecnología, equipos, instalaciones, materias primas y dinero. Es decir, todos los recursos son indispensables para producir bienes y servicios, y para el éxito de la organización.

En este orden de ideas, Chiavenato (2000:127) señala que una organización posee diversos recursos y los mismos son empleados para alcanzar determinados objetivos, y sin ellos no pueden lograrse. También el autor (op. cit: 132) indica que los recursos organizacionales, bien sean materiales, humanos, financieros u otros, deben conseguirlos, aplicarlos, mantenerlos, desarrollarlos y controlarlos para que el sistema sea eficaz y eficiente. Además, indica que los recursos humanos son los encargados de administrar el resto de los recursos, son los más complejos, y es a través del esfuerzo y colaboración de los mismos que se logran las metas u objetivos organizacionales. Del mismo modo, el autor señala que los recursos financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita.

Sin embargo, las organizaciones son más que simples instrumentos de producción de bienes y servicios, debido a que todos sus miembros hacen vida dentro de ellas y tienen gran influencia en el comportamiento humano. Según Chiavenato (2009:27) en la era del conocimiento las personas son consideradas capital humano de las organizaciones y colaboradores en el logro de los objetivos, a diferencia de la era industrial donde el valor del mercado se determinaba en función de recursos tangibles y recursos humanos. En la figura No. 1, muestra de que están hechas las organizaciones.

Figura 1. De que están hechas las organizaciones.



Fuente: Chiavenato (2009:26)

Lo que las personas esperan de la Organización

Las personas son la esencia de las organizaciones, y las mismas poseen muchas expectativas al ingresar en ellas. En general, las personas esperan encontrar un lugar de trabajo que les permita aplicar sus talentos, desarrollar sus competencias, donde son consideradas valiosas e indispensables para la organización, y sientan que su aporte es fundamental. Chiavenato (2009:30) hace referencia a que “Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitan progresar, que las oportunidades están a su alcance y que solo necesitan esfuerzo y dedicación.” En este sentido, el autor enfatiza la importancia que tienen las oportunidades de crecimiento profesional para el personal, lo que aumentaría su motivación en el desarrollo de sus actividades, aumentando su fidelidad y compromiso.

También, el autor (op. cit :28) señala que “Todo grupo de interés mantendrá su participación en la organización solo en la medida en que los incentivos o las recompensas que le son ofrecidos sean equivalentes o superiores a las aportaciones que le son exigidas.” Es decir, que las personas que conforman la organización están dispuestas a proporcionar dedicación, esfuerzo, entre otros, en la medida en que la empresa reconozca su trabajo. Además, Chiavenato (op. cit: 30) hace referencia a que “Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.” Y es a través de su salario, prestaciones, recompensas, entre otros, que se reconoce el trabajo bien hecho del personal.

Por otro lado, el nivel de autonomía que es otorgado a las personas es otro factor importante. Chiavenato (op. cit: 31) señala que es indispensable que el personal sea responsable de su trabajo, y esto se genera a través de la libertad y autonomía que la empresa le concede al trabajador. En este sentido, el trabajador se siente más

comprometido con la organización y con el logro de sus objetivos, pues siente que tienen el control de sus actividades y forma parte del equipo de trabajo que a través de sus esfuerzos busca alcanzar las metas propuestas, actuando con mayor responsabilidad y compromiso.

Del mismo modo, cuando las organizaciones permiten la participación de los empleados en las decisiones de la organización, estos sienten que son tomados en cuenta, generando esto una repercusión en su desempeño. El autor (op. cit:31) señala que “Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.” Es decir, generan confianza con su participación constante.

Por su parte, El trabajo en equipo según Chiavenato (2009:32) es hoy en día beneficioso, debido a que fomenta la participación, generando un efecto multiplicador de conocimientos, talentos y competencias. A su vez, hace referencia al compañerismo, el cual es buscado por las personas, traducido en relaciones laborales sinceras, que se caractericen por la confianza, respeto y amistad recíproca, lo que se traduce en un Clima laboral agradable, en el cual las personas sienten disposición de colaborar. Además, el respeto a las opiniones de sus compañeros y reaccionar en forma controlada, ayuda a mantener un ambiente de trabajo apropiado, debido a que las personas buscan según el autor (op. cit: 31) buenas relaciones humanas que se caractericen por el respeto mutuo y la confianza.

Motivación y Desempeño

Las organizaciones buscan obtener el desempeño adecuado para alcanzar los objetivos. Dicho desempeño, depende de varios factores como estructura, diseño, cultura organizacional y talento humano. Este último, además de poseer conocimientos, habilidades y competencias, es indispensable que este motivado,

debido a que es a través de la motivación que se obtienen un buen desempeño individual y es este la base del rendimiento organizacional.

Esta motivación individual se refleja en el Clima Organizacional, a lo cual Chiavenato (2009:260) señala que cuando las personas se encuentran muy motivadas el Clima Organizacional mejora, lo cual se convierte en relaciones satisfactorias, con actitudes de ánimo, interés, colaboración, entre otros. Mientras que un Clima negativo se evidencia cuando las personas no están motivadas, caracterizándose por la falta de interés, depresión, insatisfacción entre otros. En este sentido, la motivación está íntimamente relacionada con el comportamiento humano y su desempeño, lo que puede percibirse en su Clima Organizacional.

La motivación es un proceso que inicia a causa de una necesidad, la cual genera un impulso orientado hacia el logro de una meta, bien sea un objetivo o incentivo. Estos objetivos pueden ser individuales u organizacionales. En este sentido, la motivación depende de la dirección hacia donde se dirigen los esfuerzos, su intensidad y persistencia, considerando que el grado de motivación varía de una persona a otra y depende de la situación.

Este proceso, inicia cuando surge la necesidad y la carencia, lo que genera tensión en la persona y deseos de reducir o eliminar dicha tensión, y en este momento surge el impulso, dirigido al cumplimiento de la meta. Si se satisface el objetivo, la motivación resulta exitosa, mientras que el caso contrario produciría frustración resultando posiblemente un desempeño indeseable. La posterior evaluación del desempeño determina algún incentivo o sanción a la persona, y luego se desencadena otro proceso motivacional.

Chiavenato (op. cit: 236) señala que la motivación además de involucrar metas y objetivos, es indispensable, debido a que el desempeño individual que es la base del

rendimiento organizacional, depende en gran medida de que las personas estén motivadas. Por lo tanto, es indispensable que la administración conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración de las personas, haciéndolas sentir confiadas, decididas y comprometidas con el logro de los objetivos organizacionales. Además, el autor indica que la Competitividad exterior de la empresa depende básicamente de la colaboración de sus miembros en el interior. Además, el autor (op. cit: 344) señala que las investigaciones han revelado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del líder, y entre una de ellas esta, que debe motivar a las personas para poder influenciar en ellas y encaminarlas al logro de las metas y objetivos de la organización.

Pirámide de necesidades de Maslow

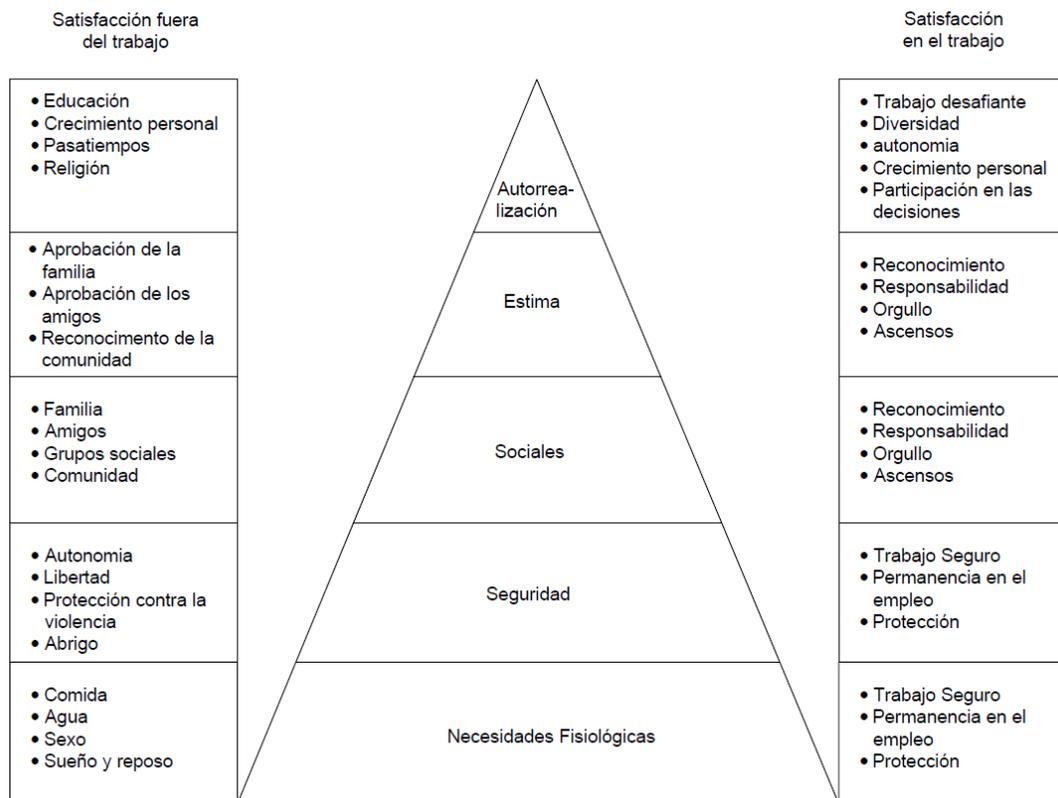
Chiavenato (2009:241) hace referencia a la Pirámide de necesidades de Maslow (Figura No.2), la cual muestra las necesidades por jerarquía u orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. A continuación se presentan aquellas que fueron identificadas por Maslow:

- Necesidades fisiológicas: referentes a la necesidad de alimentación, habitación, salud, protección contra el dolor, entre otras, las cuales exigen ser satisfechas de forma reiterada para garantizar el bienestar y supervivencia de la persona.
- Necesidades de seguridad: referentes a la necesidad de estar seguros, libres de peligro y protegidos de las amenazas del entorno externo.
- Necesidades Sociales: referentes a la necesidad del individuo de hacer amistades, dar y recibir afecto, permanecer en grupos y lograr participación.
- Necesidades de Estima: referentes a la necesidad del individuo de desarrollar su autoestima, amor propio y confianza en sí mismo.

- Necesidades de autorrealización: referente a la mayor necesidad del ser humano basada en el desarrollo de sus aptitudes y capacidades, reflejando el esfuerzo para alcanzar su potencial y mejoras a través del tiempo.

Las necesidades básicas o primarias son satisfechas de forma externa a través de la remuneración, condiciones de trabajo, permanencia en el empleo, entre otros, mientras las secundarias como necesidades sociales, estima y realización personal son satisfechas de forma interna por cada individuo en particular.

Figura 2. La Pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.



Fuente: Chiavenato (2009:243)

Aspectos psicológicos, sociales, culturales y organizacionales que afectan el Clima

El Clima Organizacional está influenciado por diferentes factores, psicológicos, sociales, culturales y de la misma organización, debido a que condicionan la percepción del individuo. En este sentido, una persona puede percibir un Clima completamente diferente a otra, a pesar que ambas pertenezcan a una misma organización. Brunet (1999:21) señala que “...en una empresa pueden haber varios Climas Organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos Climas como departamentos o unidades...”. A continuación se describen brevemente los factores que intervienen en su formación. En la figura No.3, se muestran los componentes y resultados del Clima Organizacional según Brunet.

- Los factores psicológicos, como las actitudes, personalidades, percepciones, valores, y aprendizajes de cada individuo, así como sus motivaciones, y comportamientos grupales, sirven para interpretar la realidad que los rodea.
- La Cultura que cada país tiene, influye en el comportamiento de las personas y en las organizaciones, y dentro de la misma nación hay diversas culturas debido a las diferentes regiones. La persona adquiere estos valores, costumbres, hábitos, tradiciones, desde su nacimiento y van formando parte de ella a través del tiempo por medio de la socialización y la educación que recibe. Toma patrones de conducta que son característicos y los lleva consigo al ingresar a la organización.
- Los factores sociales, como el compañerismo, conflictos entre personas, comunicaciones, entre otros.
- Los factores organizacionales, como la estructura de la organización y los procesos organizacionales, basado este último, en la evaluación de rendimiento, remuneración, comunicación y toma de decisiones.

Figura 3. Componentes y resultados del Clima Organizacional.



Fuente: Brunet (1999:40)

Todos ellos interactúan para crear un Clima Organizacional que da como resultado niveles de rendimientos individuales, grupales y organizacionales. Otros factores, externos y no menos importantes, que influyen y condicionan el comportamiento de las organizaciones, son aquellos relacionados con la economía (inflación, balanza de pagos, distribución de ingresos), las políticas en el ámbito federal, estatal y municipal, las leyes implementadas (civiles, laborales, entre otros), la tecnología e innovaciones tecnológicas y las condiciones demográficas (población, tasa de crecimiento, religión, distribución geográfica, entre otros).

El Clima en Empresas Venezolanas

Las Pymes son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, inversiones y exportaciones, y debido a la importancia que tienen para la economía mundial, su buen manejo y funcionamiento son claves para el desarrollo económico de los países en crecimiento.

La realidad del escenario venezolano, como la actual situación económica, actual política de gobierno, políticas salariales, falta de liderazgo, comunicación, y compromiso por parte de líderes, entre otros factores, se ha generado un ambiente poco propicio para el desarrollo de las *PyMEs*, afectando el Clima en las organizaciones, lo cual ha traído como consecuencia la desmotivación del personal, incumplimiento de las políticas y metas de las organización (si las hubiere), ausentismo, falta de compromiso por parte del empleado, bajo rendimiento, inproductividad, inconformidad, entre otros. En este mismo orden de ideas, Moreno M. (2008:10), señala:

Las PyMEs venezolanas en el presente, afrontan crisis en su clima organizacional por varias causas, entre ellas la inestabilidad política y las acciones del Estado que generan incertidumbre, descontento, la falta de motivación, la desorganización, las funciones no definidas, así como la poca compenetración de liderazgo gerencial en garantizar un buen comportamiento organizacional con acciones preventivas que eviten que esto se manifieste.

Sin embargo, las PyMEs venezolanas, han funcionado por mucho tiempo manejando escenarios difíciles, sobreviviendo dentro de grandes cambios y transformaciones, dando poca importancia al estudio y comprensión del Clima Organizacional y de su comportamiento en pro de mejorar su eficiencia y competitividad. El mismo, es un factor difícil de cuantificar, pero es determinante para el éxito de las organizaciones y considerando además que las PyMEs forman parte importante del motor económico del país, su estudio debe ser notablemente considerado por este tipo de empresas.

COMPETITIVIDAD

La Competitividad puede entenderse como la capacidad que tienen las organizaciones, de obtener y mantener Ventajas Competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La Ventaja Competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, y que no poseen sus competidores o tienen en menor medida, obteniendo con esto rendimientos superiores a los de ellos.

Chiavenato (2009:201) señala que una organización obtiene una Ventaja Competitiva cuando define sus competencias básicas, que pueden ser conocimientos técnicos o una tecnología específica pero que permite ofrecer al cliente un valor único, que distingue a la organización de las demás. También, considera que el

secreto de la Ventaja Competitiva está en saber utilizar la inteligencia y las competencias de las personas que conforman la organización.

En este sentido, las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denomina Ventaja Competitiva, y para mantenerlas en el tiempo las empresas deben hacer grandes esfuerzos. En este mismo orden de ideas, Chiavenato (op. cit.) señala que la innovación es una fuerte Ventaja Competitiva para las organizaciones, refiriéndose a la misma como “la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente.” pág. 15.

Por su parte, Porter (2007:51) señala que la Estrategia Competitiva consiste en tomar decisiones, bien sean defensivas u ofensivas, para lograr establecer una posición defendible en la industria a largo plazo superando el desempeño de los rivales, a través de Ventajas Competitivas. Por lo tanto, para ser competitivo en los mercados actuales el poseer características especiales hace de la organización el principal centro de interés.

Estrategias Competitivas

La formulación de Estrategias Competitivas consiste fundamentalmente en relacionar una empresa con su ambiente, enfocándose directamente en la industria o industrias con las cuales compite. Se basa principalmente en un profundo conocimiento de los sectores industriales, comercio y servicio, de sus competidores y entorno.

Para que una organización en particular, pueda diseñar Estrategias Competitivas, se requiere conocer y entender su industria y su negocio, así como el

de los competidores. Porter (2007:21) manifiesta que existen cinco fuerzas competitivas combinadas que rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria, las cuales son decisivas para la formulación de estrategias.

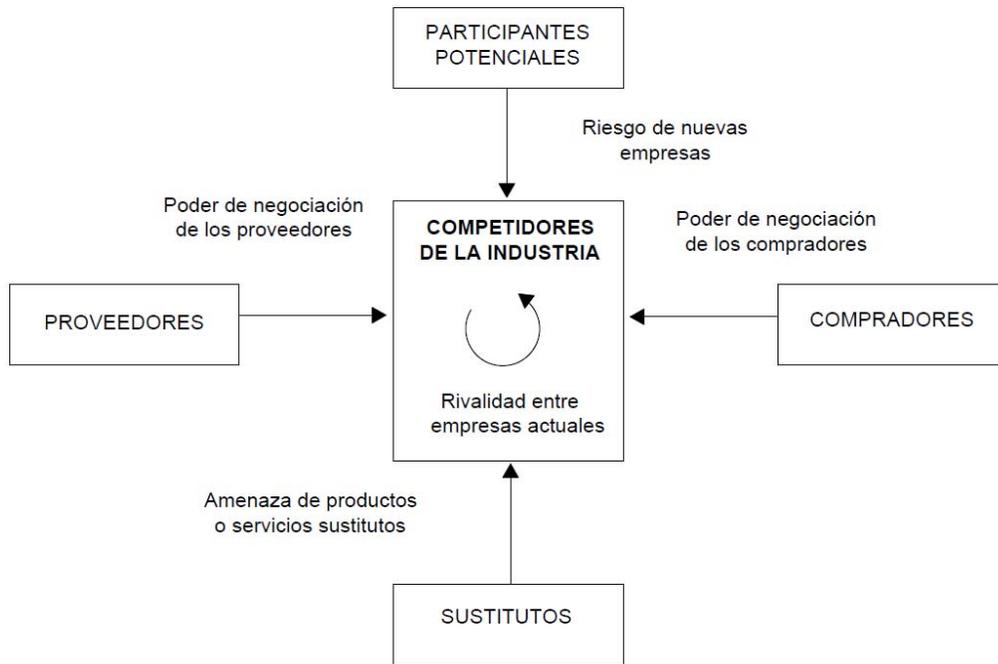
Las cinco Fuerzas Competitivas identificadas por Porter como: Riesgo de nuevas empresas, riesgo de sustitución, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre los competidores actuales, reflejan que los clientes, proveedores, sustitutos, y participantes potenciales son todos competidores de las empresas y su nivel de influencia dependerá del momento en el cual sean evaluadas. Además, el autor (op. cit.:19) señala que “La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho”.

El modelo competitivo de las cinco Fuerzas de Porter

El modelo competitivo de las cinco Fuerzas de Porter (Figura No.4), permite examinar el entorno competitivo en base al análisis de cinco fuerzas básicas y evaluar cómo mejorar la posición competitiva de la empresa. En base a dicho análisis, se diseñan estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Este modelo hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

La combinación de las cinco Fuerzas Competitivas rige la intensidad de la competencia, y la fuerza o fuerzas más poderosas son decisivas para la formulación de las estrategias. En este sentido, para la formulación de las Estrategias Competitivas de una organización en particular, es preciso conocer la industria y los competidores.

Figura 4. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Fuente: Porter (2007:20)

- Riesgo de que entren más participantes

Nuevas empresas en una industria traen nueva capacidad y deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria. El riesgo de que ingresen nuevas empresas en una industria, dependerá de las barreras actuales contra la entrada y de la acción combinada de los competidores. Si las barreras de entrada existentes son altas, el riesgo será escaso, debido a que los competidores reconocerán la fuerza de la competencia.

Principales Barreras de entrada:

- ✓ Economías de escala: las economías de escala pueden detener la entrada de nuevos competidores al forzarlos a producir a gran escala con un costo unitario bajo en un tiempo determinado, arriesgándose a la reacción de las empresas existentes o a entrar a pequeña escala con un costo unitario más alto, con desventaja en costos. Ambas opciones poco atractivas.
- ✓ Diferenciación del producto: esta barrera significa que la empresa establecida tiene una marca reconocida y lealtad de sus consumidores obtenida por medio de la publicidad, diferenciación de productos, servicio al cliente, o por el hecho de haber iniciado en la industria. Para que los nuevos competidores logren ganarse la lealtad de los consumidores de las empresas establecidas necesitan realizar grandes inversiones, que suelen ser muy riesgosas.
- ✓ Necesidades de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder competir, crea una fuerte barrera de entrada.
- ✓ Costos Cambiantes: se crea la barrera cuando existen costos adicionales que el comprador debe pagar al cambiar de un proveedor de servicios a otro.
- ✓ Acceso a los canales de distribución: surge de la necesidad de las empresas de garantizar la distribución de su producto. Como los canales actuales de distribución ya están vinculados con los competidores, para ingresar un nuevo producto las empresas deben persuadirlos, con descuentos, promociones, entre otros, para asegurar la distribución del mismo.
- ✓ Desventajas de costos independientes de las economías de escala: algunos competidores actuales gozan de ventajas de costos que no están al alcance de los nuevos entrantes potenciales, y a su vez son independientes del tamaño o de las economías de escala. Estas ventajas más importantes son las siguientes: tecnologías de productos patentados, acceso preferencial a

materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia.

- ✓ Políticas gubernamentales: derechos asignados por el gobierno a empresas para limitar la oferta de un producto. El gobierno puede limitar o prohibir la entrada de nuevos participantes, aplicando controles para conceder la licencia y restringiendo el acceso a la materia prima.

Represalia esperada:

Las nuevas empresas tienen expectativas de la reacción de los competidores existentes, e influye en su posible entrada a la industria. Si la reacción de las empresas establecidas es agresiva, las primeras pueden decidir no entrar. A continuación, se indican las señales que evidencian una gran probabilidad de represalia:

- ✓ Antecedentes de respuestas agresivas a nuevos participantes.
- ✓ Las empresas establecidas tienen los recursos para contraatacar.
- ✓ Crecimiento de la industria bajo, que limita la capacidad de absorber más competidores.

- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores se manifiesta por la presión entre ellos por mejorar su posición con respecto a las demás. Porter (op. cit: 33) señala que las tácticas competitivas de una compañía influyen en las otras, lo que genera esfuerzos por contrarrestar dichas acciones, en forma constante entre todas las organizaciones que conforman la industria. Los factores que originan la rivalidad son los siguientes:

- ✓ Competidores numerosos o de igual fuerza. Cuando existen muchos competidores, mayor es la probabilidad de crear acciones estratégicas para lograr la diferencia. La inestabilidad surge cuando competidores con tamaño

y recursos similares son capaces de mantener la lucha por largo tiempo para mejorar su posición.

- ✓ Lento crecimiento de la industria. La rivalidad surge cuando las empresas con lento crecimiento buscan mayor participación en el mercado.
 - ✓ Altos costos fijos o de almacenamiento. Los elevados costos fijos generan presión a las empresas en busca de incrementar su capacidad y reducir los precios.
 - ✓ Ausencia de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio, su elección se basa principalmente en el precio y en el servicio, surgiendo así la rivalidad entre los competidores, pues la diferenciación atrae compradores fieles por determinados proveedores.
 - ✓ Aumento de la capacidad en grandes incrementos. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada en gran proporción, y las adiciones a la capacidad pueden alterar permanentemente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial. Esto puede generar en ciertos periodos reducción de precios por exceso de capacidad.
 - ✓ Competidores diversos. Empresas cuyos objetivos, estrategias, metas, y personalidad sean diferentes, genera dificultad en cuanto a conocer las intenciones de los competidores y al momento de establecer las reglas del juego, ya que puede beneficiar a solo un grupo de competidores.
 - ✓ Importantes intereses estratégicos. Se basa en la búsqueda del éxito de cada empresa en particular, generando la rivalidad del sector.
 - ✓ Barreras solidas contra la salida. Son factores económicos, estratégicos y emocionales que permiten competir a las empresas aunque sus rentabilidades de inversión sean bajas.
-
- Presión proveniente de los productos sustitutos.

Las empresas compiten con aquellas que generan productos sustitutos. Los sustitutos realizan la misma función que un determinado producto en la industria, y son creados para desplazar a los mismos del mercado surgiendo como una nueva alternativa, y es en ese momento donde los precios juegan un papel importante, ya que mientras ofrezcan mejores precios, mayor será el margen de utilidad. Según Porter (op. cit: 39) se debe prestar especial atención a los siguientes sustitutos:

- ✓ Aquellos que presentan mejor relación de precio y desempeño con respecto al producto de la industria.
- ✓ Los que generan altas utilidades a las industrias.
- Poder de Negociación de los compradores.

Según Dess G., y Lumpkin G. (2003:66), los compradores compiten en la industria cuando la obligan a bajar los precios y demandan mayores niveles de calidad y mejor servicio, llevando a los competidores a enfrentarse unos con otros. Un grupo de compradores será poderoso cuando se dan las siguientes características:

- ✓ Cuando su compra representa un gran volumen de ventas para el vendedor.
- ✓ Cuando los productos que compran son estándares o indiferenciados. En estos casos el comprador siempre podrá encontrar diversos proveedores, lo que genera que los competidores se enfrenten unos con otros.
- ✓ Los compradores tienen pocos costos de cambio. En estos casos los compradores se atan a determinados vendedores. Si el vendedor se enfrenta a altos costos de cambio el comprador adquiere poder.
- ✓ Los compradores adquieren pocos beneficios. Esto genera que los compradores busquen reducir los precios de las compras. Si en caso contrario, se vieran beneficiados entonces serian menos sensibles al precio.

- ✓ Los compradores representan una verdadera amenaza en la integración hacia atrás. Es este el caso en que los compradores deciden integrarse para garantizar la seguridad en el suministro de un producto u otros, lo que le permite negociar con los proveedores concesiones en los precios para impedir la integración.
- ✓ El producto del sector no posee un papel relevante en la calidad del producto. En estos casos, el comprador es más sensible al precio.
- El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores ejercen presión en los sectores cuando amenazan con aumentar los precios de venta o en la disminución de la calidad de un producto o servicio. De este modo, los más poderosos reducen la rentabilidad de una industria cuando esta no es capaz de recuperar los incrementos en los costos con sus precios. Un proveedor es exitoso según Porter (op. cit: 43) cuando posee las siguientes características:

- ✓ El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y se encuentra más concentrado que la industria a la que le vende. En este caso los proveedores influyen los precios, calidad y formas de pago.
- ✓ El grupo de proveedores que no necesita competir en los mercados con productos sustitutos.
- ✓ Cuando el proveedor considera que un sector no es importante, ya que no representa un porcentaje considerable de sus ventas, tiende a ejercer más poder.
- ✓ Cuando el producto del proveedor es importante para el comprador, bien sea para la calidad de su producto, o indispensable para su proceso productivo, se eleva el poder de negociación del proveedor.
- ✓ Cuando los productos de los proveedores son diferenciados o han acumulado costos cambiantes.

Análisis Estructural y Estrategia Competitiva

Porter (op. cit: 45) señala que una vez que la empresa ha diagnosticado a la competencia, puede identificar sus puntos fuertes y débiles en relación a la industria, y determinar su posición frente a cada factor competitivo. Define además, que una buena Estrategia Competitiva logra una posición defendible contra las cinco Fuerzas Competitivas, empleando acciones ofensivas y defensivas. A continuación, se presentan varios métodos para lograrlo:

- ✓ Posicionamiento: consiste en posicionar a la compañía ante sus actuales Fuerzas Competitivas a través de sus capacidades como mejor defensa, o por la localización en la industria de las Fuerzas Competitivas más débiles.
- ✓ Influir en el equilibrio: a través de tácticas estrategias para mejorar la posición de la compañía.
- ✓ Explotar el cambio: predecir los cambios de los factores que influyen en las Fuerzas Competitivas antes de la competencia e implementar las estrategias necesarias del nuevo escenario competitivo.

Estrategias Competitivas Genéricas

Las Estrategias Genéricas definidas por Porter (op. cit: 51) buscan crear a largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria:

- ✓ Liderazgo Global en Costos

Esta estrategia consiste en obtener precios unitarios muy bajos a través de una reducción en los costos, sin descuidar la calidad, servicio entre otros. Se logra reducir costos, a través del uso de economías de escala, evitar cuentas de clientes menores, controles rigurosos en costos y gastos variables y fijos,

creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, etc. Además, se requiere una participación relativamente considerable en el mercado y otras ventajas, como la obtención preferencial a las materias prima.

A través de la estrategia de liderazgo en costos la empresa obtiene mayores rendimientos con respecto al promedio en su industria, busca obtener una mayor participación en el mercado, obtiene una defensa en contra de los competidores, se protege frente a los compradores y proveedores poderosos, y generan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos.

La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

✓ Diferenciación

Esta estrategia consiste en brindar un producto único y original que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente sustituible. Puede haber diferenciación, en el diseño o marca del producto, en sus atributos o características, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, redes de distribución, tecnología, etc. A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores, creando barreras contra la entrada debido a que los clientes son leales a la marca y menos sensibles al precio, y además los rivales deben superar las propiedades especiales del producto o servicio. Además, la

diferenciación es una herramienta útil para obtener mayores rendimientos con respecto al promedio del mercado.

La implementación de esta estrategia podría traer como desventaja que la competencia copie las características diferenciadoras del producto, por lo que dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente sustituibles. A su vez, la diferenciación impide conseguir mayor participación en el mercado. Los clientes reconocen la superioridad de la compañía y muchos no están dispuestos o no podrán pagar altos precios.

✓ Enfoque o Concentración

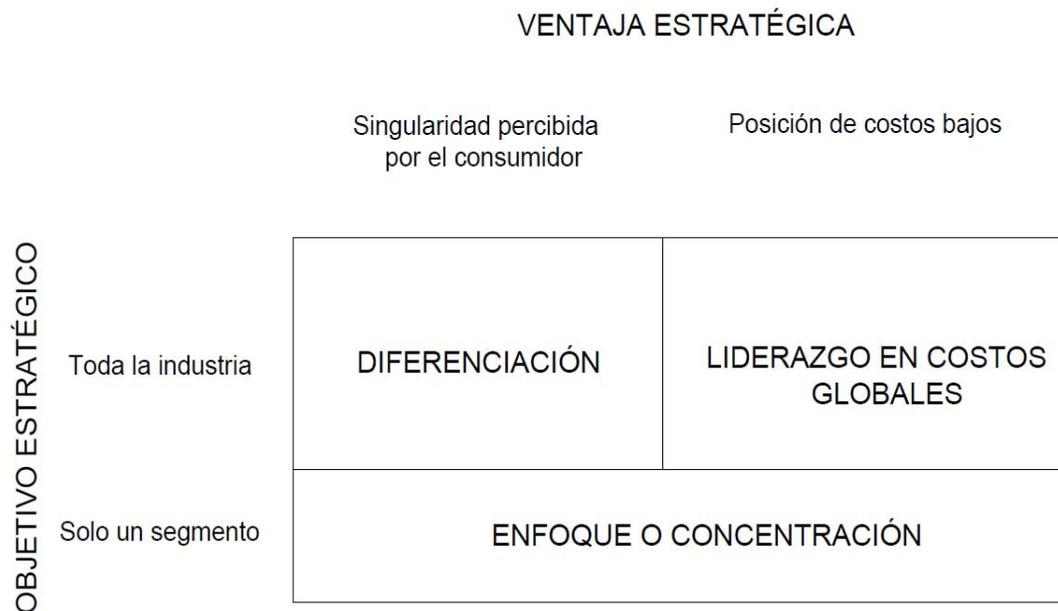
Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, grupo de compradores o línea de productos, concentrando los esfuerzos en dar un excelente servicio que satisfaga las necesidades de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor, pues se considera que la compañía podría prestar un mejor servicio, a diferencia de las empresas que trabajan para mercados más extensos. Aunque esta estrategia no logra costos bajos y diferenciación desde la perspectiva del público en general, si logra ambas metas en su pequeño segmento de trabajo una vez logrado el enfoque, y puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. La diferencia entre las tres Estrategias Genéricas se muestra esquemáticamente en la Figura No.5.

Los problemas que pueden surgir al emplear dicha estrategia radican en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, lo que produciría una reducción en la diferenciación de los productos o servicios; que el diferencia de costos con respecto a los competidores crezca, eliminando las ventajas logradas; que se haya realizado

una mala segmentación, logrando que los competidores descubran submercados dentro del mercado estratégico.

Figura 5. Tres Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (2007:56)

Otros Requisitos de las estrategias genéricas

Las Estrategias Genéricas requieren además de una serie de recursos y habilidades para ser implementadas, acompañadas de planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. En el cuadro anexo se presentan algunas consecuencias de las Estrategias Genéricas.

Cuadro 1. Estrategia Genérica, habilidades, recursos y necesidades organizacionales requeridas

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en Costos globales	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales Habilidades de ingeniería de procesos Supervisión meticulosa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar la manufactura Sistema barato de distribución	Riguroso control de costos Informes detallados y frecuentes de control Organización y responsabilidades bien estructuradas Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.
Diferenciación	Solidas capacidades de marketing Ingeniería de productos Estilo creativo Gran capacidad de investigación básica Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias. Cooperación incondicional de otros canales	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing. Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.	Combinación de la políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.

Fuente: Porter (2007:57)

Competitividad en la Pymes Venezolana

Las PyMEs como organizaciones estructuradas constituyen más del 99% de las empresas en la mayoría de los países del mundo, tal como lo indica Calderón y

Ferraro (2013) en su trabajo “Como mejorar la competitividad de las PyMEs en la Unión Europea y América Latina y el Caribe”, donde señalan:

Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (pymes) son agentes económicos clave, ya que buena parte de la población y de la economía dependen de su actividad y desempeño. En los países de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe las pymes representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generan una gran parte del empleo (67%) y actúan en una amplia variedad de ámbitos de la producción y de los servicios. (p. 05)

En éste sentido, son la fuerza impulsora de un gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, inversiones y exportaciones, y debido a la importancia que tienen para la economía mundial, su buen manejo y funcionamiento son claves para el desarrollo económico de los países en crecimiento.

En el mismo orden de ideas, Mora (2011) en su artículo “PYMES venezolana y competitividad” señala que las Pymes venezolanas actualmente afrontan serios problemas ante escenario político y económico predominante, que han afectado en su operatividad y competencia, dado a que se desenvuelven en un entorno donde el riesgo y la incertidumbre son predominantes, y donde no hay incentivo para la inversión. Todo esto aunado a que las mismas adolecen en su mayoría de muchas debilidades en su tecnología, recursos humanos calificados y con visión estratégica definida, recursos financieros, liderazgo proactivo para el éxito competitivo, gerencia calificada con los conocimientos necesarios que permitan hacer uso correcto de los recursos, y generar los cambios que garanticen la operatividad, productividad y competencia.

Por lo tanto, el autor hace referencia al cumplimiento de las exigencias del nuevo modelo de industrialización, donde las pymes modernas para garantizar la

Competitividad requieren personal cada vez más calificado y gerentes dispuestos a competir con mercados globales. Todo esto contrario a la pyme tradicional, que genera productos o servicios de baja calidad, con innovación tecnológica escasa.

Además, el autor señala en otro de sus artículos titulado “Alcance, repercusiones y ventajas de la Competitividad para la Pyme venezolana” que las empresas venezolanas se enfrentan a escenarios comerciales donde la competitividad es dinámica, lo que debe propiciar a la creación de planes de acción a fin de hacer las correcciones necesarias que permitan ajustarse a los ofrecimientos de las empresas competidoras, siempre tomando en cuenta las necesidades cambiantes del cliente para lograr innovar y diferenciarse, ofreciendo productos o servicios únicos.

PLAN ESTRATÉGICO

Serna (2009:19) define a la estrategia como “La determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas.”. Es decir, consiste en definir a donde la empresa quiere llegar, cómo hacerlo y con qué recursos lograrlo desde su posición actual, a través de una serie de acciones para lograr los objetivos establecidos.

Del mismo modo, Hitt, Ireland y Hoskisson (2008:04) definen la estrategia como “...un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.”. En este mismo orden de ideas, señalan que una empresa logra la competitividad estratégica cuando logra formular e implementar con éxito una estrategia que genera valor. En este sentido, Chiavenato (2009:15) señala que “En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios,

métodos y procesos significa ser líder.” Además, Serna (op. cit: 57) hace referencia a que “...en tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidaran definitivamente sus ventajas competitivas.”.

Por su parte, Porter (2007:65) señala que la Estrategia Competitiva consiste en posicionar a la empresa para aprovechar el valor de las capacidades que la distinguen de los competidores, considerando básicamente en ser diferente, coincidiendo con la definición ofrecida por el autor anterior. Para ello, se requiere un análisis riguroso de la competencia. Chiavenato (2009:200) señala que las competencias básicas pueden ser un conocimiento técnico o una tecnología específica que diferencia a la organización de las demás ya que permite ofrecer al cliente un valor único. Del mismo modo el autor señala, que son un conjunto de habilidades y técnicas, que para ser consideradas por la organización deben tener un valor percibido por el cliente, diferenciación entre competidores y capacidad de expansión.

Es importante siempre tomar en cuenta la satisfacción del cliente, logrando su atención y preferencia, y en este sentido, según Chiavenato (2009:15) esto “...constituye un importante indicador del éxito en la organización. A fin de cuentas, la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o fracaso.”

Ahora bien, un Plan Estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo. Parte de una evaluación inicial de la organización, para luego direccionarla en función de los objetivos y la visión estratégica. Serna (op. cit.:69) define Planeación Estratégica como “el proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión a largo plazo, y las estrategias para alcanzarla, con base al análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.”. En este sentido, el proceso consiste en identificar cual es

el negocio, las características del entorno y la competencia, a donde se quiere llegar, como llegar, a través de la medición de metas y objetivos. Supone la participación activa de los actores de la organización, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos.

Paradigmas Estratégicos

Serna (op. cit.: 22) hace referencia a las Estrategias Genéricas y Estrategias Competitivas de varios autores, tal como se indican a continuación.

- **Estrategias Genéricas**

- a. Estrategias Genéricas según Michael Porter. Estable dos Estrategias Genéricas basadas en el liderazgo en costos y la diferenciación. La primera consiste en conocer los procesos de que integran la cadena de valor del producto manteniendo la calidad del mismo al menor costo posible. La segunda estrategia, consiste en incorporar al producto una característica tangible o intangible única que genere valor y sea percibida por el cliente, lo cual justifique un mayor precio por el valor que generan.

- b. El modelo de negocio de Treacy y Wieserman. Establece tres estrategias. La primera denominada liderazgo en producto, consiste en la diferenciación del producto o servicio, dirigida a un segmento específico. La segunda estrategia, denominada a la medida del cliente, La boutique, consiste en el estudio de las necesidades del cliente y en función de ellas crear las estrategias para dar valor agregado. La tercera y última estrategia, denominada Excelencia operacional se basa en la excelencia de los procesos que integran la cadena de suministro, donde la rentabilidad se da con la eficiencia operacional lograda a través de mercados masivos y bajos márgenes de utilidad.

c. Análisis vectorial de crecimiento (Matriz producto mercado de Ansoff). Consiste en el análisis de diferentes alternativas del producto en función de las opciones de mercado de la compañía. El análisis de la estructura de mercado revela las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento del producto, debido a que un producto nuevo en un mercado existente no tiene las mismas oportunidades que un producto ya establecido.

d. Análisis de Portafolio (BCG Matriz). Se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y su tasa de crecimiento en la industria. En este sentido, define que los productos con alto crecimiento y alta participación tienen generalmente los mayores márgenes de rentabilidad y son denominados estrellas. Estos productos pasan a ser vacas lecheras, a medida que disminuye el crecimiento y es fundamental redistribuir el efectivo generado en aquellos productos que aseguren el crecimiento de la empresa y su rentabilidad. También, si el producto tiene baja participación pero alto potencial de crecimiento son denominados interrogantes, que si tienen éxito pasan a ser estrellas, y requieren de grandes salidas de efectivo para mantener e incrementar su participación.

Si por el contrario, no tienen éxito, pasan a ser perros rabiosos, denominación que se le da a los productos con baja participación y bajo potencial de crecimiento. Todos estos productos pueden existir en una empresa y representan su portafolio competitivo, lo que le permitirá al gerente evaluar la posición competitiva y generar las estrategias pertinentes.

▪ Estrategias Competitivas

- a. De disuasión. Tienen como finalidad atenuar o evitar los conflictos entre los competidores.
- b. Ofensivas. Tienen como finalidad eliminar o debilitar a la competencia.
- c. Defensivas. Tienen como finalidad defender de los ataques de los competidores.
- d. De cooperación o alianzas. Consiste en la unión de esfuerzos entre empresas para competir de forma más eficiente y eficaz.

Proceso estratégico

La Planeación Estratégica es la elaboración, desarrollo e implementación de planes para llevar a cabo las estrategias formuladas para el logro de los objetivos. En este sentido, se definen que acciones se deben realizar, como se deben realizar y todos los recursos necesarios. Serna (op. cit.: 58) “...el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.”.

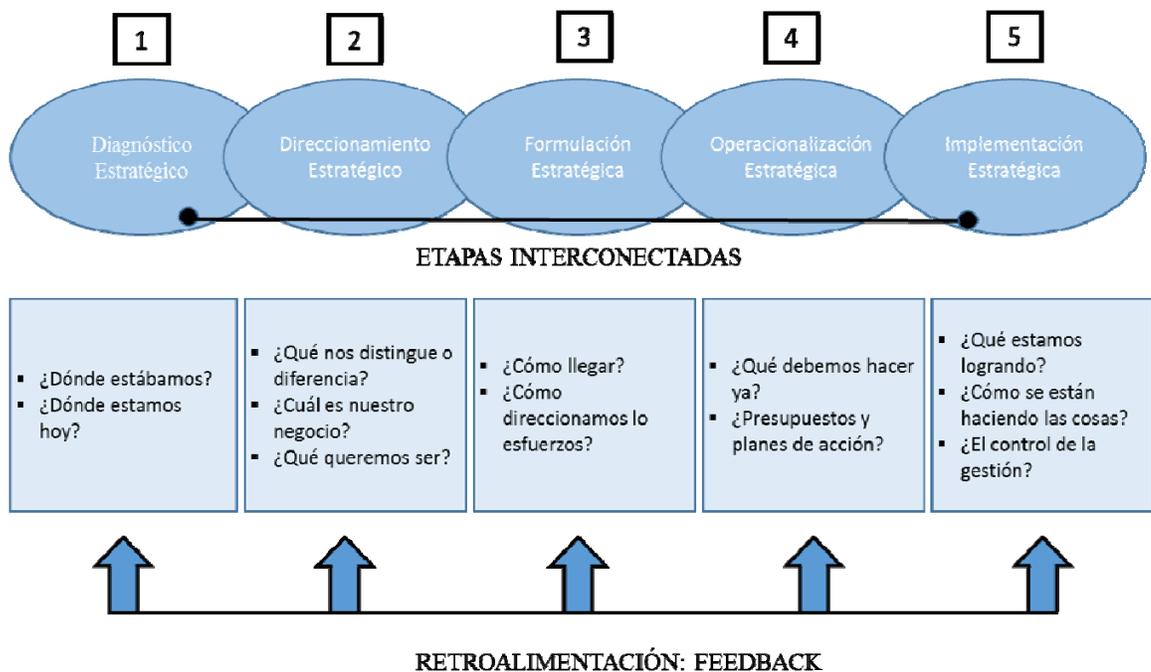
¿Cómo se construye un Plan Estratégico?

Un Plan estratégico es un programa de actuación que define lo que se pretende alcanzar y cómo se propone conseguirlo. Su objetivo principal es trazar el camino que se debe seguir para alcanzar la visión y obtener resultados satisfactorios para la organización. El mismo, contiene lo siguiente:

- Análisis de la situación actual, a través del diagnóstico estratégico.
- La declaración de la misión, visión estratégica, y objetivos estratégicos, a través del direccionamiento estratégico.
- Las Estrategias, formuladas luego de un análisis riguroso de la situación.
- El plan de acción. Plan operativo.
- Los lineamientos para su evaluación. Se establecen los parámetros a través de los cuales se llevara a cabo el control y evaluación de los resultados.

En la figura 6 se presenta el proceso estratégico, el cual se desarrolla a continuación.

Figura 6. Proceso Estratégico.



Fuente: Serna (2009:57)

- **Diagnóstico Estratégico**

El diagnóstico estratégico consiste en el estudio y análisis interno y externo de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas, reflejando de esta manera su posición actual, de la cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen. Este análisis incluye, la auditoria del entorno, de la competencia, la cultura corporativa y el análisis DOFA.

Este análisis externo e interno, conduce al empleo del análisis DOFA a través del cual se definen las estrategias necesarias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas del entorno.

- **El direccionamiento estratégico**

Consiste en el manejo de la organización en base a un Plan Estratégico existente. Es decir, a través del direccionamiento estratégico se direcciona la organización, se toma un rumbo claro y se promueven todas las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección, enfocada en los objetivos establecidos. Por tanto, se definen la misión, visión, principios organizacionales, y objetivos estratégicos, así como las estrategias necesarias en el tiempo. En este sentido, Serna (op. cit: 58) señala que “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y misión de la organización.”.

✓ **Principios corporativos.** Según Serna (op. cit: 59) “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.” En este sentido, para el logro de los objetivos organizacionales todos los involucrados deben conocer y compartir los principios corporativos, haciéndolos parte de su día a día en las organizaciones. También, el autor señala que los principios y valores claros conocidos por todos los integrantes de la organización son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

Los valores organizacionales, son un conjunto de principios por los cuales se rigen las personas dentro de una organización. Para que los valores sean efectivos las personas deben aplicarlos por convicción y no por imposición, ya que están directamente relacionados con el desempeño del grupo. Estos permiten construir un ambiente de trabajo sano que permita el desarrollo humano y profesional. Serna (2009) señala que “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.” pág. 59

Una organización con valores claros, adecuados y llevados en práctica por todos desarrolla su nivel de competitividad difícil de alcanzar por otros, ya que sus logros están basados en principios sólidos y únicos. Así mismo, Serna (2009:114) señala que quizás la función más importante de un líder sea transmitir los principios y valores a toda la organización.

▪ **Misión.** Es la razón de ser de la empresa. La misma, expresa el motivo por el cual existe, determinando las funciones básicas que la empresa va a desempeñar, cuáles son sus valores, cuáles son sus clientes, productos y

mercados meta, deberes y derechos de sus colaboradores, así como los objetivos organizacionales. Según Serna (2009) "...debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores." pág. 61. Así mismo, el autor señala que la misión debe crear lazos de compromisos entre el personal y la empresa, y éste debe ser consecuente con sus valores, misión y visión, para no generar contradicciones que pueden repercutir en la calidad de vida de la compañía, lo cual se reflejaría en el clima organizacional.

Por su parte, Chiavenato (2009:96) señala que la misión debe generarse en la dirección que define el rumbo de la organización a largo plazo, y luego debe ser discutida con los grupos de interés para generar el compromiso de todos. Una vez impartida, debe ser constantemente cultivada y difundida para que las personas sepan cómo contribuir con ella.

✓ **Visión.** Se conoce como lo que la empresa quiere lograr en un futuro. La misma permite guiar a la gerencia para establecer los lineamientos estratégicos necesarios para el logro de tal fin. Según Serna (2009) "...debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor." pág. 61.

Por su parte, Chiavenato (2009:98) señala que la visión suele estar orientada a aquello que la empresa desea ser en un futuro, más que a lo que ya realmente es. A través de su formulación, la empresa traza los caminos que deben seguirse para alcanzar los objetivos. En este mismo orden de ideas, el autor indica que la visión solo puede ser alcanzada a través de un esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización.

✓ **Los objetivos organizacionales.** Según Serna (2009:225) “Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.” Estos siempre se desean alcanzar en un momento determinado y son medibles en el tiempo. Por tanto, los objetivos son el resultado de un esfuerzo conjunto que la organización espera alcanzar a través de la contribución de todas las personas que la conforman. Por su parte Chiavenato (2009:32) señala que “La contribución de las personas será más eficaz en la medida en que conozcan los objetivos de la organización, más aun si participan en su formulación.” De ahí, se deriva la importancia de su conocimiento en la organización por todos los colaboradores.

Además, el autor (op. cit: 99) señala que los objetivos de la organización no siempre coinciden con los objetivos de las personas que la integran, debido a que cada persona posee objetivos individuales (ocupar un puesto de trabajo, ganar un salario, entre otros), y la organización exige a cada uno de los colaboradores la contribución necesaria para el desarrollo de sus metas de productividad, calidad, Competitividad, entre otros. En este sentido solo una de la partes es beneficiada, por lo tanto es importante establecer relaciones ganar-ganar donde tanto la organización como sus colaboradores logren sus meta. Es decir, a través de la consecución de los objetivos organizacionales se deben producir beneficios a los trabajadores y puedan lograr sus metas. En base a esto, radica la importancia de que los colaboradores se sientan que han sido tomados en cuenta en la formulación de los objetivos organizacionales.

- **Formulación Estratégica**

La formulación estratégica según Serna (2009:64) consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que formaran parte del Plan Estratégico corporativo. En esta etapa, se definen los objetivos y las estrategias para cada área funcional y se diseñan los planes de acción.

Los proyectos estratégicos son el resultado de un análisis riguroso de las acciones estratégicas. Estos son indispensables para el éxito de la compañía, y podrían ser de modernización tecnológica, de calidad total, servicio al cliente, entre otros. A su vez, en conjunto con los Planes Estratégicos, deben reflejarse en el presupuesto estratégico, donde se identifiquen y cuantifiquen los recursos necesarios para su ejecución.

▪ **Implementación Estratégica. Índices de Gestión**

Los indicadores de gestión, son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Estos son establecidos generalmente por líderes organizacionales y son posteriormente utilizados para medir el desempeño y resultados obtenidos. En este sentido, Serna (2009:65) señala que el desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse, y es a través de los índices que se puede llevar el control. Además, el autor enfatiza que la medición debe hacerse en forma periódica, para que se logren evaluar los procesos y hacer las correcciones que se consideren pertinentes, retroalimentando el proceso de planeación estratégica. De esta manera, la auditoría estratégica garantiza la continuidad del proceso de planeación.

Difusión y alineación estratégicas

Una vez definido el plan o planes, estos deben ser difundidos a toda la organización antes de su implementación. De esta manera se lograra que todos los colaboradores se sientan identificados y comprometidos, asegurando una visión

compartida. Su difusión y formulación deben hacerse en cascada, es decir, desde un nivel superior o corporativo, nivel funcional, hasta las unidades administrativas, las cuales desarrollan planes y estrategias a largo, mediano y corto plazo respectivamente.

Benchmarking

El benchmarking es una herramienta para medir el desempeño de una organización con respecto a otras de su misma rama. Es un proceso de evaluación continuo de los procesos, productos y servicios de las empresas que son reconocidas por sus buenas prácticas para efectos de mejora organizacional. En este sentido, Chiavenato (2009:84) señala que “Se trata de un proceso continuo para evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes y de aquellas empresas reconocidas como líderes.” Además, el autor menciona que la aplicación de este método permite la comparación de los procesos y prácticas administrativas, para alcanzar ventajas competitivas.

En este mismo orden de ideas, el benchmarking es considerado como un proceso para obtención de información que le permite a la empresa mejorar sus procesos, productos o servicios. Dicha información, se obtiene a través de la observación de las practicas que sean de interés y que son desarrolladas por las empresas o instituciones reconocidas que son representantes de las mejores prácticas. El objetivo es concentrarse en las actividades más exitosas que conducen a los mejores resultados y utilizar la información obtenida como base para establecer objetivos y estrategias e implementarlos en la propia empresa. Es un proceso de evaluación continuo que requiere de modernización constante, debido a que los competidores seguirán innovando y mejorando sus prácticas, por lo tanto se requiere del compromiso de todos los niveles de la empresa.

En este sentido, se requiere primero realizar un análisis exhaustivo de las prácticas propias de la empresa antes de estudiar las demás instituciones. En este proceso, es necesario contar con el compromiso de la directiva, esfuerzo continuo, definición de objetivos que se desean alcanzar, disposición para lograr el cambio y estar conscientes de que la competencia está cambiando y que hay que anticiparse a los cambios. No se trata de un proceso fácil de análisis, por lo tanto todos estos aspectos son fundamentales para un logro efectivo de los resultados deseados.

Entre los tipos de benchmarking más empleados se tienen los siguientes:

- Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con sus competidores. Permite conocer como es la competencia. Se miden los procesos, actividades, funciones, productos o servicios para compararlos con la competencia y lograr mejoras.
- Benchmarking interno: consiste en un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia. Se identifican las prácticas del mejor y se extiende el conocimiento al resto de la organización.
- Benchmarking de la industria: consiste en comparar los estándares de la propia empresa con los de la industria a la que pertenece.
- Benchmarking "mejor de su clase": es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

Etapas del Benchmarking

Buscar nuevos conocimientos, aprender de los mejores, obtener información de las empresas o productos, y aplicar todo en función de obtener mejoras, forma parte

del proceso del benchmarking. Las etapas para el desarrollo del proceso son las siguientes:

- Planificar: en esta etapa se identifica el proceso que se desea evaluar, las empresas con respecto a las cuales se hará la medición, y todo aspecto que sea necesario para llevar a cabo la evaluación.
- Recogida de datos: consiste en la obtención de información que luego será comparada con la propia de la organización con el fin de identificar las oportunidades que permitan implementar las mejoras.
- Análisis de datos: en esta etapa se identifican las diferencias entre la organización y las seleccionadas para el estudio, para así analizar y determinar las causas que generan tales diferencias.
- Plan de acción: alternativas de acción para corregir las diferencias, establecer objetivos de mejora para eliminar la diferencia, plantear varias alternativas de acción e identificar las correctas para llevar a cabo el cambio.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación nace de la necesidad de solucionar un problema observado o sentido por el investigador. Para generar soluciones y facilitar el proceso de la investigación se requiere establecer los pasos a seguir o la metodología a emplear en función del objeto a investigar. Para dar respuesta a las interrogantes de la investigación, se requiere establecer un orden metodológico para que los resultados obtenidos, la información recopilada y los nuevos conocimientos adquiridos, reúnan condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación, señala Sabino (1992:91) tiene como objeto “...proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con la teoría y su forma es la de una estrategia o plan general que determine las operaciones necesarias para hacerlo.”. Es decir, consiste en una guía para la investigación que permita en forma coherente y adecuada recolectar la información, analizar e interpretar los datos, para dar una clara respuesta a los objetivos planteados en la misma. Además, clasifica los diseños de investigación según el tipo de datos a ser recolectados, en dos grandes tipos: de campo y bibliográfico.

En esta investigación se emplea la investigación de Campo, sin embargo, se requirió de la consulta bibliográfica para crear un marco de referencia. El mismo autor (op. cit.: 94) señala que “...es preciso anotar que los diseños de campo tampoco pueden basarse exclusivamente en datos primarios. Siempre será necesario ubicar e integrar nuestro problema y nuestros resultados dentro de un conjunto mayor (marco

referencial), para cuya elaboración siempre, o casi siempre, se realizan consultas o estudios de tipo bibliográfico”.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se desarrolla es Descriptiva, señalada por Sabino (1992:62) como aquel tipo de investigación en donde “Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.”. En este tipo de investigación se definen las características del universo de estudio, se identifican formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la posible asociación de las variables involucradas en la investigación.

Nivel de Investigación

Según Arias (1999:19), “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”. En este sentido, el autor señala que en función del nivel, la investigación se clasifica en exploratoria, descriptiva y explicativa. Esta investigación, se considera descriptiva, debido a que se caracterizan los hechos o fenómenos.

Modalidad

La investigación es considerada del tipo factible. Este tipo de estudio según Balestrini (1998:09) “...están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc.”. Además, señala que se debe realizar inicialmente un

diagnóstico de la situación existente para luego determinar las necesidades del estudio y delimitar la propuesta. En efecto, este proyecto factible abarca los tres aspectos básicos fundamentales: el diagnóstico descriptivo, el estudio de campo y documental, para finalmente realizar la elaboración de una propuesta. Por otra parte, la investigación posee una perspectiva cualitativa, por su enfoque metodológico y fundamentación científica, que tiende a ser de carácter descriptivo y teórico.

Población o Universo de Estudio

La población o universo de estudio es un conjunto de unidades con ciertas características sobre las cuales se desea llevar a cabo la investigación. Balestrini (1998:122), señala que "... una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas de la investigación."

De esta manera y en concordancia con esta definición, para el desarrollo de la presente investigación se consideró una población constituida por las empresas del sector construcción del municipio San Diego del Estado Carabobo, Venezuela, inscritas en la cámara de la construcción del Estado Carabobo, tal como se indica en la Tabla 1, representadas por 10 empresas y además, constituyen una población de tipo finita, limitada a la cantidad de unidades antes mencionadas.

Tabla 1. Empresas constructoras del Municipio San Diego según Cámara de la construcción del Edo. Carabobo y No. de trabajadores administrativos.

N°	Listado de Empresas	No. De trabajadores
1	EMPRESA A	25
2	EMPRESA B	12
3	EMPRESA C	10
4	EMPRESA D	6
5	EMPRESA E	8
6	EMPRESA F	15
7	EMPRESA G	10
8	EMPRESA H	11
9	EMPRESA I	17
10	EMPRESA J	5
	Total	119

Fuente: Guedez, M. (2014)

Muestra del Estudio

La muestra es una porción del total la población de estudio. Se busca que dicha muestra sea representativa, es decir, que las conclusiones de los estudios realizados sobre ella reflejen el comportamiento de la población en su totalidad. Sabino (1992:124) señala que cuando se manejan universos compuestos por un gran número de unidades, por razones de costo de tiempo y costo resulta difícil realizar en su totalidad el estudio, y es por ello que se extrae una muestra que represente la conducta del universo total.

En la presente investigación Se procedió a extraer una muestra representativa del universo de la población conformada por los trabajadores de las empresas. Para

ello se tomó la lista de los mismos y se determinó la muestra a través de la fórmula descrita para la población finita según Arias (2006: 88):

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra.

N= Total de elementos que integran la población.

Z= valor determinado para el nivel de confianza adoptado. Para un grado de confianza del 95% el coeficiente es igual a 2, por lo tanto zeta crítico es igual a 4.

e= error muestral: falla que se produce al extraer la muestra de la población. No debe exceder el 10%. Se tomó el 8%.

σ =Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

En función de las consideraciones anteriores la muestra es:

$$n = \frac{119 \times 2^2 \times 50^2}{(119 - 1) \times 8^2 + 2^2 \times 50^2} = 67,798 \cong 68$$

Realizando los cálculos respectivos, se obtuvo como resultado una muestra de sesenta y ocho (68) empleados, a las cuales se les aplicó el instrumento. Siendo la distribución por empresa:

Tabla 2. Muestras de estudio.

N°	Listado De Empresas Seleccionadas	No. De Trabajadores
1	EMPRESA A	14
2	EMPRESA B	7
3	EMPRESA C	6
4	EMPRESA D	3
5	EMPRESA E	5
6	EMPRESA F	9
7	EMPRESA G	6
8	EMPRESA H	6
9	EMPRESA I	10
10	EMPRESA J	3
	Total De Empleados A Encuestar	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Técnicas de Recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos se llevan a cabo con la finalidad de realizar el levantamiento y recolección de la información necesaria a través de un instrumento, que posteriormente permitirá el análisis de los datos obtenidos. Sabino (1992:154) señala que el instrumento debe ser correctamente formulado para evitar que los datos recolectados no satisfagan las interrogantes de la investigación, o que se haga imposible recolectar el dato necesario, por ser distorsionados, por el hecho de que el instrumento no se adecue al tipo de estudio. De igual modo, el autor define las técnicas de recolección de datos a emplear en esta investigación:

1. La observación: Consiste en un uso sistemático de nuestros sentidos orientados a captar la realidad de estudio. La ventaja principal de la técnica

radica en que los datos recolectados al ser tomados directamente de la realidad observada no es alterada o distorsionada.

2. Los cuestionarios: permite a través de un grupo de preguntas que los participantes aporten sus puntos de vistas y apreciaciones del acontecimiento que se está estudiando sin ameritar la presencia del investigador.

Para el caso particular de esta investigación, se recolecto información empleando los instrumentos de la observación y el cuestionario a través de la encuesta como instrumento de recolección de datos (ver anexo B). Se realizaron dos visitas a cada empresa, de manera de detallar y evaluar el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, así como su Motivación, Trabajo en equipo, Apoyo, Conflictos, Respeto, Responsabilidad, Orientación por parte de los lideres, Autonomía, Toma de decisiones, Satisfacción laboral, Pro actividad, Compromiso, entre otros.

En la primera visita se aplicó el cuestionario, el cual fue el resultado de una extensa revisión bibliográfica, teóricos y expertos en la materia. El mismo es un cuestionario estructurado que constó de dos partes, y cincuenta y siete (57) ítems. La primera parte, conformada por ocho (08) preguntas cerradas, en las cuales el encuestado debió seleccionar la opción de su preferencia, indicando cualquiera de las dos alternativas, Si o No.

La segunda parte, estuvo conformada por cuarenta y nueve (49) preguntas, con escala de frecuencia, donde el significado de cada escala se indica a continuación, en conjunto con su correspondiente ponderación:

- Totalmente de acuerdo. (5)
- De acuerdo. (4)
- Indiferente. (3)
- En desacuerdo. (2)

- Totalmente en desacuerdo. (1)

Las afirmaciones, fueron redactadas en forma clara, corta y concisa, donde el encuestado sólo podía seleccionar una de las alternativas presentadas. Asimismo se utilizó como método de medida el escalamiento tipo likert, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.), es el conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto. En este sentido, si el encuestado manifestó estar de acuerdo con la afirmación su ponderación fue 5, mientras que si estuvo en desacuerdo, su ponderación fue 1.

Confiabilidad, validez y objetividad del instrumento de medición.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006:67), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Por su parte, los autores (o.p. cit), también se refieren a la validez como grado en que el instrumento mide realmente la variable que se desea medir, para ello es necesario verificar que el instrumento tiene validez de contenido, de criterio y de constructo.

Para el caso particular de esta investigación, se realizó la verificación del instrumento a través de la revisión de expertos. En este sentido del instrumento aplicado guarda estrecha relación con los objetivos específicos planteados en esta investigación, esto de acuerdo a evaluación efectuada por especialistas del área inherente al problema de estudio (Ver anexo C. Modelo de Validación de Expertos).

Además, se llevó a cabo su verificación a través del empleo del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o

dimensión teórica. Como criterio general, George y Mallery (2003: 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

El alfa de Cronbach es una media ponderada de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas o a partir de las correlaciones de los ítems. Para esta investigación, se empleó el cálculo del alfa de Cronbach a partir de las varianzas:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- S_i^2 es la [varianza](#) del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

El valor del coeficiente obtenido fue de 0.917, indicando la confiabilidad del instrumento.

Etapas del Proceso metodológico

ETAPA I: Diagnosticar la situación actual del Clima Organizacional en las empresas de estudio del sector construcción: el diagnóstico de la situación existente se llevó a cabo a través de una matriz DOFA donde se determinarían las estrategias a desarrollar. El instrumento de recolección de datos primarios será la observación directa del investigador y la encuesta. Con los mismos, se lograra recopilar toda la información necesaria para conocer la situación presente en dichas organizaciones con respecto al Clima Organizacional.

ETAPA II: Determinar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de las empresas constructoras: a través del instrumento se determinó como impacta el Clima Organizacional sobre el desempeño del recurso humano, por medio de la revisión bibliográfica, entrevistas a expertos, la elaboración de Benchmarking con los resultados encontrados en las empresas objetos de estudio, y los teóricos orientados al desarrollo de la Competitividad de la empresa.

ETAPA III: Elaborar un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional en las empresas constructoras de estudio en pro al desarrollo de Ventajas Competitivas: se desarrolló una propuesta de un Plan Estratégico para lograr desarrollar Competitividad en las organizaciones de estudio y el desarrollo de Ventajas Competitivas. Los Planes Estratégicos se derivan de los cruces estratégicos de la matriz DOFA y de los hallazgos encontrados de la elaboración de los Benchmarking.

Análisis y presentación de los datos.

Una vez finalizado el proceso de recolección de datos primarios, estos fueron codificados, y tabulados, para su proceso de análisis e interpretación. De esta forma

se realizaron cálculos numéricos y gráficos a través de la herramienta productiva Microsoft Excel, para el procedimiento de clasificar, ordenar, calcular, y representar gráficamente. Luego, el resultado obtenido permitió lograr una interpretación y conclusión sobre la información relacionada con el problema y los objetivos de la investigación.

Cuadro 2. Operacionalización de Variables.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Desarrollar un Plan estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de ventajas competitivas.

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
1. Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en las empresas de estudio del sector construcción.	Clima Organizacional	Dimensiones del Clima Organizacional de Litwin y Stringer: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional ▪ Responsabilidad ▪ Recompensa ▪ Riesgos y toma de decisiones ▪ Apoyo ▪ Tolerancia al conflicto. 	Las normas, reglamentos y/o procedimientos para el normal funcionamiento de la institución. Nivel de responsabilidad Nivel de Autonomía. Remuneración Reconocimientos Promociones Aceptación de los Retos Participación en la toma de decisiones. Trabajo en equipo Estabilidad Laboral Relaciones laborales Orientación, dirección e impulso por parte de los líderes Capacitación Respeto Nivel de Tolerancia	1,2,3,4,5,6,7,8 9,10,11,12 13,14,15,16,17,18,19,20,21,22 23,24,25,26 27,28,29,30,31,32,33,34,35,36 37,38,39,40,41,42	Cuestionario	Personal administrativo de las empresas constructoras de estudio. Revisión bibliográfica

Fuente: Guedez, M. (2014)

Cuadro 2. Operacionalización de Variables. Continuación.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Desarrollar un Plan estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de ventajas competitivas.

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Continuación Objetivo 1. 1. Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en las empresas de estudio del sector construcción.		Tipo de Fortalezas Tipo de Debilidades Tipo de Oportunidades Tipo de Amenazas	Motivación Trabajo en equipo Apoyo Conflictos Respeto Responsabilidad Orientación por parte de los líderes Autonomía Toma de decisiones Satisfacción laboral Pro actividad Compromiso	-	Observación Directa Matriz DOFA	Personal administrativo de las empresas constructoras de estudio. Revisión bibliográfica
2. Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral y competitividad de las empresas constructoras.	Desempeño	Productividad	Cumplimiento de las metas u objetivos globales. Uso adecuado de los recursos disponibles. (Materiales, Humanos, Tecnológicos y Económicos) Satisfacción de los objetivos del cliente.	43,44 45,46,47,48 49,50,51	Cuestionarios Benchmarking	Revisión bibliográfica, expertos, Teóricos y personal administrativo de las empresas constructoras.
	Competitividad	Innovación Competencias Básicas	Capacidad de Innovación Tecnología específica Conocimientos técnicos	52,53,54 55,56,57	Cuestionarios Benchmarking	Revisión bibliográfica, expertos, Teóricos y personal administrativo de las empresas constructoras.

Fuente: Guedez, M. (2014)

Cuadro 2. Operacionalización de Variables. Continuación.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Desarrollar un Plan estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de ventajas competitivas.

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
3. Elaborar un plan estratégico para mejorar el clima organizacional en las empresas constructoras de estudio en pro al desarrollo de ventajas competitivas.	-	-	-	-	Resultados Obtenidos del cruce de la Matriz DOFA y de la aplicación del Benchmarking	Revisión bibliográfica

Fuente: Guedez, M. (2014)

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con el propósito de diagnosticar la situación actual del Clima Organizacional en las empresas de estudio del sector construcción ubicadas en el Municipio San Diego-Edo. Carabobo, y determinar su influencia en el desempeño laboral de las empresas constructoras, se aplicó un cuestionario a una muestra representativa de trabajadores de las empresas seleccionadas, a fin de analizar los resultados obtenidos y proponer los correctivos necesarios para lograr un Clima apropiado que propicie el trabajo en conjunto en pro al logro de los objetivos de la organización y el desarrollo de Ventajas Competitivas.

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a los trabajadores de un grupo de empresas del sector construcción del municipio San Diego del Estado Carabobo, fueron presentados mediante gráficos donde se muestran los porcentajes de respuesta obtenidas por cada Ítems, que a su vez corresponden a los indicadores de medición del Clima, siendo analizados e interpretados a través de los fundamentos teóricos, lo que permitió sentar las bases para el diseño del Plan Estratégico basado en el Clima Organizacional de las empresas del sector construcción para el desarrollo de Ventajas Competitivas.

Con respecto al primer objetivo específico orientado a **Diagnosticar la situación actual del Clima Organizacional en las empresas de estudio del sector construcción**, se consideró el estudio de las Dimensiones del Clima Organizacional de Litwin y Stringer: Estructura Organizacional, Responsabilidad, Remuneración, Riesgo y toma de decisiones, Apoyo y Tolerancia al conflicto.

La estructura organizacional, la primera dimensión evaluada, mide según Brunet (1999) la “Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que

se encuentran en una organización”. pág. 4. Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. La misma, se evaluó a través de la representación gráfica de 8 ítems tal como se muestra a continuación.

Tabla 3. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

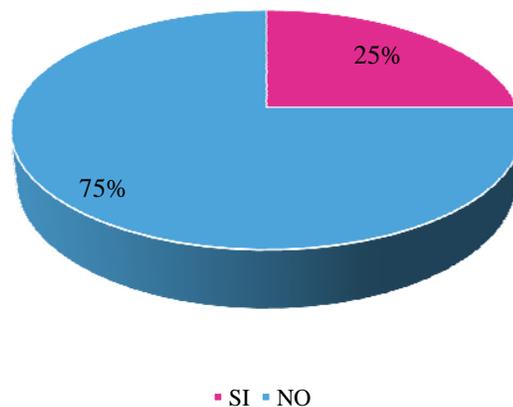
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia	SI		NO		Totales
Ítem	E	%	E	%	68
1	17	25%	51	75%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 1. Estructura Organizacional. Ítem 1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

La tabla 3 y el gráfico 1, muestra el porcentaje de respuesta del Item#1 referente a si se conoce el organigrama de la organización, arrojando que el 75% de

los encuestados lo desconoce, lo que refleja que los empleados no tienen claro su responsabilidad dentro de la empresa, las líneas de comunicación adecuadas que deben emplear, por lo tanto su desconocimiento impide la identificación entre el colaborador y la empresa.

Ahora bien, para que las organizaciones puedan funcionar correctamente según Chiavenato (2009), estas han de poseer una estructura que contenga e integre los departamentos, las personas, relaciones, tareas, recursos, entre otros. Señala el autor que dicha estructura “...funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, entre otros, se llama estructura organizacional.” p. 92. Los organigramas, son la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, entre otros, donde se indica, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de mando, relaciones de personal, líneas de comunicación, entre otros.

Tabla 4. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional.

Ítem 2. ¿Posee una descripción detallada del cargo que desempeña?

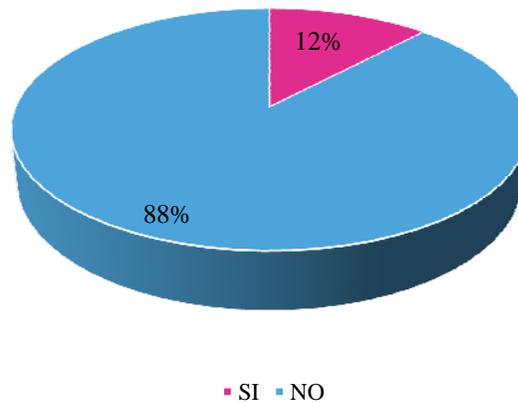
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia	SI		NO		Totales
Ítem	E	%	E	%	68
2	8	12%	60	88%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 2. Estructura Organizacional. Ítem 2. ¿Posee una descripción detallada del cargo que desempeña?

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

De acuerdo a la respuesta del Ítem #2 representada en la tabla 4 y Gráfico 2, referente a si el trabajador posee una descripción detallada del cargo que desempeña, se obtuvo que el 88% de los encuestados no la posee. En función al porcentaje de respuesta obtenido, se evidencia el desconocimiento de los cargos desempeñados por los colaboradores dentro de la organización, lo que resta probabilidad del logro de los objetivos de la organización, debido a que no se plantean las actividades específicas en pro a la obtención de los objetivos organizacionales. En relación a lo expuesto, Chiavenato (2000:331) considera que “Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.”

Chiavenato (2009:92) señala que el diseño de la organización es un proceso para construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para el logro de los objetivos organizaciones y las estrategias para dicho logro. Es complejo, debido al número de puestos de trabajo y departamentos, cuya coordinación e

integración requiere considerar que cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Cada puesto de trabajo tiene responsabilidades, funciones y relaciones que no siempre están bien definidas, pero su importancia radica en que cada colaborador logra conocer en forma detallada su participación, deberes, responsabilidades, tareas, propósitos dentro de la organización, y los requisitos que debe cumplir al formar parte de la misma.

Tabla 5. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional.

Ítem 3. ¿Conoce los valores de la organización?

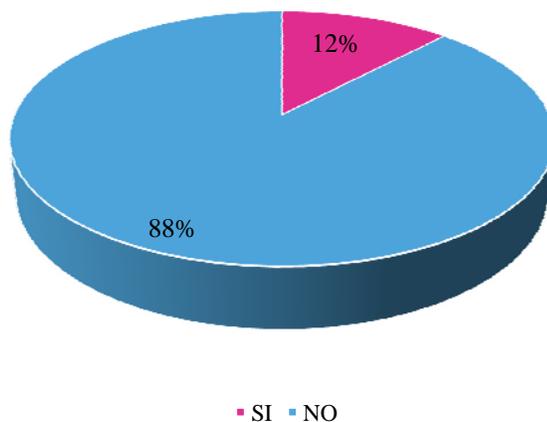
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia	SI		NO		Totales
Ítem	E	%	E	%	68
3	8	12%	60	88%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 3. Estructura Organizacional. Ítem 3. ¿Conoce los valores de la organización?

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

De acuerdo a la respuesta del Ítem #3 representada en la tabla 5 y Gráfico 3, referente a si se conocen los valores de la organización, se obtuvo que el 88% de los encuestados los desconoce. Esto evidencia que los mismos no son impartidos en la organización por sus líderes. En este sentido cabe señalar lo siguiente según Brunet (1999:113) “La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa.”. Es decir, que si las personas desconocen los valores de la organización, entonces, la misión, visión y objetivos organizacionales, son difíciles de alcanzar. Así mismo, Serna (2009:115) señala que en las organizaciones, los valores son el eslabón más alto de una cadena, que al concretarse los mismos desciende a través de la creación de propósitos y metas, y que luego culmina en el logro de los objetivos, formando así la jerarquía.

El mismo autor, además señala que “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.” p. 59

Tabla 6. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 4. ¿Conoce la misión de su organización?

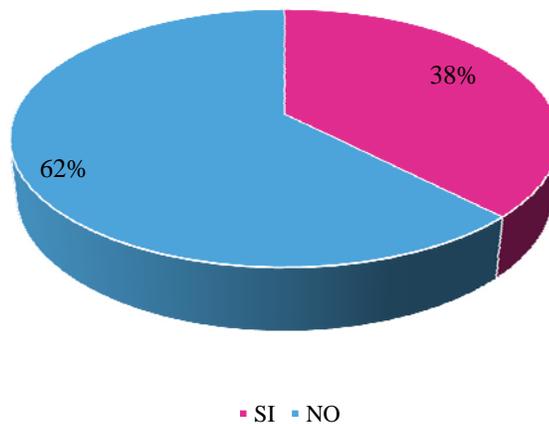
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia	SI		NO		Totales
	E	%	E	%	
Ítem					68
4	26	38%	42	62%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 4. Estructura Organizacional. Ítem 4. ¿Conoce la misión de su organización?

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

De acuerdo a la respuesta del Ítem #4 representada por la tabla 6 y Gráfico 4, referente a si se conoce la misión de la organización, se obtuvo que el 63% de los encuestados la desconoce. En función al porcentaje de respuesta obtenido, se evidencia que la mayoría de las personas que integran la organización desconocen el propósito de la misma, es decir, no se encuentran identificados con la organización, y por ende no saben cómo encaminar sus esfuerzos para alcanzarla. En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2009:31) señala que “...es importante que las personas conozcan el papel de la organización en la sociedad y en su entorno y que puedan contribuir para realizar su misión.” Además, el autor señala que mayor será la contribución del personal mientras más enfocados estén en la misión.

Según Serna (2009) “...debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores.” pág. 61. Así mismo, el autor señala que la misión debe crear lazos de compromisos entre el personal y la empresa, y éste debe ser

consecuente con sus valores, misión y visión, para no generar contradicciones que pueden repercutir en la calidad de vida de la compañía, lo cual se reflejaría en el clima organizacional.

Por su parte, Chiavenato (2009:96) señala que la misión debe generarse en la dirección que define el rumbo de la organización a largo plazo, y luego debe ser discutida con los grupos de interés para generar el compromiso de todos. Una vez impartida, debe ser constantemente cultivada y difundida para que las personas sepan cómo contribuir con ella.

Tabla 7. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 5. ¿Conoce la visión de su organización?

Variable: Clima Organizacional.

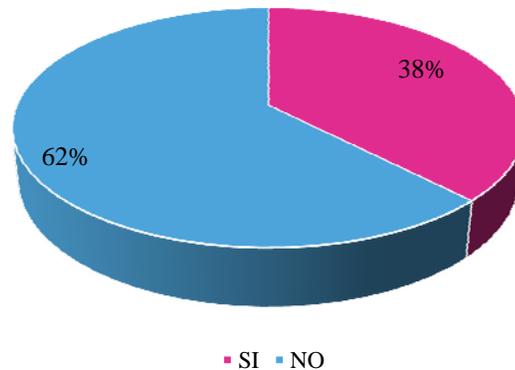
Frecuencia Ítem	SI		NO		Totales
	E	%	E	%	
5	26	38%	42	62%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

De acuerdo a la respuesta del Ítem #5 representada por la tabla 7 y Gráfico 5, referente a si se conoce la visión de la organización, muestra que el 63% de los encuestados la desconoce. En función al porcentaje de respuesta obtenido, se evidencia que la mayoría desconoce la visión, es decir, lo que la empresa quiere lograr a futuro. Esto dificulta que la misma logre sus objetivos, pues es a través del recurso humano que la empresa une sus esfuerzos para la obtención de los mismos. Chiavenato (2009:32) establece que “es importante que las personas conozcan los objetivos y la visión de la organización para contribuir al futuro que ésta desea.”

Gráfico 5. Estructura Organizacional. Ítem 5. ¿Conoce la visión de su organización?

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

Según Serna (2009) “...debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.” pág. 61. Por su parte, Chiavenato (2009:98) señala que la visión suele estar orientada a aquello que la empresa desea ser en un futuro, más que a lo que ya realmente es. A través de su formulación, la empresa traza los caminos que deben seguirse para alcanzar los objetivos. En este mismo orden de ideas, el autor indica que la visión solo puede ser alcanzada a través de un esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización.

Tabla 8. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 6. ¿Conoce los objetivos de la organización?

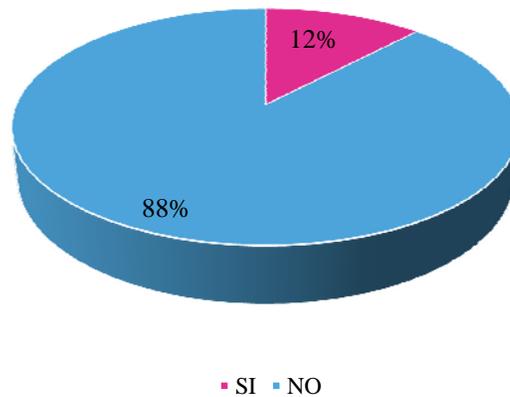
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia Ítem	SI		NO		Totales
	E	%	E	%	
6	8	12%	60	88%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 6. Estructura Organizacional. Ítem 6. ¿Conoce los objetivos de la organización?

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

De acuerdo a la respuesta del Ítem #6 representada por la tabla 8 y Gráfico 6, referente a si se conocen los objetivos de la organización, muestra que el 88% de los encuestados los desconocen. En función del porcentaje de respuesta obtenido, se evidencia que los trabajadores desconocen los resultados que la organización desea obtener en un futuro y por lo tanto sus esfuerzos no se encuentran orientados para tal fin.

Según Serna (2009:225) “Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.” Estos siempre se desean alcanzar en un momento determinado y son medibles en el tiempo. Por tanto, los objetivos son el resultado de un esfuerzo conjunto que la organización espera alcanzar a través de la contribución de todas las personas que la conforman.

Por su parte Chiavenato (2009:32) señala que “La contribución de las personas será más eficaz en la medida en que conozcan los objetivos de la organización, más aun si participan en su formulación.” De ahí, se deriva la importancia de su conocimiento en la organización por todos los colaboradores.

Tabla 9. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 7. Existen manuales de procedimientos?

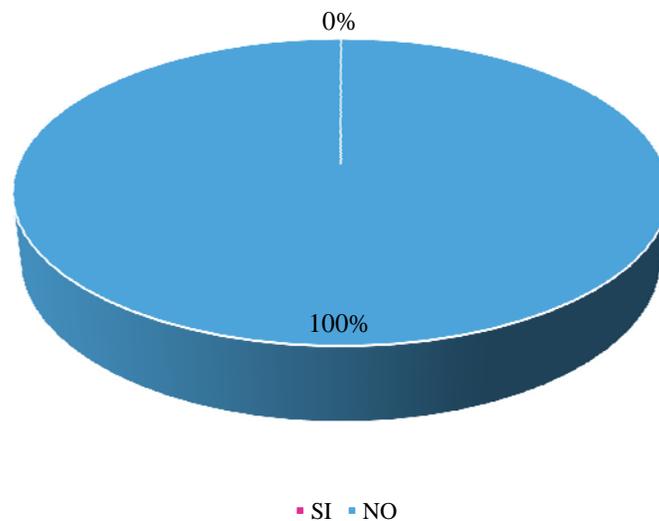
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia	SI		NO		Totales
Ítem	E	%	E	%	68
7	0	0%	68	100%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 7. Estructura Organizacional. Ítem 7. ¿Existen manuales de procedimientos?

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

De acuerdo a la respuesta del Ítem #7 representada en la tabla 9 y Gráfico 7, referente a si existen manuales de procedimientos, muestra que el 100% de los encuestados no los poseen.

Los manuales de procedimientos, son documentos que describen los pasos a seguir para realizar las funciones específicas dentro de un proceso. En los mismos, se describe en forma detallada los pasos a seguir para el desarrollo efectivo de cada una de las actividades que describe el cargo. Su ausencia resta eficacia en el desarrollo de las funciones.

Tabla 10. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Estructura Organizacional. Ítem 8. ¿Se cumplen los procedimientos?

Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia	SI		NO		Totales
	E	%	E	%	
8	0	0%	68	100%	68

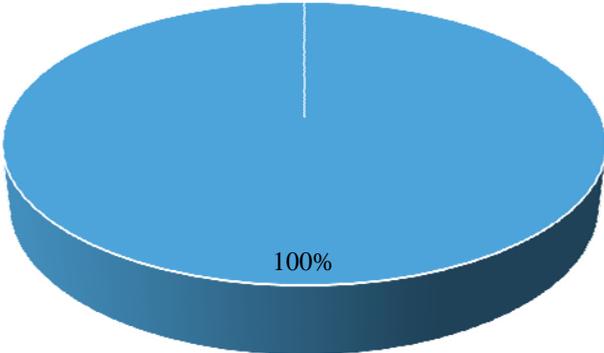
Fuente: Guedez, M. (2014)

De acuerdo a la respuesta del Ítem #8 representada por la tabla 10 y Gráfico 8, referente a si se cumplen los procedimientos, muestra que el 100% de los encuestados manifiestan no cumplirlos, todo esto debido a que no existen los mismos en las empresas constructoras de estudio, tal como se demostró en el ítem anterior.

Gráfico 8. Estructura Organizacional.

Ítem 8. ¿Se cumplen los procedimientos?

Variable: Clima Organizacional.



■ SI ■ NO

Fuente: Guedez, M. (2014)

Tabla 11. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Responsabilidad. (Ítems 9-12).

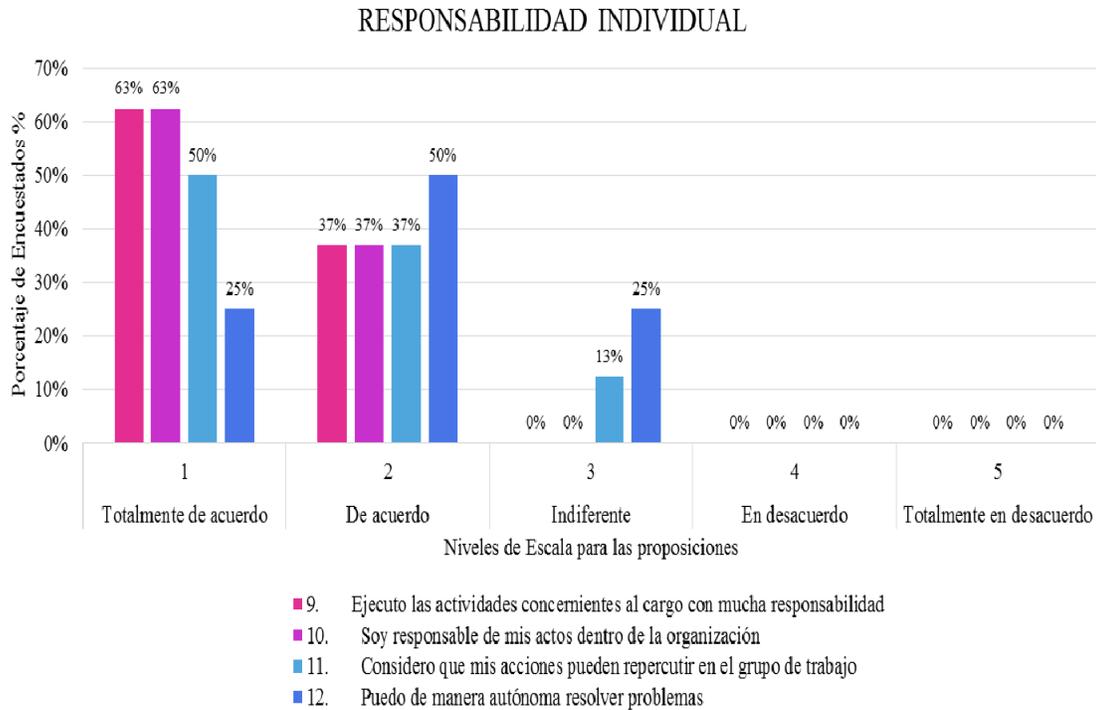
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
Ítems	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	68
9. Ejecuto las actividades concernientes al cargo con mucha responsabilidad	43	63%	25	37%	0	0%	0	0%	0	0%	68
10. Soy responsable de mis actos dentro de la organización	43	63%	25	37%	0	0%	0	0%	0	0%	68
11. Considero que mis acciones pueden repercutir en el grupo de trabajo	34	50%	25	37%	9	13%	0	0%	0	0%	68
12. Puedo de manera autónoma resolver problemas	17	25%	34	50%	17	25%	0	0%	0	0%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 9. Responsabilidad. (Ítems 9-12). Frecuencia y Porcentaje de encuestados.

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

De acuerdo a los porcentajes de respuestas de los Ítems #9, 10, 11, y 12, representados en la tabla 11 y Gráfico 9, referentes a la Responsabilidad Individual, la segunda dimensión evaluada, que mide según Brunet (1999) el “Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón”. p. 46., se obtuvo lo siguiente: Con respecto al ítem #9 correspondiente a si el personal ejecuta las actividades concernientes al cargo con responsabilidad, se obtuvo que el 63% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo con ello y el resto manifiesta está de acuerdo.

Para el caso del ítem #10, correspondiente a si el personal se siente responsable de sus actos dentro de la organización, se obtuvo que el 63% de los encuestados manifiesta de igual forma estar totalmente de acuerdo y el resto dijo estar de acuerdo. Por su parte, el porcentaje de respuesta para el ítem #11 correspondiente a si el personal considera que sus acciones pueden repercutir en su grupo de trabajo, fue de 50% para los encuestados que consideran estar totalmente de acuerdo con un 37% de acuerdo. Y por último, el ítem #12 referente a si el personal puede de manera autónoma resolver los problemas, el porcentaje de respuesta de los encuestados fue del 50% evidenciando solo estar de acuerdo con un 25% totalmente de acuerdo.

En líneas generales, la mayoría de los trabajadores dice estar totalmente de acuerdo en ser responsables en las actividades que desempeña concernientes a su cargo y en ser responsables de sus actos, considerando que los mismos pueden repercutir en la organización. Del mismo modo, manifestando estar de acuerdo en resolver de forma autónoma los problemas que puedan presentarse. Según Chiavenato (2009:31) "...es indispensable que las personas sean responsables de su trabajo." De esta manera, las personas pueden mostrar su nivel de responsabilidad con respecto a su cargo, y el grado de autonomía en el desempeño de sus funciones. Además, Chiavenato (op. Cit.:32) señala que las organizaciones esperan que las personas hagan más de sus labores cotidianas siempre con ética y responsabilidad.

Tabla 12. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Remuneración. (Ítems 13-17).

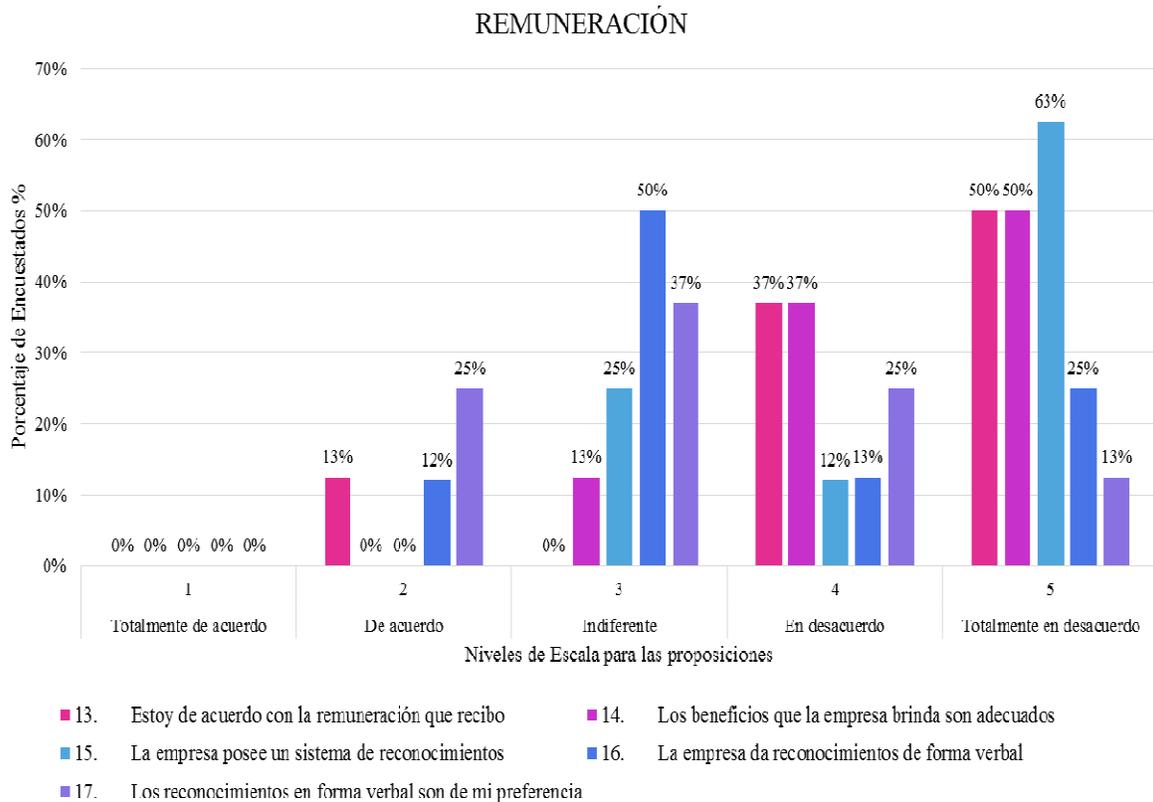
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
Ítems											68
13. Estoy de acuerdo con la remuneración que recibo.	0	0%	9	13%	0	0%	25	37%	34	50%	68
14. Los beneficios que la empresa brinda son adecuados.	0	0%	0	0%	9	13%	25	37%	34	50%	68
15. La empresa posee un sistema de reconocimientos.	0	0%	0	0%	17	25%	8	12%	43	63%	68
16. La empresa da reconocimientos de forma verbal.	0	0%	8	12%	34	50%	9	13%	17	25%	68
17. Los reconocimientos en forma verbal son de mi preferencia.	0	0%	17	25%	25	37%	17	25%	9	13%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 10. Remuneración. (Ítems 13-17).

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

La Remuneración, la tercera dimensión evaluada, mide según Brunet (1999) la “Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho”. p. 46., y se encuentra representada en la tabla 12 y gráfico 10, a través de los porcentajes de respuesta obtenidos de los ítems obtenidos de los ítems #13, 14, 15, 16 y 17, como se indican a continuación: Con respecto al ítem #13 correspondiente a si el personal está de acuerdo con la remuneración percibida, se obtuvo que el 50% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo con ello, y un 37% afirma estar en desacuerdo. Para el caso del ítem #14 correspondiente a si el personal considera que

los beneficios brindados por la empresa son adecuados, se obtuvo que el 50% de los encuestados manifiesta de igual forma estar totalmente en desacuerdo, con un 37% en desacuerdo.

Por su parte, el porcentaje de respuesta para el ítem #15 correspondiente a si la empresa tiene un sistema de reconocimiento, fue de 63% para los encuestados que consideran estar totalmente en desacuerdo. En el caso del ítem #16 referente a si la empresa da reconocimientos de forma verbal, se obtuvo que el 50% de los encuestados manifiestan indiferencia, mientras que 38% manifiesta no estar de acuerdo con un 13% en desacuerdo y un 25% totalmente en desacuerdo. Y por último, el ítem #17 referente a si los reconocimientos en forma verbal son de preferencia para el empleado, el mayor porcentaje de respuesta de los encuestados fue de 37% evidenciando indiferencia, pero sin embargo un 25% y 13%, manifestaron están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, correspondientemente. En líneas generales, la mayoría de los trabajadores dicen estar totalmente en desacuerdo con la remuneración percibida y con los beneficios brindados por sus empresas.

También se evidencia la falta de sistemas de reconocimientos, y que el reconocimiento verbal no es de la preferencia de la mayoría de los encuestados. Chiavenato (2009:28) señala que “Todo grupo de interés mantendrá su participación en la organización solo en la medida en que los incentivos o las recompensas que le son ofrecidos sean equivalentes o superiores a las aportaciones que le son exigidas.” Es decir, que las personas que conforman la organización están dispuestas a proporcionar dedicación, esfuerzo, entre otros, en la medida en que la empresa reconozca su trabajo. Además, Chiavenato (op. cit: 30) hace referencia a que “Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.” Y es a través de su salario, prestaciones, recompensas, entre otros, que se reconoce el trabajo bien hecho del personal.

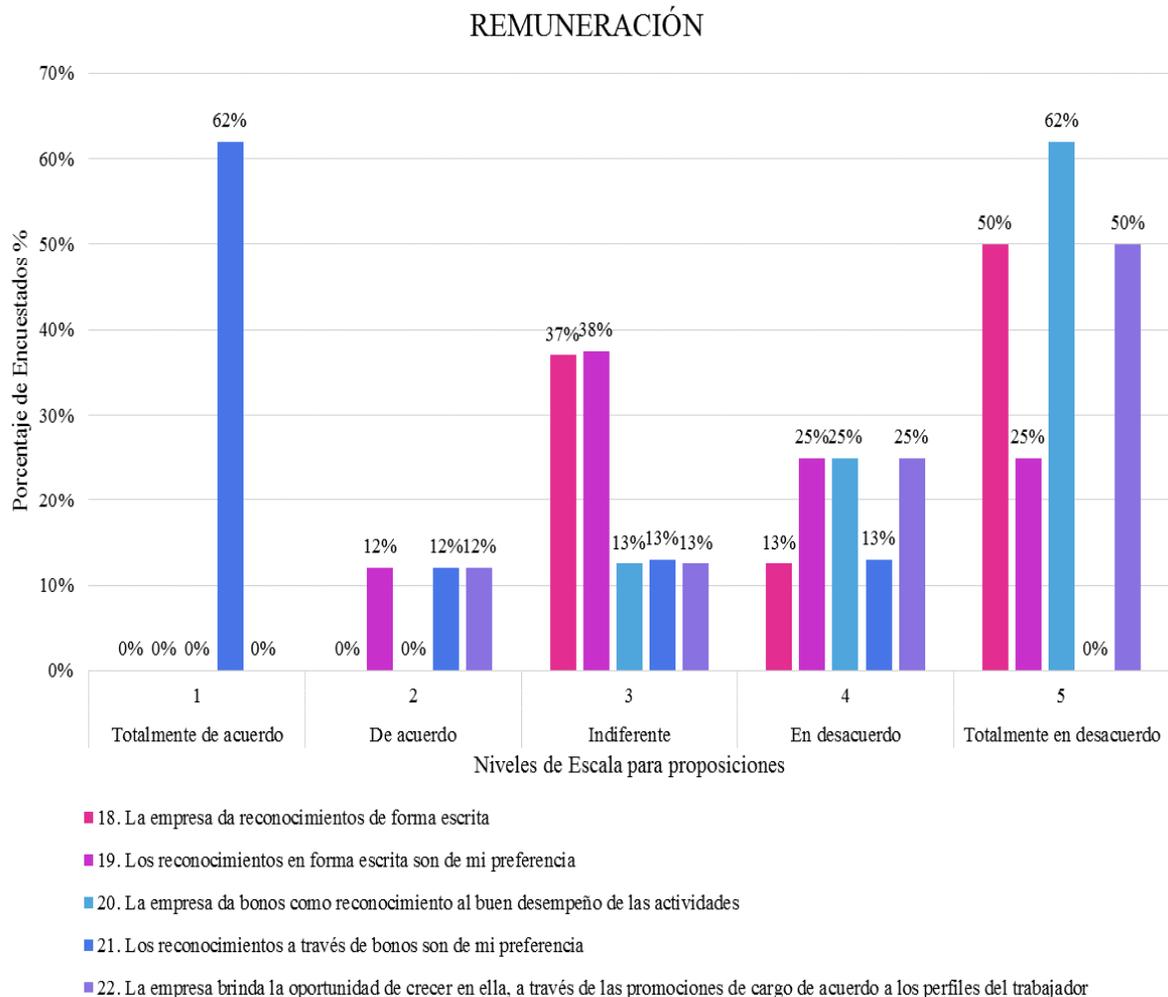
Tabla 13. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Recompensas. (Ítems 18-22). Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
Ítems	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	68
18. La empresa da reconocimientos de forma escrita.	0	0%	0	0%	25	37%	9	13%	34	50%	68
19. Los reconocimientos en forma escrita son de mi preferencia.	0	0%	8	12%	26	38%	17	25%	17	25%	68
20. La empresa da bonos como reconocimiento al buen desempeño de las actividades	0	0%	0	0%	9	13%	17	25%	42	62%	68
21. Los reconocimientos a través de bonos son de mi preferencia	42	62%	8	12%	9	13%	9	13%	0	0%	68
22. La empresa brinda la oportunidad de crecer en ella, a través de las promociones de cargo de acuerdo a los perfiles del trabajador	0	0%	8	12%	9	13%	17	25%	34	50%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 11. Recompensas. (Ítems 18-22).

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

En el mismo orden de ideas, la tabla 13 y el gráfico 11 muestran los porcentajes de respuesta de los ítems #18, 19, 20, 21 y 22 referentes a la dimensión Remuneración, obteniendo lo siguiente: Con respecto al ítem #18 correspondiente a si la empresa da reconocimientos de forma escrita, se obtuvo que el 50% de los

encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo con ello, mientras que el resto afirma estar indiferente en 37% y en desacuerdo con 13%. Para el caso del ítem #19 correspondiente a si los reconocimientos en forma escrita son de preferencia del empleado, se obtuvo que el 38% de los encuestados manifiesta indiferencia, mientras que 25% manifiesta estar en desacuerdo y otro 25% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

Por su parte, el porcentaje de respuesta para el ítem #20 correspondiente a si la empresa da bonos como reconocimiento al buen desempeño de las actividades, fue de 62%, manifestando los encuestados estar totalmente en desacuerdo. Para el ítem #21 referente a si los reconocimientos a través de bonos son preferencia del empleado, se obtuvo que el 62% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo. Y por último, el ítem #22 referente a si la empresa brinda la oportunidad de crecer en ella a través de las promociones de cargo de acuerdo a los perfiles del trabajador, la mayoría manifiesta no estar de acuerdo con un 25% y en totalmente desacuerdo con 50%. En líneas generales, los empleados manifiestan que la empresa no da reconocimientos de forma escrita, y que los mismos no son de su preferencia.

Sin embargo, se observa que a pesar que las empresas no dan bonos como reconocimientos, los mismos son de preferencia de los empleados. Del mismo modo, se evidencio que las empresas no brindan la oportunidad de crecer en ellas. En correspondencia a lo anterior, Chiavenato (2009:30) hace referencia a que “Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitan progresar, que las oportunidades están a su alcance y que solo necesitan esfuerzo y dedicación.” En este sentido, el autor enfatiza la importancia que tienen las oportunidades de crecimiento profesional para el personal, lo que aumentaría su motivación en el desarrollo de sus actividades, aumentando su fidelidad y compromiso.

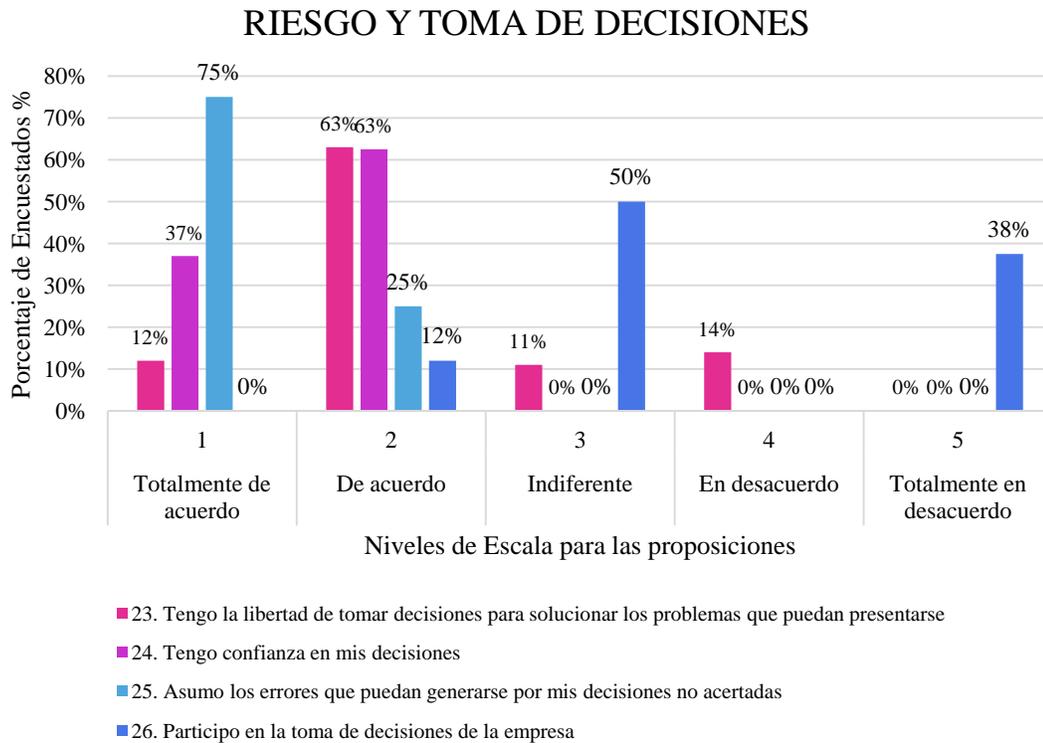
Tabla 14. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Riesgo y Toma de Decisiones (Ítems 23-26). Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
23. Tengo la libertad de tomar decisiones para solucionar los problemas que puedan presentarse	8	12%	43	63%	7	11%	10	14%	0	0%	68
24. Tengo confianza en mis decisiones	25	37%	43	63%	0	0%	0	0%	0	0%	68
25. Asumo los errores que puedan generarse por mis decisiones no acertadas	51	75%	17	25%	0	0%	0	0%	0	0%	68
26. Participo en la toma de decisiones de la empresa	0	0%	8	12%	34	50%	0	0%	26	38%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 12. Riesgo y Toma de Decisiones (Ítems 23-26).

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

Los riesgos y toma de decisiones, la cuarta dimensión evaluada, mide según Brunet (1999) la “Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo”. p. 46, y se encuentra representada en la tabla 14 y gráfico 12, a través de los porcentajes de respuesta obtenidos de los ítems #23, 24, 25, y 26 referentes a dicha dimensión. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: Con respecto al ítem #23 correspondiente a si el empleado tiene libertad de tomar decisiones para solucionar los problemas, se obtuvo que el 63% de los encuestados afirma estar de acuerdo con ello, mientras que un 12% dice estar totalmente de

acuerdo. Esto evidencia que la gran mayoría de los encuestados puede solventar los problemas a través de sus propias decisiones.

Por su parte, el ítem#24 referente a si el empleado tiene confianza en sus decisiones, se obtuvo que el 63% de los encuestados dice estar de acuerdo con ello, y el resto manifiesta estar totalmente de acuerdo, evidenciando que la mayoría afirma tener confianza de sus decisiones. Con respecto al ítem #25, referente a si el empleado asume los errores que puedan generarse de los desaciertos de sus decisiones, se obtuvo que el 75% está totalmente de acuerdo con ello. Y por último, el ítem #26 referente a si el empleado participa en la toma de decisiones de la empresa, se obtuvo que el 50% manifiesta indiferencia, mientras que el 38% dice estar totalmente en desacuerdo.

En líneas generales, se observó que la mayoría de los encuestados afirma tener libertad de tomar sus propias decisiones para la resolución de los problemas y a la vez confianza en las mismas, asumiendo los errores que se generen de sus desaciertos, lo que resulta positivo, pues Chiavenato (2009:31) señala que es indispensable que el personal sea responsable de su trabajo, y esto se genera a través de la libertad y autonomía que la empresa le concede al trabajador. Con respecto a su participación en la toma de decisiones de la empresa, el autor (op. cit: 31) señala que “Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.” Es decir, generan confianza con su participación constante.

Tabla 15. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Apoyo (Ítems 27-31)

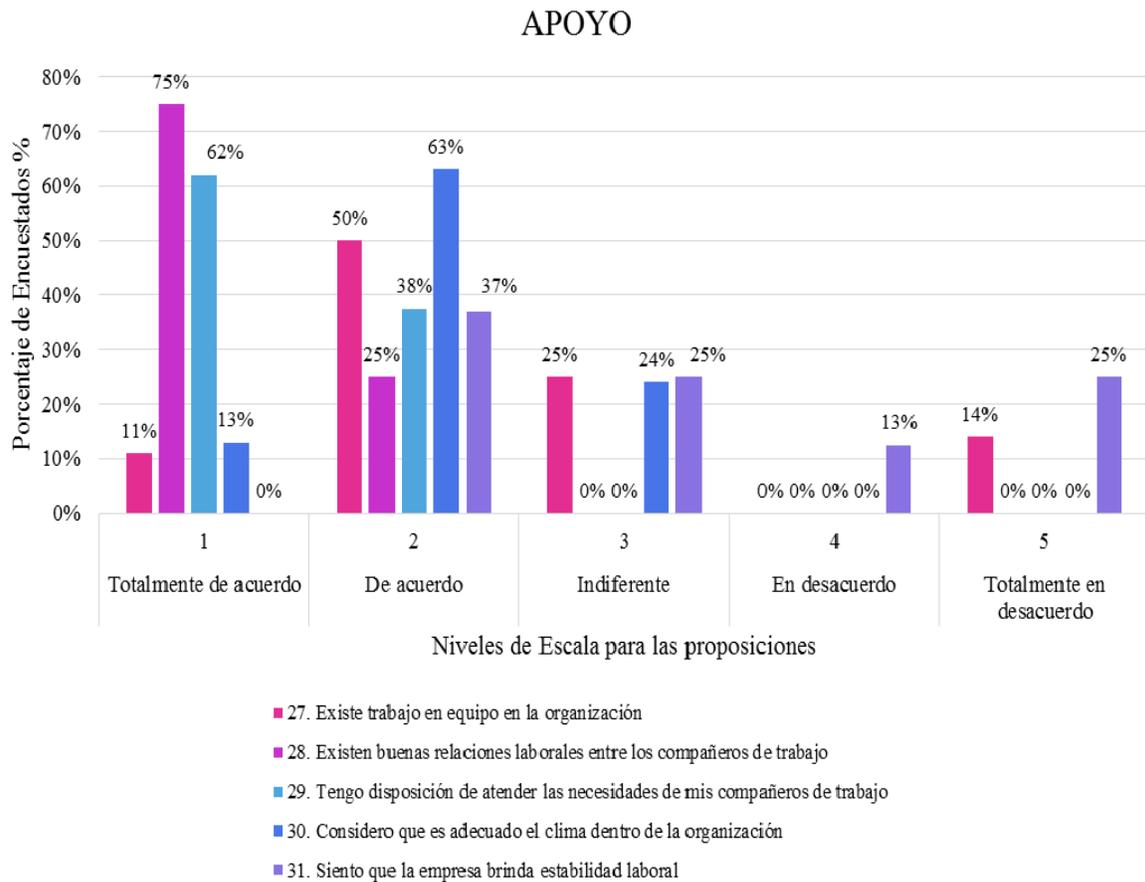
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
Ítems	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	68
27. Existe trabajo en equipo en la organización.	7	11%	34	50%	17	25%	0	0%	10	14%	68
28. Existen buenas relaciones laborales entre los compañeros de trabajo.	51	75%	17	25%	0	0%	0	0%	0	0%	68
29. Tengo disposición de atender las necesidades de mis compañeros de trabajo.	42	62%	26	38%	0	0%	0	0%	0	0%	68
30. Considero que es adecuado el clima dentro de la organización.	9	13%	43	63%	16	24%	0	0%	0	0%	68
31. Siento que la empresa brinda estabilidad laboral.	0	0%	25	37%	17	25%	9	13%	17	25%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 13. Apoyo (Ítems 27-31)

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

El Apoyo, la quinta dimensión del Clima Organizacional evaluada, mide según Brunet (1999) la “Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo”. p. 46., y se encuentra representada en las tablas 15 y 16, y gráficos 13 y 14, a través de los porcentajes de respuesta obtenidos de los ítems #27-36 referentes a dicha dimensión. Los resultados obtenidos representados en la tabla 15 y gráfico 13 fueron los siguientes: Con respecto al ítem #27 correspondiente a si existe trabajo en equipo en la organización, se obtuvo que la mayoría considera

trabajar en equipo afirmando un 50% estar de acuerdo y un 11% estar totalmente de acuerdo. Por su parte, para el ítems #28 correspondiente a si existen buenas relaciones laborales entre los compañeros de trabajo, se obtuvo un 75% de afirmación, manifestando los encuestados estar totalmente de acuerdo.

Por su parte, el ítem #29 referente a si el empleado tiene disposición de atender las necesidades de sus compañeros, reflejo un 62% de encuestados que afirman estar totalmente de acuerdo con ello. Por otro lado, del ítem #30 se obtuvo un 63% de encuestados de acuerdo con que existe un clima laboral adecuado dentro de la organización. Y por último, referente al ítem #31 con respecto a si el empleado siente que la empresa le brinda estabilidad laboral, se obtuvo un 37% de encuestados que están de acuerdo, mientras que el resto de los encuestados que representan la mayoría dice estar indiferente en 25%, en desacuerdo en 13% y totalmente en desacuerdo con 25%.

Sintetizando, se evidencia que los empleados tienen una buena relación con sus compañeros, trabajan en equipo, tienen disposición de solventar las necesidades de sus compañeros y dicen tener un clima adecuado dentro de la organización. Según Chiavenato (2009:32) señala que hoy en día es beneficioso hacer que las personas trabajen en equipo, fomentando la participación, debido a que tienen un efecto multiplicador de conocimientos, talentos y competencias. A su vez, hace referencia al compañerismo, el cual es buscado por las personas, traducido en relaciones laborales sinceras, que se caractericen por la confianza, respeto y amistad recíproca, lo que se traduce en un Clima laboral agradable, en el cual las personas sienten disposición de colaborar.

Tabla 16. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Apoyo (Ítems 32-36)

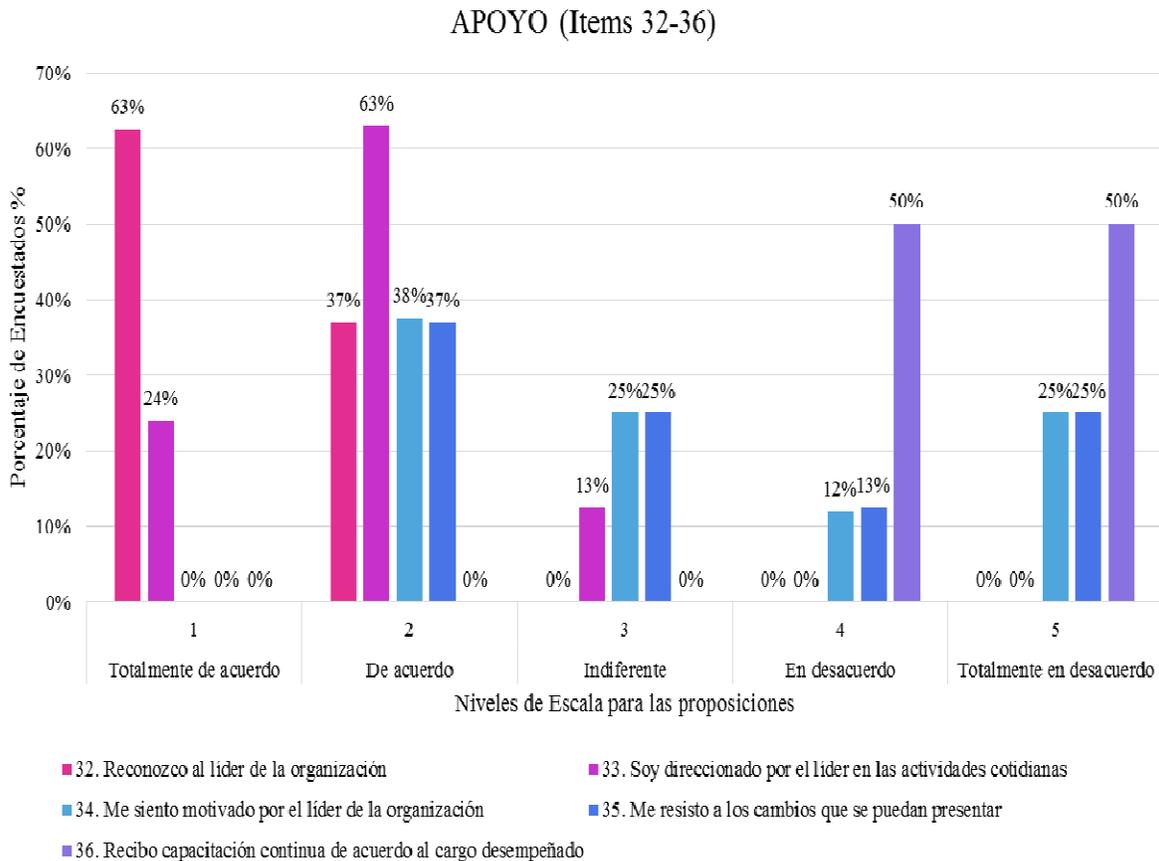
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia Ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
32. Reconozco al líder de la organización	43	63%	25	37%	0	0%	0	0%	0	0%	68
33. Soy direccionado por el líder en las actividades cotidianas	16	24%	43	63%	9	13%	0	0%	0	0%	68
34. Me siento motivado por el líder de la organización	0	0%	26	38%	17	25%	8	12%	17	25%	68
35. Me resisto a los cambios que se puedan presentar	0	0%	25	37%	17	25%	9	13%	17	25%	68
36. Recibo capacitación continua de acuerdo al cargo desempeñado	0	0%	0	0%	0	0%	34	50%	34	50%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 14. Apoyo (Ítems 32-36).

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

En este mismo orden de ideas, el gráfico 14 muestra los porcentajes de respuesta de los ítems #32, 33, 34, 35 y 36 referentes a la misma dimensión anterior. De este modo, el porcentaje de respuesta correspondiente al ítem #32 fue de 63%, afirmando los encuestados estar totalmente de acuerdo con el hecho de reconocer al líder de la organización. A su vez, un 63% manifestó sentirse direccionado por su líder en las actividades cotidianas, refiriéndose al ítem#33.

Por su parte, para el ítem #34 referente a si el empleado se siente motivado por su líder, se obtuvo que un 38% dice estar de acuerdo, mientras el resto de los encuestados dice estar indiferente en 25%, en desacuerdo al 12% y totalmente en desacuerdo con 25%. Con respecto al ítem #35 referente a si el empleado se resiste a los cambios que se pueden presentar, se obtuvo un 37% de acuerdo con ello, mientras que un 25% se muestra indiferente. Y por último, el ítem # 36 referente a si el empleado recibe capacitación continua de acuerdo al cargo que desempeña, se obtuvo un 50% de los empleados en desacuerdo y el otro 50% totalmente en desacuerdo.

En base a este grupo de respuestas obtenidas, se observó que la mayoría de los encuestados reconocen al líder y son orientados en sus actividades cotidianas por el mismo, pero no se sienten motivados. Chiavenato (2009:344) señala que las investigaciones han revelado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del líder, y entre una de ellas esta, que debe motivar a las personas para poder influencia en ellas y encaminarlas al logro de las metas y objetivos de la organización.

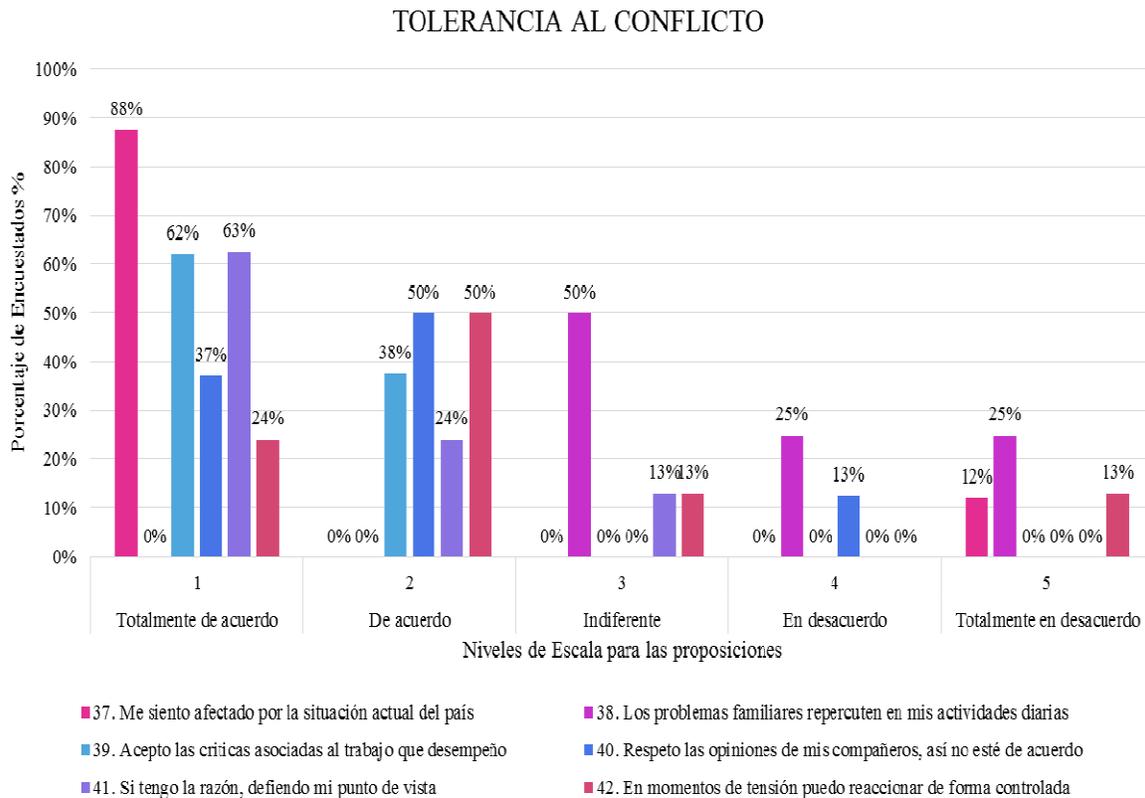
Tabla 17. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Tolerancia al conflicto (Ítems 37-42). Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
Ítems											68
37. Me siento afectado por la situación actual del país	60	88%	0	0%	0	0%	0	0%	8	12%	68
38. Los problemas familiares repercuten en mis actividades diarias	0	0%	0	0%	34	50%	17	25%	17	25%	68
39. Acepto las criticas asociadas al trabajo que desempeño	42	62%	26	38%	0	0%	0	0%	0	0%	68
40. Respeto las opiniones de mis compañeros, así no esté de acuerdo	25	37%	34	50%	0	0%	9	13%	0	0%	68
41. Si tengo la razón, defiendo mi punto de vista	43	63%	16	24%	9	13%	0	0%	0	0%	68
42. En momentos de tensión puedo reaccionar de forma controlada	16	24%	34	50%	9	13%	0	0%	9	13%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 15. Tolerancia al conflicto (Ítems 37-42).

Variable: Clima Organizacional.



Fuente: Guedez, M. (2014)

La tolerancia al conflicto, la sexta y última dimensión del Clima Organizacional evaluada, mide según Brunet (1999) “...la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones”. p. 46., y se encuentra representada en la tabla 17 y gráfico 15, a través de los porcentajes de respuesta obtenidos de los ítems #37, 38, 39, 40, 41 y 42 referentes a dicha dimensión. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: Con respecto al ítem #37 correspondiente a si el trabajador se siente

afectado por la situación actual del país, se obtuvo que 88% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo y sentirse afectado. Con respecto al ítem #38, referente a si los problemas familiares repercuten en las actividades diarias de los trabajadores, se obtuvo que el 50% manifiesta una postura indiferente, mientras el resto manifiesta estar en desacuerdo en 25% y totalmente en desacuerdo en 25%.

Por su parte, el ítem #39, referente a si se aceptan las críticas asociadas al trabajo desempeñado, se obtuvo que el 62% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo con ello y el resto estar de acuerdo. En el caso del ítem #40, referente a si el trabajador respeta las opiniones de sus compañeros así no esté de acuerdo, se obtuvo que el 50% manifiesta estar de acuerdo más un 37% que manifiesta estar totalmente de acuerdo. Con respecto al ítem #41, referente a si el trabajador al tener la razón defiende su punto de vista, se obtuvo que el 63% de los encuestados está totalmente de acuerdo y un 24% manifiesta estar de acuerdo. Y por último, con respecto al ítem #42, referente a si en momentos de tensión el trabajador puede reaccionar de forma controlada, se obtuvo que el 50% manifiesta estar de acuerdo y un 24% totalmente de acuerdo.

En base al grupo de respuestas obtenidas, se observó que la mayoría de los trabajadores expresaron sentirse afectados por la situación del país, lo cual constituye un factor externo que influye en el comportamiento organizacional. Chiavenato (2009:34) señala que el entorno está compuesto por un conjunto de fuerzas y variables economías, políticas, demográficas, tecnológicas, entre otros, que producen múltiples efectos que no siempre pueden pronosticarse.

También, la mayoría de los encuestados manifestaron que en momentos de tensión pueden reaccionar de forma controlada, aceptando las críticas de sus compañeros referentes a su trabajo, respetando la opinión de sus compañeros así no estén de acuerdo y defendiendo su punto de vista cuando considera tener la razón. Se

evidencia la flexibilidad del personal, al aceptar las críticas constructivas en busca de mejorar su desempeño y por ende el de la organización, entendiéndose por flexibilidad según Chiavenato (2009:13) como "...la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas." Además, el respeto a las opiniones de sus compañeros y reaccionar en forma controlada, ayuda a mantener un ambiente de trabajo apropiado, debido a que las personas buscan según Chiavenato (2009:31) buenas relaciones humanas que se caractericen por el respeto mutuo y la confianza.

Resumen de Resultados Objetivo 1:

En líneas generales, la mayoría de los trabajadores dice estar totalmente de acuerdo en ser responsables en las actividades que desempeña concernientes a su cargo y en ser responsables de sus actos, considerando que los mismos pueden repercutir en la organización. Del mismo modo, manifestando estar de acuerdo en resolver de forma autónoma los problemas que puedan presentarse.

Por otra parte, los trabajadores manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la remuneración percibida y con los beneficios brindados por sus empresas. También se evidencia la falta de sistemas de reconocimientos, y que el reconocimiento verbal no es de la preferencia de la mayoría de los encuestados. Los empleados manifiestan que la empresa para la cual laboran no da bonos de forma escrita, y que los mismos no son de su preferencia, pues se manifiestan en parte indiferentes y en desacuerdo. Sin embargo, se observa que a pesar que las empresas no dan bonos de reconocimientos, los mismos son de su preferencia. Del mismo modo, se evidenció que las empresas no brindan la oportunidad de crecer en ellas.

Se observó que la mayoría de los encuestados afirma tener libertad de tomar sus propias decisiones para la resolución de los problemas y a la vez confianza en las

mismas, asumiendo los errores que se generen de sus desaciertos, lo que resulta positivo. Además, se evidencia que tienen una buena relación con sus compañeros, trabajan en equipo, tienen disposición de solventar las necesidades de sus compañeros y dicen tener un Clima adecuado dentro de la organización.

Por otra parte, manifestaron reconocer al líder y son orientados en sus actividades cotidianas por el mismo, pero no se sienten motivados. También, expresaron sentirse afectados por la situación del país, lo cual constituye un factor externo que influye en el comportamiento organizacional. Sin embargo, afirmaron que en momentos de tensión pueden reaccionar de forma controlada, aceptando las críticas de sus compañeros referentes a su trabajo, respetando la opinión de sus compañeros, así no estén de acuerdo y defendiendo su punto de vista cuando considera tener la razón. Por tanto, se evidencia la flexibilidad del personal, al aceptar las críticas constructivas en busca de mejorar su desempeño, y por ende, el de la organización.

En este sentido, para dar cumplimiento al primer objetivo específico orientado a **Diagnosticar la situación actual del Clima Organizacional en las empresas de estudio del sector construcción**, en función a los resultados obtenidos, el Clima de las organizaciones de estudio puede identificarse como autoritario paternalista definido por Likert y citado por Brunet (1999:31), debido a las similitudes que presenta con las características del mismo, donde la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores, y las recompensas y algunas veces los castigos si se aplican son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Sin embargo, el sistema de recompensas no es aplicado en las organizaciones de estudio según lo manifestaron la mayoría de los trabajadores.

Además, en este tipo de Clima se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo. Es importante, señalar que a pesar de que los trabajadores se sienten responsables de las actividades que desempeñan, no se sienten a gusto con los salarios y beneficios que perciben, lo que genera desmotivación, debido a que las personas esperan que se les reconozca por su desempeño. Del mismo modo, la empresa no brinda oportunidades de crecimiento, es decir, condiciones para su desarrollo personal y profesional, lo que no satisface sus necesidades de superación y mejora continua.

Otros aspectos, no menos importante que desfavorecen el Clima de las organizaciones de estudio, es que los trabajadores no se sienten parte de la empresa, debido a que desconocen su misión, visión, objetivos, y a su vez no son tomados en cuenta para la formulación de los mismos, no poseen manuales de descripción de cargos y procedimientos. Esto trae como consecuencia falta de identidad, desmotivación, y no se desarrollan las actividades en función del logro de los objetivos organizacionales.

En este orden de ideas, conocer los aspectos del Clima Organizacional a través de su diagnóstico, permite a los gerentes según Brunet (op. cit: 12), planear las intervenciones necesarias para controlar el comportamiento de sus empleados, mejorar la calidad del trabajo y la productividad, las relaciones laborales y aumentar la eficiencia, entre otros, evidenciando de esta manera su importancia.

A continuación se presenta una matriz DOFA, elaborada a partir de la observación y los resultados previos, de la cual se derivaran las estrategias que darán lugar a la elaboración del Plan Estratégico basado en el estudio del Clima Organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de Ventajas Competitivas.

Cuadro 3. Matriz DOFA del Clima Organizacional de las empresas de estudio.

<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo tecnológico. 2. Desarrollo de cultura de Innovación. 3. Globalización de la información. 4. Fácil acceso a las telecomunicaciones. 5. Aumento de la participación en el mercado. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La actual situación económica y política del país. 2. Factores sociales (salud, empleo, seguridad, entre otros) 3. Aprobación y cambios de leyes laborales. 4. La competencia.
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los trabajadores son responsables de sus actos y actividades que desempeñan. 2. Los trabajadores resuelven de forma autónoma los problemas que puedan presentarse. 3. Existe buena relación entre los compañeros de trabajo. Se realiza Trabajo en equipo, y existe respecto de opiniones. 4. Los trabajadores aceptan críticas respecto al trabajo desempeñado. 5. Reconocen al líder y son orientados por el líder en sus actividades cotidianas. 6. La empresa realiza actividades orientadas a la satisfacción del cliente. 7. Personal capacitado en el desempeño de sus labores. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los trabajadores desconocen el organigrama de la empresa, misión, visión, objetivos y valores organizacionales. 2. No poseen descripción de cargos y manuales de procedimientos. 3. Los trabajadores están en desacuerdo con la remuneración percibida y con los beneficios brindados por su empresa. La empresa no brinda estabilidad laboral. 4. Falta de sistema de reconocimientos en la empresa. 5. Los trabajadores no se siente motivados por el líder de su organización. 6. El personal no recibe capacitación continua de acuerdo al cargo que desempeña. Las empresas no brindan oportunidades de crecimiento. 7. Los trabajadores no participan en la toma de decisiones. 8. Insuficientes recursos humanos, tecnológicos y materiales.

Fuente: Guedez, M. (2014)

Con respecto al segundo objetivo específico orientado a **Determinar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral y la competitividad**

de las empresas constructoras, se consideró para la variable Desempeño el estudio de la Productividad y para la variable Competitividad, el estudio de la Innovación y las Competencias Básicas.

Tabla 18. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Productividad (Ítems 43-44).

Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
43. Conozco los objetivos globales de la organización	0	0%	9	13%	16	24%	9	13%	34	50%	68
44. Considero que he sido tomado en cuenta en la formulación de los objetivos de la organización	0	0%	0	0%	25	37%	0	0%	43	63%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 16. Productividad (Ítems 43-44).

Variable: Desempeño.



Fuente: Guedez, M. (2014)

En el estudio de la variable Desempeño se estudió la dimensión Productividad, representada en las tablas 18, 19, 20 y los gráficos 16, 17, 18, a través de los porcentajes de respuesta de los ítems #43 hasta #51. De acuerdo a los porcentajes de respuesta de los Ítems #43 y 44, representados en la tabla 10 y Grafico 16, se obtuvo que el 50% de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo con el conocimiento de los objetivos globales de la organización, y el 63% manifestó estar totalmente en desacuerdo con respecto a considerar ser tomado en cuenta para la formulación de los objetivos globales, respectivamente. Evidenciando de esta manera el desconocimiento de los objetivos de la organización por la mayoría de los colaboradores y su sentimiento de exclusión en la formulación de los mismos.

En este sentido, Chiavenato (2000:109) señala que las organizaciones reclutan y seleccionan personal para cumplir por medio de ellos sus objetivos organizacionales, como productividad, rentabilidad, satisfacción de las necesidades del cliente, entre otros. Por lo tanto, las personas que forman parte de la organización pasan a ser colaboradores para el logro de los objetivos y deben conocerlos.

Además, Chiavenato (2009:99) señala que los objetivos de la organización no siempre coinciden con los objetivos de las personas que la integran, debido a que cada persona posee objetivos individuales (ocupar un puesto de trabajo, ganar un salario, entre otros), y la organización exige a cada uno de los colaboradores la contribución necesaria para el desarrollo de sus metas de productividad, calidad, competitividad, entre otros. En este sentido solo una de las partes es beneficiada, por lo tanto es importante establecer relaciones ganar-ganar donde tanto la organización como sus colaboradores logren sus metas. Es decir, a través de la consecución de los objetivos organizacionales se deben producir beneficios a los trabajadores y puedan lograr sus metas. En base a esto, radica la importancia de que los colaboradores se sientan que han sido tomados en cuenta en la formulación de los objetivos organizacionales.

En este sentido, Chiavenato indica (op. cit: 236) que la motivación además de involucrar metas y objetivos, es indispensable, debido a que el desempeño individual que es la base del rendimiento organizacional, depende en gran medida de que las personas estén motivadas. Por lo tanto, es indispensable que la administración conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración de las personas, haciéndolas sentir confiadas, decididas y comprometidas con el logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 19. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Productividad (Ítems 45-48).

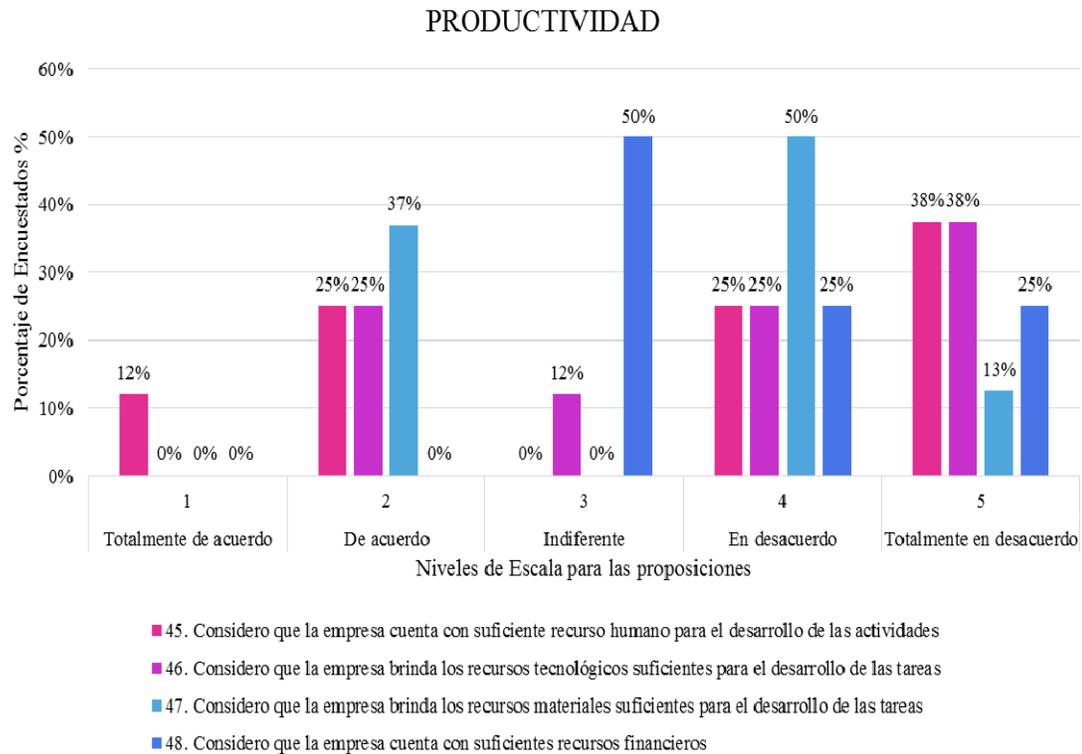
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
45. Considero que la empresa cuenta con suficiente recurso humano para el desarrollo de las actividades	8	12%	17	25%	0	0%	17	25%	26	38%	68
46. Considero que la empresa brinda los recursos tecnológicos suficientes para el desarrollo de las tareas	0	0%	17	25%	8	12%	17	25%	26	38%	68
47. Considero que la empresa brinda los recursos materiales suficientes para el desarrollo de las tareas	0	0%	25	37%	0	0%	34	50%	9	13%	68
48. Considero que la empresa cuenta con suficientes recursos financieros	0	0%	0	0%	34	50%	17	25%	17	25%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 17. Productividad (Ítems 45-48).

Variable: Desempeño



Fuente: Guedez, M. (2014)

En el mismo orden de ideas, la tabla 19 y el gráfico 17 muestra los porcentajes de respuesta de los ítems #45, 46, 47, y 48 referentes a la misma dimensión de Productividad, correspondiente a la variable desempeño, obteniendo lo siguiente: Con respecto al ítem #45 referente a si el trabajador considera que la empresa cuenta con suficiente recurso humano para el desarrollo de sus actividades, se obtuvo que el 38% de las personas manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras un 25% estuvo en desacuerdo, representando ambas cifras, a la mayoría de los encuestados.

Por su parte, el ítem#46 referente a si el trabajador considera que la empresa brinda los suficientes recursos tecnológicos para el desarrollo de sus tareas, se obtuvo que el 38% manifestó estar totalmente en desacuerdo y 25% en desacuerdo, evidenciando de los encuestados en su mayoría no cuentan con los mismos. En el caso del ítem #47, referente a si el trabajador considera que la empresa brinda los recursos materiales suficientes para el desarrollo de sus tareas, se obtuvo que el 50% manifestó estar en desacuerdo con un 13% totalmente en desacuerdo. Y por último, con respecto al ítem #48 referente a si el trabajador considera que la empresa cuenta con suficientes recursos financieros, se obtuvo que el 50% de los encuestados manifestó indiferencia, mientras que el resto manifestó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, a igual medida.

En líneas generales, la mayoría de los encuestados manifestó que su empresa no cuenta con el suficiente recurso humano, y que la misma no le brinda los recursos tecnológicos y materiales suficientes. Así mismo, manifestaron una posición indiferente con respecto a los recursos financieros. En este orden de ideas, Chiavenato (2000:127) señala que una organización posee diversos recursos y los mismos son empleados para alcanzar determinados objetivos, y sin ellos no pueden lograrse.

También el autor (op. cit: 132) indica que los recursos organizacionales, bien sean materiales, humanos, financieros u otros, deben conseguirlos, aplicarlos, mantenerlos, desarrollarlos y controlarlos para que el sistema sea eficaz y eficiente. Además, indica que los recursos humanos son los encargados de administrar el resto de los recursos, son los más complejos, y es a través del esfuerzo y colaboración de los mismos que se logran las metas u objetivos organizacionales. Del mismo modo, el autor señala que los recursos financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita.

Tabla 20. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Productividad (Ítems 49-51).

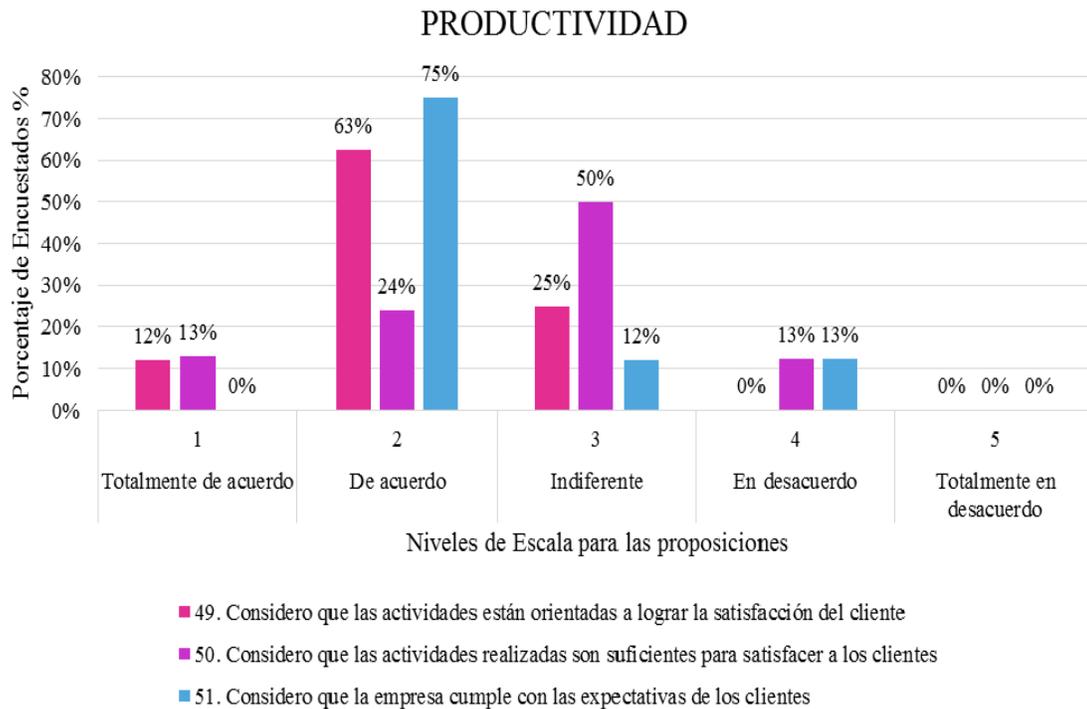
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
49. Considero que las actividades están orientadas a lograr la satisfacción del cliente	8	12%	43	63%	17	25%	0	0%	0	0%	68
50. Considero que las actividades realizadas son suficientes para satisfacer a los clientes	9	13%	16	24%	34	50%	9	13%	0	0%	68
51. Considero que la empresa cumple con las expectativas de los clientes	0	0%	51	75%	8	12%	9	13%	0	0%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 18. Productividad (Ítems 49-51).

Variable: Desempeño.



Fuente: Guedez, M. (2014)

En el mismo orden de ideas, el gráfico 18 muestra los porcentajes de respuesta de los ítems #49, 50, y 51 referentes a la misma dimensión de Productividad, correspondiente a la variable desempeño, obteniendo lo siguiente: Con respecto al ítem #49 referente a si el trabajador considera que las actividades de la empresa están orientadas a lograr la satisfacción del cliente, se obtuvo que el 63% de las personas manifestó estar de acuerdo con ello. Por su parte, del ítem #50 referente a si el trabajador considera que las actividades realizadas de la empresa son suficientes para satisfacer al cliente, se obtuvo que el 50% manifestó indiferencia, mientras que un 24% manifestó estar de acuerdo y 12% estar totalmente de acuerdo. Y por último, con

respecto al ítem #51, referente a si el trabajador considera que la empresa cumple con las expectativas de los clientes, se obtuvo que el 75% manifestó estar de acuerdo.

En líneas generales, los trabajadores manifestaron estar de acuerdo con que la empresa realiza sus actividades orientadas a la satisfacción del cliente y logra satisfacer las necesidades del cliente, pero a su vez manifestaron indiferencia con respecto a si son suficientes las actividades para satisfacer al cliente, indicando de esta manera estar en una posición intermedia. En este sentido, es importante señalar según Chiavenato (2009:15) que satisfacer al cliente “...constituye un importante indicador del éxito en la organización. A fin de cuentas, la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o fracaso.”

Tabla 21. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Innovación (Ítems 52-54).

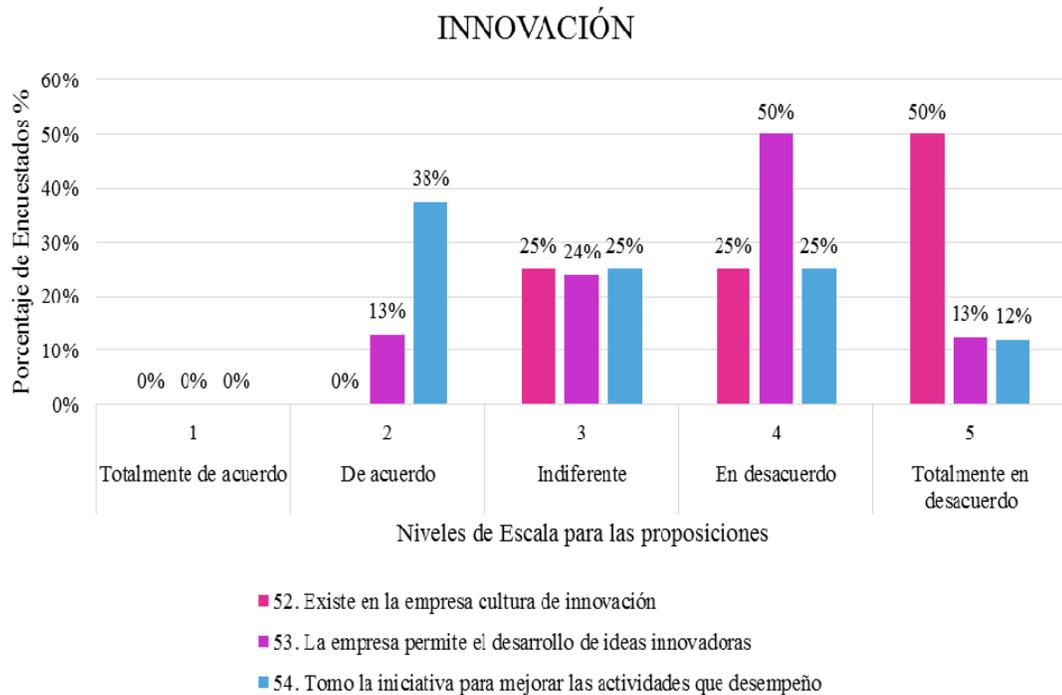
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
52. Existe en la empresa cultura de innovación	0	0%	0	0%	17	25%	17	25%	34	50%	68
53. La empresa permite el desarrollo de ideas innovadoras	0	0%	9	13%	16	24%	34	50%	9	13%	68
54. Tomo la iniciativa para mejorar las actividades que desempeño	0	0%	8	38%	17	25%	17	25%	26	12%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 19. Innovación (Ítems 52-54).

Variable: Competitividad.



Fuente: Guedez, M. (2014)

En el estudio de la variable Competitividad se estudió la dimensión Innovación y Competencias Básicas, representadas en las tablas 21, 22 y los gráficos 19 y 20, a través de los porcentajes de respuesta de los ítems #52 hasta #57. De acuerdo a los porcentajes de respuesta de los Ítems #52, 53 y 54, representados por el Grafico 19 de la dimensión Innovación, se obtuvo lo siguiente: para el ítem #52 referente a si en la empresa existe cultura de innovación, se obtuvo que el 50% manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 25% en desacuerdo. Por su parte, para el ítem #53 con respecto a si la empresa permite el desarrollo de ideas innovadoras, se obtuvo que el 50% manifestó estar en desacuerdo con ello, mientras que un 24% manifestó indiferencia. Y por último, el ítem #54 referente a si el trabajador toma la iniciativa

para mejorar las actividades que desempeña, se obtuvo que el 38% manifestó estar de acuerdo, mientras que el resto manifestó indiferencia en 25% y en desacuerdo al 25%.

En líneas generales, los trabajadores manifestaron que en sus empresas no existe cultura de innovación y que en las mismas no se permite el desarrollo de ideas innovadoras. Además, solo un 38% toma la iniciativa de mejorar las actividades que desempeña. En este sentido, Chiavenato (2009:15) señala que “En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder.”

Tabla 22. Frecuencia y Porcentaje de encuestados. Competencias Básicas (Ítems 55-57).

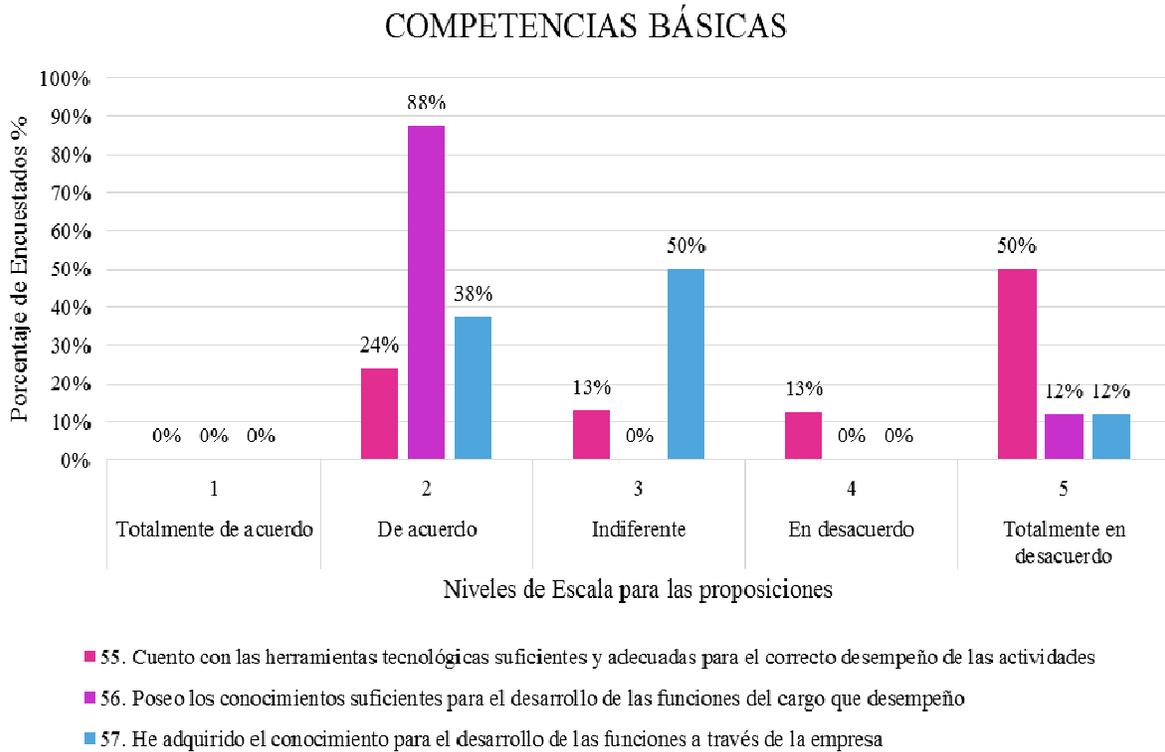
Variable: Clima Organizacional.

Frecuencia ítems	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Totales
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	
55. Cuento con las herramientas tecnológicas suficientes y adecuadas para el correcto desempeño de las actividades.	0	0%	16	24%	9	13%	9	13%	34	50%	68
56. Poseo los conocimientos suficientes para el desarrollo de las funciones del cargo que desempeño.	0	0%	60	88%	0	0%	0	0%	8	12%	68
57. He adquirido el conocimiento para el desarrollo de las funciones a través de la empresa.	0	0%	26	38%	34	50%	0	0%	8	12%	68

Fuente: Guedez, M. (2014)

Gráfico 20. Competencias Básicas (Ítems 55-57).

Variable: Competitividad.



Fuente: Guedez, M. (2014)

En el mismo orden de ideas, el Gráfico 20 muestra los porcentajes de respuesta de los ítems #55, 56, y 57 referentes a la dimensión de Competencias Básicas, correspondiente a la variable Competitividad, obteniendo lo siguiente: Con respecto al ítem #55 referente a si el trabajador cuenta con las herramientas tecnológicas suficientes y adecuadas para el correcto desempeño de las actividades, se obtuvo que el 50% manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 13% en desacuerdo; con respecto al ítem #56, referente a si el trabajador posee los conocimientos suficientes para el desarrollo de las funciones del cargo que desempeña, se obtuvo que 88% de los encuestados manifestó poseerlos; y por último, para el ítem #57 referente a si el trabajador ha adquirido el conocimiento para el desarrollo de las funciones a través de

la empresa, se obtuvo que el 50% manifestó indiferencia, mientras que un 38% estuvo de acuerdo y el resto totalmente en desacuerdo.

En líneas generales, los trabajadores manifestaron que no cuentan con las herramientas tecnológicas suficientes para el desarrollo de sus funciones, pero si cuentan con conocimientos suficientes, indicando que los mismos se adquirieron tanto por la empresa como por experiencias previas. En este sentido, Chiavenato (2009:200) señala que las competencias básicas pueden ser un conocimiento técnico o una tecnología específica que diferencia a la organización de las demás ya que permite ofrecer al cliente un valor único. Del mismo modo el autor señala, que son un conjunto de habilidades y técnicas, que para ser consideradas por la organización deben tener un valor percibido por el cliente, diferenciación entre competidores y capacidad de expansión.

Resumen de Resultados de Objetivo 2:

Se evidencia el desconocimiento de los objetivos de la organización por la mayoría de los colaboradores y su sentimiento de exclusión en la formulación de los mismos. Además, la mayoría de los encuestados manifestó que su empresa no cuenta con el suficiente recurso humano, y que la misma no le brinda los recursos tecnológicos y materiales suficientes. Así mismo, manifestaron una posición indiferente con respecto a los recursos financieros.

También, los trabajadores manifestaron estar de acuerdo con que la empresa realiza sus actividades orientadas a la satisfacción del cliente y logra satisfacer las necesidades del mismo, pero a su vez manifestaron indiferencia con respecto a si son suficientes las actividades para tal fin, indicando de esta manera estar en una posición intermedia. Además, se evidenció que en las empresas no existe cultura de innovación y que en las mismas no se permite el desarrollo de ideas innovadoras.

En este sentido, para dar cumplimiento al segundo objetivo específico orientado a **Determinar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral y la competitividad de las empresas constructoras**, se consideró para la variable Desempeño el estudio de la Productividad y para la variable Competitividad, el estudio de la Innovación y las Competencias Básicas, y a partir de los resultados previos, se derivaran una serie de factores a ser considerados al desarrollar las estrategias que darán lugar a la elaboración del Plan Estratégico basado en el estudio del Clima Organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de Ventajas Competitivas.

En este mismo orden de ideas, el Clima Organizacional obtenido reflejó insatisfacción y desmotivación de los trabajadores debido a ciertos aspectos que forman parte de sus necesidades básicas que no han sido satisfechas, entre otros factores. Por tanto, esto genera repercusiones en el desempeño laboral y en consecuencia se afecta la productividad de las organizaciones. Goncalves (2000:123) define al Clima Organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.”. Es por ello, que un personal motivado al generar un buen clima organizacional, se convierte en un elemento clave para el éxito de las organizaciones, pues es este activo intangible la piedra central de la innovación y Competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado.

Además, Chiavenato (2000:03) señala que las personas constituyen un factor de competitividad en las organizaciones, del mismo modo que el mercado y la tecnología. También, indica que las empresas están conformadas por personas de las cuales dependen para cumplir sus objetivos y misiones, y que las mismas son elementos impulsores de la organización capaces de dotarla de inteligencia, talento y

aprendizaje, indispensables para estimular la renovación y la Competitividad constante en un mundo lleno de cambios y desafíos. Es por ello, que resulta importante que los trabajadores se sientan motivados, lo que es sinónimo de desempeño laboral y a su vez contribuye a que la empresa sea competitiva, y además, es necesario que conozcan los objetivos organizacionales para que se sientan identificados con la organización y logren orientar sus esfuerzos en pro a los logros organizacionales.

Por otra parte, la variable competitividad, fue evaluada en función a dos factores importantes como son la innovación y las competencias básicas, donde se obtuvo que en las empresas de estudio no existe cultura de innovación, y que a pesar de que si cuentan con los conocimientos básicos para el desarrollo de sus funciones, no poseen las herramientas tecnológicas suficientes.

En este sentido, es importante señalar que las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes, y este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denomina Ventaja Competitiva. En este mismo orden de ideas, Chiavenato (op. cit.:15) hace referencia a la innovación como una fuerte Ventaja Competitiva para las organizaciones, refiriéndose a la misma como “la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente.”

A su vez, el autor (op. cit.: 201) señala que una organización obtiene una Ventaja Competitiva cuando define sus competencias básicas, que pueden ser conocimientos técnicos o una tecnología específica pero que permite ofrecer al cliente un valor único, que distingue a la organización de las demás. También, considera que el secreto de la Ventaja Competitiva está en saber utilizar la inteligencia y las competencias de las personas que conforman la organización. Por tanto, las

organizaciones deben brindar las herramientas tecnológicas, materiales y recursos necesarios para el correcto desempeño en las actividades.

Por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar la cultura de innovación y definir sus competencias básicas, como herramientas competitivas, en un mundo donde la globalización ha derribado todas las barreras económicas y de competitividad, crear ventajas con un valor único resulta indispensable para mantenerse posicionado dentro de los mercados.

A continuación se desarrolla la técnica del Benchmarking representada en el Cuadro 3, el cual es aplicado a todas las organizaciones de estudio con el propósito de obtener las características más resaltantes de cada una de ellas y establecer un modelo a seguir que permita mejorar la situación actual, y brinde las herramientas necesarias para lograr un Clima Organizacional Optimo para el desarrollo de Ventajas Competitivas.

En este sentido, a través de la técnica de la observación se evaluaron los siguientes factores que influyen el Clima de las organizaciones.: Motivación, Trabajo en equipo, Apoyo, Conflictos, Respeto, Responsabilidad, Orientación por parte de los líderes, Autonomía, Toma de decisiones, Satisfacción laboral, Pro actividad, y Compromiso.

Así mismo, el Cuadro 3 muestra las Empresas de estudio identificadas en letras desde la “A” hasta la “J”, y los factores que afectan el Clima en la columna representada con números. Las características observadas se describen en las intersecciones del cuadro y cada una estará identificada con la combinación de números y letras según sea el caso.

Cuadro 4. Aplicación de Benchmarking en las empresas de estudio

Empresas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Factores que Influyen en el Clima										
1. Motivación	Media	Alta	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
2. Trabajo en Equipo	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
3. Apoyo	Alto	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
4. Conflictos	No se observó	No se observó	No se observó	No se observó	No se observó	No se observó	No se observó	No se observó	No se observó	No se observó
5. Respeto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
6. Responsabilidad	Alta	Alta	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
7. Orientación por parte de los líderes	Media	Media	No se observo	Media						
8. Autonomía	Solo en el cargo	Solo en el cargo	Solo en el cargo	Baja	Baja	Media	Media	Media	Media	Media
9. Toma de decisiones	Alta	Alta	Media	Baja	Media	Media	Media	Media	Media	Media
10. Satisfacción Laboral	Media	Alta	Media	Baja	Media	Media	Media	Media	Media	Media
11. Proactividad	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
12. Compromiso	Alto	Alto	Alto	Medio						

Fuente: Guedez, M. (2014)

Como resultado del análisis del Benchmarking aplicado se observó baja motivación en la mayoría de los trabajadores de las empresas de estudio, sin embargo la mayoría demostró sentir satisfacción con las actividades que desempeña. Del mismo modo, no se observó proactividad por parte de los trabajadores, solo en algunos casos, por lo tanto la apreciación fue baja.

Con respecto al factor compromiso, los trabajadores se sienten comprometidos con las empresas y sus funciones, pues desarrollan sus actividades durante toda la jornada laboral, sin grandes distracciones. Son altamente responsables cumpliendo con los horarios pautados y cumpliendo en lo posible con las tareas concernientes al cargo.

Sin embargo, se observó que solo tienen autonomía en su cargo y en otros casos solo en algunos aspectos del cargo, pues necesitan la autorización de sus superiores para tomar ciertas decisiones importantes o acciones que puedan repercutir en la empresa. Por otro lado, sus líderes los orientan en ciertas actividades; no se observó un liderazgo marcado.

Mantienen una relación de respeto con sus compañeros. No se observaron conflictos en ningún momento. Adicionalmente, se apoyan medianamente en el desarrollo de sus funciones, pues se observó que se concentran la mayor parte del tiempo en las actividades concernientes a su cargo. Sin embargo se fomenta el trabajo en equipo.

En este sentido, por medio de esta herramienta se buscó analizar ciertos aspectos que afectan el Clima Organizacional de las organizaciones de estudio y de esta manera identificar tanto las fallas como los aciertos. Por tanto, el propósito principal es implementar medidas que sean necesarias para obtener un Clima satisfactorio que permita obtener el máximo desempeño de los trabajadores.

Es importante dirigir los esfuerzos a lograr la motivación de los trabajadores, debido a que la motivación individual se refleja en el Clima Organizacional, y por consecuencia las personas que se encuentran muy motivadas mejoran el Clima Organizacional, lo cual se convierte en relaciones satisfactorias, con actitudes de ánimo, interés, colaboración, apoyo, satisfacción, lo que está íntimamente relacionado con el comportamiento humano y su desempeño.

Otros aspectos no menos importantes y que deben ser controlados consisten en el liderazgo organizacional. El líder debe motivar a las personas involucradas para poder influenciar en ellas y encaminarlas al logro de las metas y objetivos de la organización. En este sentido, debe trabajar por los objetivos comunes, incentivar, promover, convocar y evaluar al grupo bajo su cargo.

Es por ello, que se propone el Desarrollo de un Plan Estratégico basado en el estudio del Clima Organizacional para el desarrollo de Ventajas Competitivas, en el cual se describen una serie de acciones que se recomiendan sean aplicadas para lograr ese Clima Organizacional armónico y tan esperado por las organizaciones que permita a través del esfuerzo conjunto de los involucrados obtener los objetivos propuestos. En este sentido, la organización que logre controlar todos estos factores alcanza en este mercado de estudio una gran Ventaja Competitiva.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

La siguiente propuesta contempla el desarrollo de un Plan Estratégico basado en el estudio del Clima Organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de Ventajas Competitivas, con estrategias y planes de acción dirigidos, no solo a alcanzar un buen clima en la organización, sino además en base al mismo desarrollar Competitividad, y generar Ventajas Competitivas, llevando a cabo los planes y programas necesarios para corregir debilidades y potenciar fortalezas de modo de atenuar las amenazas y aprovechar al máximo todas las oportunidades que se presenten.

Por lo tanto, a través del plan estratégico se busca solventar la problemática existente, permitiendo a la empresa enfocar de manera adecuada los esfuerzos del capital humano en el logro de los objetivos organizacionales, mediante la obtención de un Clima Organizacional armónico, que permita desarrollar Ventajas Competitivas.

Justificación

Los resultados obtenidos en el estudio, reflejan la insatisfacción del personal en cuanto a la remuneración percibida, falta de beneficios, reconocimientos, falta de motivación por parte del líder de la organización y no se les brindan oportunidades de crecimientos, así como no se sienten parte de la empresa, debido a que desconocen su misión, visión, objetivos y a su vez no son tomados en cuenta para la formulación de los mismos, entre otros aspectos.

En base a dichos resultados es importante el estudio del Clima Organizacional, debido a que las personas constituyen un factor de Competitividad en las

organizaciones, del mismo modo que el mercado y la tecnología, y además, las empresas están conformadas por personas, de las cuales dependen para cumplir sus objetivos y misiones, y las mismas son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables para estimular la renovación y la competitividad constante en un mundo lleno de cambios y desafíos.

En este sentido, considerando que el Clima Organizacional está estrechamente ligado a la motivación del personal y se compone de las características propias y personalidad del individuo, y de las características propias de la organización, lo que a su vez influye en el comportamiento del mismo en la organización, traduciéndose en consecuencias sobre la productividad, satisfacción, entre otros, para el caso de estudio surge la necesidad de desarrollar un plan estratégico a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico previamente realizado del Clima Organizacional, estableciendo los planes estratégicos necesarios para contrarrestar los efectos negativos y generar Ventajas Competitivas, basados en las debilidades presentes en la empresa en lo referente al Clima Organizacional, proporcionando herramientas claves para lograr el cambio necesario para incursionar positivamente en su mercado de interés. Al desarrollar Ventajas Competitivas se establece un diferencial en la organización con respecto a las empresas del mismo rubro.

Por otro lado, la propuesta ayudará a contrarrestar aspectos desfavorables hallados a través del diagnóstico, logrando la motivación del personal, al plantear estrategias que permitan fomentar la participación del personal, trabajo en equipo, oportunidades de crecimiento profesional, entre otros factores, lo que se traduce en un buen Clima Organizacional. Además, se planteó el monitoreo continuo de las estrategias y aspectos más resaltantes del estudio del Clima Organizacional, a través de la formulación de indicadores de gestión para evaluar las fuentes de conflicto, estrés e insatisfacción, que producen actitudes negativas en sus empleados, por medio

del control de la situación en dichos puntos específicos y prever los problemas que se puedan presentar.

Finalmente, la propuesta se justifica en la necesidad que tiene la empresa de lograr obtener diferenciación a través de la creación de Ventajas Competitivas, para así lograr posicionamiento en el mercado y permanencia por medio de la innovación.

Objetivos de La Propuesta

Objetivo General

Desarrollar estrategias que permitan la consolidación de un Clima Organizacional propicio en las empresas del sector construcción en pro al desarrollo de Ventajas Competitivas.

Objetivos Específicos

1. Definir las estrategias básicas que permitan mantener un Clima Organizacional armónico para la creación de ventajas competitivas.
2. Generar un plan de acción a seguir para el cumplimiento de los objetivos propuesto.
3. Proponer un grupo de indicadores para medir la eficacia de la aplicación del Plan Estratégico propuesto y el monitoreo continuo del Clima Organizacional.

Fundamentos Técnicos de La Propuesta

Técnicamente la propuesta se fundamenta en los procesos de planificación estratégica y competitividad dirigidos a atacar problemas presentes en el Clima Organizacional de las empresas constructoras de estudio buscando generar diferenciación a través de la creación de Ventajas Competitivas.

La Planeación Estratégica, uno de los ejes primordiales de esta propuesta, es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores de la organización, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos. Por su parte, la Competitividad, otro de los ejes de la investigación, puede entenderse como la capacidad que tienen las organizaciones, de obtener y mantener Ventajas Competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Desarrollo de la propuesta

El Plan Estratégico desarrollado está constituido de la siguiente manera:

Visión

Lograr que el Clima Organizacional represente una fortaleza de la organización orientada al mejoramiento continuo de aspectos importantes de desempeño que permita desarrollar Ventajas Competitivas y obtener la diferenciación.

Misión

Controlar los cambios que se puedan presentar en el Clima Organizacional, a través de su intervención y seguimiento; a fin de contribuir a fortalecer el cambio organizacional, logrando mayores niveles de bienestar y satisfacción laboral en los empleados, mejorando su desempeño y que sea percibido por los clientes por medio del servicio prestado, fomentando su participación y creando las oportunidades de crecimiento profesional de todos los involucrados.

Cuadro 5. Formulación de Estrategias. DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Desarrollo tecnológico. 2. El empleo de la cultura de Innovación. 3. Globalización de la información y el fácil acceso a las telecomunicaciones. 4. Aumento de la	5. La actual situación económica y política del país. 6. Factores sociales (salud, empleo, seguridad, entre otros) 7. La competencia. 8. Fuga de talentos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Los trabajadores son responsables de sus actos y actividades que desempeñan. 2. Los trabajadores resuelven de forma autónoma los problemas que puedan presentarse. 3. Existe buena relación entre los compañeros de trabajo. Se realiza Trabajo en equipo, y existe respecto de opiniones. 4. Los trabajadores aceptan críticas respecto al trabajo desempeñado. 5. Reconocen al líder y Son orientados por el líder en sus actividades cotidianas. 6. La empresa realiza actividades orientadas a la satisfacción del cliente. 7. Personal capacitado en el desempeño de sus labores.	F3-F4-F7:O2: Desarrollo de cultura de innovación. F1: O1-O3: Desarrollo de competencias. F2:F5-F6:O4: Desarrollo de políticas de valor en los procesos.	F6:A1-A3: Establecer alianzas estratégicas con proveedores. F1-F2-F7:A3: Desarrollar la cultura de servicio al cliente.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Los trabajadores desconocen el organigrama de la empresa, misión, visión, objetivos y valores organizacionales. 2. No poseen descripción de cargos y manuales de procedimientos. 3. Los trabajadores están en desacuerdo con la remuneración percibida y con los beneficios brindados por su empresa. La empresa no brinda estabilidad laboral. 4. Falta de sistema de reconocimientos en la empresa. 5. Los trabajadores no se sienten motivados por el líder de su organización. 6. El personal no recibe capacitación continua de acuerdo al cargo que desempeña. Las empresas no brindan oportunidades de crecimiento. 7. Los trabajadores no participan en la toma de decisiones. 8. Insuficientes recursos humanos, tecnológicos y materiales.	D1-D2:O3: Fomentar la identificación del personal con la empresa. D3-D4:O4: Desarrollar un plan de Reconocimientos para motivar al personal. D5-D7:O2: Desarrollar plan de participación e intercambio de opiniones a través de reuniones. D6:O3: Desarrollar plan de evaluación y capacitación en función del cargo desempeñado. D8:O1-O4: Desarrollar un estudio de los puestos de trabajo.	D3-D4:A1-A2: Implementar programas de esparcimiento y recreación para el personal. D1-D2-D5: A3: Consolidar el trabajo en equipo. D8:A1-A4: Afianzar la estructura organizacional. D7:A4: Implementar la participación del personal en la toma de decisiones de la organización. D6:A1-A2-A4: Implementar charlas o talleres de crecimiento personal, liderazgo, comunicación asertiva, planificación estratégica. D5:A4: Fortalecer el liderazgo empresarial.

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estructura del Plan Estratégico.

El Plan Estratégico desarrollado está constituido por las siguientes estrategias y actividades a realizar:

Estrategia 1. D1-D2:O3: Fomentar la identificación del personal con la empresa. La misión, visión, objetivos, valores, y estructura organizacional, deben ser conocidas por todos los trabajadores de la empresa. Es a través del esfuerzo conjunto de todos sus colaboradores es que se logran los objetivos de la organización. Es importante señalar que es a través de la misión, que el personal desarrolla lazos de compromiso con la organización, y es a través de la formulación de la visión que se trazan los lineamientos para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, el trabajador debe desarrollar una serie de actividades orientadas a tales fines, y por tanto debe conocer su cargo y los procedimientos que la empresa establece para la realización de las actividades y obtención de los resultados deseados.

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa, y es por ello que los mismos deben ser impartidos.

Indicador: Nivel de identidad (Encuestas)

Cuadro 6. Estrategia 1.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Desarrollo de manuales de cargos y procedimientos	Consiste en un manual detallado del cargo a desempeñar por cada trabajador y los procedimientos que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo de las actividades concernientes al cargo	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH o profesional en el área contratado por la empresa	Se estima Bs. 65.000,00 por cargo aproximadamente. (promedio de 10 trabajadores)	2 meses aproximadamente
Desarrollo de cursos de inducción para el nuevo personal	Con el desarrollo del curso de inducción se busca además de informar al empleado de las políticas, procedimientos, temas salariales, funciones y responsabilidades, dar a conocer las expectativas de la empresa, su misión, visión, valores con el fin de lograr el compromiso desde el inicio	Materiales (Audio visuales), Humanos y financieros	Personal de RRHH o profesional en el área contratado por la empresa	Bs. 15.000,00 por hora aproximadamente	1 hora por cada ingreso o grupo de ingreso de máximo 5 trabajadores
Creación de cartelera de información organizacional	La misma debe contener la misión, visión, valores, objetivos, políticas, y toda información referente al logro de los objetivos, actividades referentes al personal, talleres, charlas, e Indicadores	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH	Costo inicial Bs. 35.000,00 más un costo por mantenimiento de Bs.1500,00 mensual aproximadamente.	1 vez por mes se actualiza la información.

Fuente: Guedez, M. (2014)

Cuadro 6. Estrategia 1. Continuación.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Comunicación continúa al personal de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales	La comunicación a través de charlas donde se mantenga presente la misión, visión, objetivos y valores organizacionales, donde los trabajadores puedan participar su experiencia y posición ante la organización, expectativas, logros	Materiales, Humanos y financieros	Líder de la Organización o grupo	Recurso interno de la Empresa	1 hora, 1 vez al mes

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategia 2. D3-D4:O4: Desarrollar un plan de Reconocimientos para motivar al personal.

Todo grupo de interés mantendrá su participación en la organización solo en la medida en que los incentivos o las recompensas que le son ofrecidos sean equivalentes o superiores a las aportaciones que le son exigidas. Por lo tanto, las personas que conforman la organización están dispuestas a proporcionar dedicación, esfuerzo, entre otros, en la medida en que la empresa reconozca su trabajo. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen. Y es a través de su salario, prestaciones, recompensas, bonos, entre otros, que se reconoce el trabajo bien hecho del personal.

Indicador: Nivel de motivación (%) (Encuestas)

Cuadro 7. Estrategia 2.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Definición de objetivos al personal en función del cargo desempeñado.	Se definen los objetivos estableciendo metas que deben ser alcanzadas en un tiempo determinado por cada uno de los colaboradores.	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH o profesional externo especializado en el área.	Bs. 35.000,00 aproximadamente por trabajador. Promedio de 10 trabajadores.	Revisión mensual de cumplimiento de objetivos previos y definición de nuevos objetivos anuales.
Promoción de la entrega de reconocimientos meritorios al personal por las labores realizadas de manera eficiente	Reconocimientos meritorios al personal, a través de la entrega de placas o diplomas como mejor empleado, o botones de servicio, que permita el impulso del personal a un cambio positivo de actitud.	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH	Bs. 450.000,00 aproximadamente.	1 vez al año
Implementación de las bonificaciones al personal en función de su desempeño.	Consiste en otorgar al personal una bonificación como medio de motivación por su buen desempeño.	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH y Departamento de contabilidad, Gerencia	Recurso interno de la Empresa. Se define en función de los ingresos recibidos en el año en curso.	2 veces al año

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategia 3. D5-D7:O2: Desarrollar plan de participación e intercambio de opiniones a través de reuniones.

Con el fin de fomentar la participación del personal se propone la realización de reuniones en las cuales los trabajadores puedan expresar sus ideas y opiniones referentes a mejoras, posibles cambios, situaciones que les afectan. El propósito fundamental es lograr la retroalimentación, debido a que la participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa. Además, las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello. Es decir, generan confianza con su participación constante.

$$\text{Indicador: Tasa de participación (\%)} = \frac{\text{No. de trabajadores participantes}}{\text{No. Total de trabajadores}} \times 100$$

Cuadro 8. Estrategia 3.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Programación de reuniones	Se programan los días en los cuales se llevaran a cabo las dos reuniones anuales.	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	1 hora aprox. 2 veces al año
Desarrollo de las reuniones	Se lleva a cabo la reunión con los trabajadores, en busca de las mejoras y cambios que se puedan implementar.	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH, Gerencia	Recurso Interno de la Empresa.	Entre 1 y 2 horas, 2 veces al año.
Desarrollo de informe de resultado.	Se desarrollan los aportes generados en la reunión y mejoras que puedan ser implantadas para ser presentadas formalmente a la directiva.	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH, Gerencia.	Recurso Interno de la Empresa.	2 veces al año.

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategia 4. D6:O3: Desarrollar plan de evaluación y capacitación en función del cargo desempeñado.

El propósito del plan es evaluar al personal para determinar las deficiencias en el desempeño de sus funciones, y de esta manera brindarle la capacitación necesaria. Cada cargo requiere que el trabajador posea conocimientos, y se mantenga actualizado con los temas de interés.

Indicadores:

$$\text{Porcentajes de Horas de capacitación: } H (\%) = \frac{HH \text{ Cumplidas}}{HH \text{ Planificadas}} \times 100$$

Nivel de Satisfacción de los empleados con el desempeño laboral. (Encuestas)

Cuadro 9. Estrategia 4.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Realización de Evaluaciones al personal	Realizar evaluaciones al personal para identificar las áreas que requieren adiestramiento y capacitación. A través de la evaluación del desempeño y encuestas. También se deben tener identificadas las competencias del personal.	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH	Bs. 20.000,00 por evaluación aproximadamente por trabajador. Promedio de 10 trabajadores.	Cada 4 meses aproximadamente.

Fuente: Guedez, M. (2014)

Cuadro 9. Estrategia 4. Continuación.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Programación y desarrollo de los cursos de capacitación	Llevar a cabo los adiestramientos y los cursos de capacitación al personal que permitan adquirir conocimientos necesarios, y la retroalimentación y mejora de su desempeño para el desarrollo de sus potenciales. Desarrollar un cronograma de las horas de capacitación requeridas.	Materiales y Humanos, financieros	Personal de RRHH y profesionales en el área que se desee impartir a los trabajadores	Bs. 180.000,00 por programa de capacitación aproximadamente. (Promedio de 10 personas)	De 2 a 4 cursos de capacitación anuales. (promedio de 3 cursos anuales)
Entrega de certificados	Otorgar y garantizar la debida certificación de las habilidades y conocimientos adquiridos por el trabajador.	Materiales y Humanos, financieros	Personal de RRHH	Bs. 80.000,00 aproximadamente. (Promedio de 10 personas)	1 vez por curso de capacitación. (promedio de 3 cursos anuales)

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategia 5. D8:O1-O4: Desarrollar un estudio de los puestos de trabajo para determinar los requerimientos básicos para el buen desempeño de las funciones.

El estudio consiste en determinar los requerimientos básicos que necesita el trabajador para el buen desarrollo de sus funciones, a través del análisis del puesto de trabajo, desde la ergonomía, iluminación, espacio, entre otros, hasta los equipos tecnológicos y materiales que se consideren necesarios.

Indicador:

Nivel de Satisfacción del personal con respecto a su puesto de trabajo. (Encuestas)

Cuadro 10. Estrategia 5.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Entrevista con cada trabajador referente a su puesto de trabajo	Esta entrevista permitirá conocer cuáles son los requerimientos materiales, físicos y tecnológicos que el trabajador considera necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones.	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH o Profesional externo especialista en el área.	Bs. 30.000,00 aproximadamente por persona. (Promedio de 10 personas)	1 vez al año
Dotación de herramientas tecnológicas y materiales necesarias	Dotar los puestos de trabajo con las herramientas tecnológicas y materiales necesarias	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH	Bs. 450.000,00 aproximadamente, Por puesto de trabajo. (promedio de 10 trabajadores)	1 vez cada 3 años

Fuente: Guedez, M. (2014)

Cuadro 10. Estrategia 5. Continuación.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Estudio Ergonómico	Se realiza el análisis del puesto de trabajo y los riesgos ergonómicos asociados presentando un informe con las medidas correctivas propuestas.	Materiales, Humanos y financieros	Personal de RRHH y profesional contratado con conocimiento de estudios ergonómicos	Bs. 70.000,00 por puesto de trabajo aproximadamente. (promedio de 10 trabajadores)	1 vez por cada ingreso y asignación de puesto de trabajo, cambio de mobiliario, o rotación del personal
Evaluación del impacto obtenido en el personal	Realizar evaluación del impacto obtenido en el personal luego de las mejoras obtenidas. (Encuestas)	Materiales y Humanos, financieros	Personal de RRHH, Gerencia.	Recurso Interno de la Empresa.	1 vez por cada cambio generado.

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategia 6. D3-D4:A1-A2: Implementar programas de esparcimiento y recreación para el personal.

En momentos difíciles y situaciones extremas que generan mucho estrés es difícil permanecer tranquilo y lograr un buen rendimiento en el desempeño de las funciones. Por tanto, es recomendable implementar actividades recreativas para el grupo de trabajo y así lograr la armonía necesaria.

Indicador: Nivel de Impacto obtenido en el personal (Encuestas)

Cuadro 11. Estrategia 6.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Definición y programación de actividades recreativas	Se Determinaran las actividades recreativas de preferencia de los empleados, a través de las Encuesta.	Materiales y Humanos, financieros	Personal de RRHH	Recurso interno de la Empresa.	2 o 3 horas 2 veces al año
Desarrollar las actividades recreativas.	Se llevan a cabo las actividades recreativas según la ley, para el esparcimiento de los trabajadores.	Materiales y Humanos, financieros	Personal de RRHH	Bs. 300.000,00 aproximadamente por actividad.	1 vez cada 4 meses
Seguimiento al impacto obtenido en el personal	Realizar seguimiento al impacto obtenido en el personal luego de las actividades recreativas a través de encuestas y análisis de mejoras obtenidas.	Materiales y Humanos, financieros	Personal de RRHH, Gerencia.	Recurso Interno de la Empresa.	2 veces al año

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategia 7. D1-D2-D5: A4: Consolidar el trabajo en equipo.

Hacer que las personas trabajen en equipo, fomentando la participación, es beneficioso, debido a que tienen un efecto multiplicador de conocimientos, talentos y competencias. A su vez, el compañerismo, el cual es buscado por las personas, se traduce en relaciones laborales sinceras, que se caracterizan por la confianza, respeto y amistad recíproca, lo que genera un clima laboral agradable, en el cual las personas sienten disposición de colaborar.

Indicador: CO= %Tasa de clima organizacional (Encuestas)

Cuadro 12. Estrategia 7.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Crear una identidad.	Es necesario que el líder promueva el mensaje de trabajo en equipo, para construir vínculos sociales.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso interno de la Empresa.	1 vez a la semana 1 hora Charla de motivación
Mantener lazos de comunicación.	Se debe implementar la comunicación asertiva dentro de la organización.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	Siempre dentro de la jornada laboral
Fomentar la comprensión mutua.	La única forma de lograr objetivos de alta calidad es a través de la comprensión entre los empleados y el nivel gerencial.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	Siempre dentro de la jornada laboral

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategia 8. D8:A1-A4: Afianzar la estructura organizacional.

De esta forma se busca optimizar la estructura de trabajo de la empresa, logrando así formar los puestos de trabajos necesarios y suficientes para el buen funcionamiento de la organización.

Indicador: Nivel de Impacto obtenido en el personal (Encuestas)

Cuadro 13. Estrategia 8.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Estudio del organigrama de la empresa	Consiste en analizar detalladamente el organigrama de la organización y reformularlo de ser necesario.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o Profesional externo especializado.	Bs. 110.000,00 aproximadamente por evaluación inicial.	2 o 3 días aprox. Para la reforma inicial. Luego cada 3 o 5 años se realiza una evaluación.
Desarrollo de manuales de descripción de cargo y procedimientos	Se procede al desarrollo de los manuales de cargo y procedimientos en función de la nueva estructura	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Costo reflejado en la Estrategia 1.	1 vez por cargo.
Realizar seguimiento al impacto obtenido en el personal	Se Realiza el seguimiento al impacto obtenido en el personal a través de encuestas.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	1 vez por cada evaluación realizada.

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategia 9. D7:A4: Implementar la participación del personal en la toma de decisiones de la organización.

Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello. Es decir, generan confianza con su participación constante. En este sentido, el trabajador se siente parte importante de la organización, ya que su aporte es tomado en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

Indicador: Nivel de Participación del personal en la toma de decisiones
(Encuestas)

Cuadro 14. Estrategia 9

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Incentivo de la participación	Consiste en la Notificación al personal de las principales decisiones tomadas por la directiva, para que tengan conocimiento y expresen sus opiniones al respecto el día de la reunión.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	Siempre que haya una toma de decisiones que pueda repercutir en la estabilidad y funcionamiento de la empresa.
Programación de reuniones	Se pauta una reunión entre los empleados y la directiva de la empresa, donde los mismos puedan expresar sus ideas en función a las decisiones que hayan sido tomadas, con el fin de no llevarlas a cabo hasta tanto no hayan sido discutidas.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	1 vez por cada memorándum enviado o según la conveniencia de los participantes
Realizar seguimiento al impacto obtenido en el personal	Se Realiza el seguimiento al impacto obtenido en el personal a través de encuestas.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	1 vez por año

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategia 10. D6:A1-A2-A4: Implementar charlas o talleres de crecimiento personal, liderazgo, comunicación asertiva, planificación estratégica.

Indicador:

$$\text{Porcentajes de Horas de capacitación: } H (\%) = \frac{HH \text{ Cumplidas}}{HH \text{ Planificadas}} \times 100$$

Cuadro 15. Estrategia 10.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Programación de charlas	Charlas mensuales, para fomentar la participación de los trabajadores. Notificadas por escrito. El tema será escogido por consenso de una lista previamente preparada por el departamento de recursos humanos.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	2 o 3 veces al año.
Presentación de charlas	Se realizara una charla por presentación.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Bs. 10.000,00 por persona por charla. (promedio de 10 personas)	2 o 3 veces al año.
Realizar seguimiento al Impacto obtenido en el personal	Se Realiza el seguimiento al impacto obtenido en el personal a través de encuestas.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	1 vez por año

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategia 11. D5:A4: Fortalecer el Liderazgo Empresarial.

El líder debe motivar a las personas para poder influenciar en ellas y encaminarlas al logro de las metas y objetivos de la organización. La presencia de un líder en la organización es esencial, por tanto se deben brindar las herramientas que sean necesarias para su correcta formación.

Indicador: Nivel de Impacto obtenido en el personal con respecto al liderazgo empresarial (Encuestas)

Cuadro 16. Estrategia 11.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Diagnosticar el estilo de liderazgo usado.	El diagnóstico del liderazgo se llevara a cabo a través de encuestas al personal.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH, o profesional externo especializado.	Bs. 160.000,00 estudio de diagnóstico.	1 semana
Capacitar a los Gerentes	La Capacitación a los gerentes se llevara a cabo a través de charlas y talleres de desarrollo humano y manejo de personal. (Programación de talleres)	Materiales y Humanos, financieros	Profesionales externos especializados en Gerencia y Liderazgo.	Bs. 50.000,00 por taller de especialización por gerente. Promedio de 3gerentes.	2 meses de capacitación . 1 vez al año.
Realizar seguimiento al impacto obtenido en el personal.	Realizar seguimiento al impacto obtenido en el personal luego de la capacitación de sus líderes. (encuestas y análisis de mejoras obtenidas)	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	1 vez por año

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategia 12. F3-F4-F7:O2: Desarrollo de Cultura de Innovación.

El desarrollo de la cultura de innovación en las organizaciones es una fuerte Ventaja Competitiva. El mundo de los negocios es dinámico y cambiante, y adaptarse a tales cambios es un gran reto para las organizaciones. Pero aquellas que logran adaptarse a tales cambios practicando la innovación, logran consolidarse como grandes competidoras, obteniendo ventajas ante otras organizaciones.

Indicador: Nivel de Impacto obtenido en el personal con respecto al desarrollo de Cultura de Innovación (Encuestas)

Cuadro 17. Estrategia 12.

Actividades	Descripción	Recursos	Responsables	Costos	Tiempo
Desarrollar ideas innovadoras	Cada colaborador constantemente debe analizar y evaluar de forma crítica sus funciones individuales y en grupo dentro de la organización. Pueden proveer ideas muy creativas que auto motivaran su participación y desempeño diario, debido a que se presta atención a sus necesidades y recomendaciones.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo, o profesionales externos especializados. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	Durante todo el año cada trabajador debe evaluar en forma crítica su puesto de trabajo.
Establecer reuniones de discusión de ideas.	Todos los colaboradores deben participar para tomar las ideas más creativas e implementarlas de ser factibles.	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	2 veces al año.
Realizar seguimiento al impacto obtenido en el personal.	Realizar seguimiento al impacto obtenido en el personal por el desarrollo de la cultura de innovación. (encuestas y análisis de mejoras obtenidas)	Materiales y Humanos, financieros	Gerente de la organización, o líder por grupos de trabajo. Personal de RRHH	Recurso Interno de la Empresa.	1 vez por año

Fuente: Guedez, M. (2014)

Cuadro 18. Costo total de la Propuesta.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	P.U.	TIEMPO	COSTO
1. Fomentar la identificación del personal con la empresa.	1.1. Desarrollo de manuales de cargos y procedimientos.	Bs. 65.000,00 Por cargo y promedio de 10 trabajadores.	2 meses aproximadamente para el desarrollo de manuales.	Bs. 650.000,00
	1.2. Desarrollo de cursos de inducción para el nuevo personal.	Bs. 15.000,00 Se estiman 2 ingresos anuales	1 hora por cada ingreso o grupo de ingreso de máximo 5 trabajadores.	Bs. 30.000,00
	1.3. Creación de carteleras de información organizacional.	Bs. 51.500,00	Se actualiza mensualmente la información más costo inicial	Bs. 51.500,00
2. Desarrollar un plan de Reconocimientos para motivar al personal.	2.1. Definición de objetivos al personal en función del cargo	Bs. 350.000,00	Definición de objetivos anuales. Revisión mensual	Bs. 350.000,00
	2.2. Promoción de la entrega de reconocimientos meritorios al personal por las labores realizadas de manera eficiente.	Bs. 450.000,00	1 vez al año.	Bs. 450.000,00
4. Desarrollar plan de evaluación y capacitación en función del cargo desempeñado.	4.1 Realización de Evaluaciones al personal.	Bs. 200.000,00	1 evaluación cada 4 meses.	Bs. 600.000,00
	4.2 Programación y desarrollo de los cursos de capacitación.	Bs. 180.000,00	3 cursos promedio de capacitación anuales.	Bs. 540.000,00
	4.3 Entrega de certificados.	Bs. 80.000,00	1 vez por curso. 3 cursos promedio anuales.	Bs. 240.000,00
5 Desarrollar un estudio de los puestos de trabajo para determinar los requerimientos básicos para el buen desempeño de las funciones.	5.1 Entrevista con cada trabajador referente a su puesto de trabajo.	Bs. 300.000,00	1 vez al año.	Bs. 300.000,00

Fuente: Guedez, M. (2014)

Cuadro 18. Costo total de la Propuesta. Continuación.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	P.U.	TIEMPO	COSTO
	5.2 Dotación de herramientas tecnológicas y materiales necesarios.	Bs. 450.000,00 Por puesto de trabajo.	Cada 3 años por puesto de trabajo. (promedio de 10 trabajadores)	Bs. 1.500.000,00
	5.3 Estudio Ergonómico	Bs. 700.000,00	1 vez por ingreso.	Bs. 700.000,00
6 Implementar programas de esparcimiento y recreación para el personal.	6.2. Desarrollar las actividades recreativas.	Bs. 300.000,00	1 vez cada 4 meses.	Bs. 900.000,00
8. Afianzar la estructura organizacional.	8.1. Estudio del organigrama de la empresa.	Bs. 110.000,00	1 veces cada 2 o 3 años.	Bs. 110.000,00
10. Implementar charlas o talleres de crecimiento personal, liderazgo, comunicación asertiva, planificación estratégica.	10.2. Presentación de Charlas	Bs. 100.000,00	2 o 3 veces al año.	Bs. 300.000,00
11. Fortalecer el Liderazgo Empresarial.	11.1. Diagnosticar el estilo de liderazgo usado.	Bs. 160.000,00	1 vez cuando se requiera el estudio.	Bs. 160.000,00
	11.2. Capacitar a los Gerentes.	Bs. 50.000,00	1 vez al año.	Bs. 150.000,00
TOTAL Bs.				7.031.500,00
<p>COMENTARIO: Se obtiene el Costo total de la Propuesta consolidando el presupuesto total de las partidas. Los recursos empleados para cubrir la Propuesta provendrían del fondo de la Empresa. La inversión se recomienda con el fin de obtener beneficios a largo plazo, que influirán positivamente en los resultados de la organización. Cada Estrategia va dirigida a no solo alcanzar un buen clima en la organización sino además en base al mismo desarrollar competitividad, y generar ventajas competitivas. Un buen clima y control del mismo, contribuye a fortalecer el cambio organizacional, logrando mayores niveles de bienestar y satisfacción laboral en los empleados, mejorando su desempeño, que es percibido por los clientes por medio del servicio prestado.</p>				

Fuente: Guedez, M. (2014)

Estrategias Competitivas basadas en las fuerzas de Porter más significativas.

A. Competidores actuales. La Diferenciación, es la estrategia genérica más apropiada para este caso. Se busca ser competitivos a través de un diferencial con respecto a los competidores, brindando un mejor servicio y atención al cliente.

Estrategia:

F2:F5-F6:O4: Desarrollo de políticas de valor en los procesos.

- Servicios de Post venta. Garantías en los trabajos realizados.
- Personal altamente calificado.
- Asesorías técnicas al cliente.

F1: O1-O3: Desarrollo de competencias.

B. Proveedores. En el caso de estudio, los proveedores son un factor clave, aún más en la situación actual que atraviesa el país y los problemas referentes a la escasez de materiales y materias primas para su fabricación.

Estrategia:

F6:A1-A3: Establecer alianzas estratégicas con proveedores.

- Acceso preferencial a materias primas. Obtener materia prima a cambio de servicios prestados por la empresa a proveedores.
- Contar con un numeroso banco de proveedores. Buscar en el mercado nacional e internacional.

C. Compradores o Clientes. El cliente es uno de los factores más importantes de las organizaciones. La relación se trata en un intercambio en el cual el mismo ofrece a una empresa cierta ganancia monetaria a cambio de un producto o servicio. Es por ello, que la empresa debe centrar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades del cliente. Para las empresas de

construcción, el propósito fundamental es desarrollar la cultura de servicio al cliente en aquellos profesionales que a diario se encargan de desarrollar las diversas actividades de la empresa y que tienen contacto directo con el mismo.

Estrategia:

F1-F2-F7:A3: Desarrollar la cultura de servicio al cliente.

Indicadores:

Satisfacción del cliente: Clientes satisfechos (Encuestas)

SC= Clientes satisfechos/Clientes totales. (%)

CONCLUSIONES

- El Clima de las organizaciones de estudio se identificó como Autoritario Paternalista definido por Likert y citado por Brunet (1999:31), debido a las similitudes que presenta con las características del mismo, donde la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores, y las recompensas y algunas veces los castigos si se aplican son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Sin embargo, el sistema de recompensas no es aplicado en las organizaciones de estudio según lo manifestaron la mayoría de los trabajadores en un 63%.

Además, en este tipo de Clima se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo. Es importante, señalar que se determinó además, que el 63% los trabajadores se sienten responsables de las actividades que desempeñan así como de sus actos dentro de la organización, y un 87% considero que sus acciones pueden repercutir en el grupo de trabajo, pero no se sienten a gusto con los salarios y beneficios que perciben, lo que fue manifestado por un 87% de los trabajadores, generando desmotivación, debido a que las personas esperan que se les reconozca por su desempeño. Del mismo modo, el 75% de los trabajadores manifestó que la empresa no brinda oportunidades de crecimiento, es decir, condiciones para su desarrollo personal y profesional, lo que no satisface sus necesidades de superación y mejora continua.

También, se determinó que los trabajadores no se sienten parte de la empresa, debido a que un 62% desconocen su misión y visión, mientras que un 88% desconocen los objetivos de la organización y a su vez no son tomados en cuenta para la formulación de los mismos. Así mismo, otros aspectos no menos importantes que desfavorecen el Clima de las organizaciones de estudio, es que los trabajadores no se

sienten parte de la empresa, en consecuencia un 88% de los mismos desconocen las funciones de su cargo, debido a que no poseen manuales de descripción de cargos y procedimientos, por tanto sienten falta de identidad, desmotivación, y no desarrollan las actividades en función del logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, el 75% de los encuestados manifiesta tener libertad de tomar decisiones para solucionar los problemas. Esto evidencia que la gran mayoría de los encuestados puede solventar los problemas a través de sus propias decisiones. A su vez manifestaron tener confianza y asumir los errores que puedan generarse de los desaciertos. Sin embargo, se obtuvo que el 38% no participan en la toma de decisiones de la organización, mientras que el 50% manifiesta indiferencia.

En este mismo orden de ideas, se obtuvo que una mayoría representada por 61% considera trabajar en equipo afirmando un 50% estar de acuerdo y un 11% estar totalmente de acuerdo, y además tienen disposición de solventar las necesidades de sus compañeros, brindándoles apoyo según un 62% de los encuestados, y a su vez dicen tener un clima adecuado dentro de la organización, evidenciado por un 63% de los trabajadores.

Del mismo modo, se obtuvo que los trabajadores no reconocen al líder de la organización evidenciándose en un 63%, manifestando a su vez sentirse direccionados por su líder en las actividades cotidianas, pero refiriéndose solo un 38% a estar de acuerdo en sentirse motivado. También, la mayoría de los encuestados manifestaron que en momentos de tensión pueden reaccionar de forma controlada, aceptando las críticas de sus compañeros referentes a su trabajo, respetando la opinión de sus compañeros así no estén de acuerdo y defendiendo su punto de vista cuando considera tener la razón.

- El Clima Organizacional obtenido reflejó insatisfacción y desmotivación de los trabajadores debido a ciertos aspectos que forman parte de sus necesidades básicas que no han sido satisfechas, entre otros factores. Por tanto, esto genera repercusiones en el desempeño laboral y en consecuencia se afecta la productividad de las organizaciones. Goncalves (2000:123) define al clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.”. Es por ello, que un personal motivado al generar un buen clima organizacional, se convierte en un elemento clave para el éxito de las organizaciones, pues es este activo intangible la piedra central de la innovación y competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado.

Por tanto, resulta importante que los trabajadores se sientan motivados, lo que es sinónimo de desempeño laboral y a su vez contribuye a que la empresa sea competitiva, y además, es necesario que conozcan los objetivos organizacionales para que se sientan identificados con la organización y logren orientar sus esfuerzos en pro a los logros organizacionales.

También, la variable Competitividad fue evaluada en función a dos factores importantes como son la innovación y las competencias básicas, donde se obtuvo que el 75% de los encuestados afirmó que en las empresas de estudio no existe cultura de innovación, y que a pesar de que si cuentan con los conocimientos básicos para el desarrollo de sus funciones según lo indican el 88% de los encuestados, un 63% de los trabajadores no poseen las herramientas tecnológicas suficientes. En este sentido, las organizaciones deben desarrollar la cultura de innovación y definir sus competencias básicas, como herramientas competitivas, en un mundo donde la globalización ha derribado todas las barreras económicas y de Competitividad, crear

ventajas con un valor único resulta indispensable para mantenerse posicionado dentro de los mercados.

- Se elaboró un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional en las empresas constructoras de estudio en pro al desarrollo de Ventajas Competitivas, basado en los resultados obtenidos, con el propósito de solventar la problemática existente, permitiendo a la empresa enfocar de manera adecuada los esfuerzos del capital humano en el logro de los objetivos organizacionales, mediante la obtención de un Clima Organizacional armónico, que permita desarrollar Ventajas Competitivas.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Plan Estratégico propuesto, en pro a la obtención de resultados satisfactorios en el entorno de trabajo que serán reflejados en los logros organizacionales.
- Realizar evaluaciones periódicas del Clima de las organizaciones aplicando los instrumentos diseñados para el diagnóstico, y de esta manera las empresas puedan conocer el Clima presente y determinar las brechas existentes, aplicar las medidas que sean necesarios para obtener un Clima satisfactorio que permita obtener el máximo desempeño de los trabajadores.
- Realizar acciones preventivas que permitan mantener y mejorar el Clima Organizacional.
- Fortalecer la cultura de trabajo en equipo.
- Fortalecer el liderazgo organizacional.
- Fortalecer la cultura de servicio al cliente. Esta herramienta es esencial en las organizaciones. Una empresa dispuesta a brindar un servicio de calidad alcanza con mayor facilidad el éxito deseado.
- Crear un cargo o departamento que se encargue de la evaluación de la Calidad de Servicio, para la mejora continua y mantenerse competitivos en el mercado.
- Fortalecer la cultura de innovación.

- El líder debe prestar especial atención a los requerimientos y necesidades de los trabajadores tanto personales como laborales. Es importante que el líder se involucre con sus trabajadores y así reconozca los factores que puedan influir en su desempeño laboral.

- Crear un sistema de evaluación continua, que permita revisar periódicamente las actividades de cada empleado, a fin de conocer si está realizando las tareas adecuadas, necesarias y en forma correcta en función al cargo desempeñado, y en función de los requerimientos de la empresa para el logro de sus objetivos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias G., Fidas. (1999). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme, Oriol ediciones. Tercera Edición, Caracas.

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción metodológica científica. Caracas- Venezuela. Editorial Epísteme C.A.

Balestrini A., Mirian (1998). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados, Segunda Edición, Caracas.

Baños M., Verónica I. (2011). **Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México**. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, España.

Brunet, A. (1999). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.

Calderón, A. y Ferraro, C. (2013). **Como mejorar la competitividad de las PyMEs en la Unión Europea y América Latina y el Caribe**. Publicación de Distribución Limitada LC/L.3567. Enero de 2013. Original: Español © Naciones Unidas. Impreso en Santiago, Chile. Texto completo en http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=18844&Itemid=111

Chiavenato, Idalberto. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw-Hill, Quinta Edición. Bogotá.

Chiavenato, Idalberto. (2009). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición. México.

Davis, Keith y Newstrom, James (2004). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Editorial Mc Graw-Hill, México.

Edel, R. García, A. Casiano R. (2007). **Clima y Compromiso Organizacional**. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>

George, D., & Mallery, P. (2003). **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference**. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Goncalves, Alexis. (2000). **Fundamentos del clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) Graw Hill. Interamericana S.A, Bogotá, Colombia.

González, Rubitza (2011). **Estrategias Para Mejorar El Clima Organizacional Como Factor Determinante En La Eficiencia Del Personal Que Labora En Los Tribunales Del Estado Carabobo**. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. República Bolivariana de Venezuela.

Guerrero S., Johanna G. (2013) “**Propuesta de Mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional en las PYMES del Sector de Servicio de Transporte de Carga Pesada en la Ciudad de Quito**”. Universidad Andina Simón Bolívar. Programa de Maestría en Dirección de Empresas. Ecuador.

Hernández M. (2010). **Estudio de Clima Organizacional en la Empresa JMC Comunicaciones Integradas, C.A.** Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado. Área de Ciencias Administrativas y de Gestión. Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII. República Bolivariana de Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. (4ta ed.). México. Mc Graw Hill.

Hitt, Michael A., Ireland R. Duane, y Hoskisson Robert E. (2008). **Administración Estratégica. Competitividad y globalización.** Cengage Learning Editores, S.A. Séptima Edición. México.

Luna C., José E. (2012) **Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato.** Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>

Méndez A., Carlos E., (2007). **Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación.** Editorial Limusa S.A, Cuarta Edición, Bogotá.

Mora V., Carlos (2010). **Alcance, repercusiones y ventajas de la competitividad para la Pyme venezolana.** Obtenida el 06 de Mayo del 2014, de <https://jcvalda.wordpress.com/2010/04/04/alcance-repercusiones-y-ventajas-de-la-competitividad-para-la-pyme-venezolana/>.

Mora V., Carlos (2011). **PYMES venezolana y competitividad.** Obtenida el 06 de Mayo del 2014, de <https://jcvalda.wordpress.com/2011/08/30/pymes-venezolana-y-competitividad/>.

Moreno, Maribel (2008). **Medición del Clima Organizacional de la pequeña y mediana empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia-Edo. Carabobo.** Trabajo Especial de Grado. Maestría en Ingeniería Industrial. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Porter, Michael E. (2007). **Estrategia Competitiva.** Grupo Editorial Patria, Tercera Edición. México.

Rivero, Amparo (2010) **“Clima Organizacional y su Influencia en la Motivación de los Trabajadores. Análisis Comparativo entre dos Empresas del Estado**

Carabobo: Aguarrem C.A. y Los Aguacates C.A.”. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. República Bolivariana de Venezuela.

Sabino, Carlos A., (1992). **Introducción a la Metodología de la Investigación.** Editorial Ariel S.A, Caracas.

Sánchez, P. (2004). **Un Modelo de Gestión para el Mejoramiento de la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa.** Trabajo de Grado. Maestría en Ingeniería Industrial. Universidad de Carabobo.

Serna G., Humberto. (2009). **Gerencia Estratégica.** 3R Editores, Décima edición. Bogotá. Colombia.

Suarez M., Adriana de Jesús (2011). **Impacto del Cambio de las Estructuras Organizacionales sobre el Clima Laboral y su Desempeño, en las Empresas Manufactureras de Alimentos del Estado Carabobo.** Trabajo Especial de Grado. Maestría en Administración de empresas. Mención Gerencia. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Vera, S (2004). **Diagnóstico Organizacional (Clima) de una Dependencia de la Dirección Superior de la Universidad de Carabobo.** Trabajo de Grado. Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.

ANEXOS

Anexo A. Lista de Empresas
Constructoras inscritas en la Cámara de la
Construcción del Estado Carabobo

LISTADO DE AFILIADOS

Nº	EMPRESA	DIRECCIÓN	E-MAIL
1	ALMANZOR	AV. PASEO CABRIALES, TORRE MOVILNET, PISO 9, OFICINA 9, TELE-FAX 0241- 824.57.69	dibennicis@yahoo.com
2	ASESORIAS Y REPRESENTACIONES AMBIENTALES MEHER	URB. VALLES DE CAMORUCO, C.C.P. REDA BUILDING, TORRE A, PISO 7, OFICINA 03, TELF. 0241-825.65.80 FAX 825.63.62	meher_ca@cantv.net meher_ca@hotmail.com
3	ACEROS ESTRUCTURALES DEL CENTRO	AV. INTERCOMUNAL LOS GUAYOS, ZONA LOS GUAYOS, (AL LADO DEL CC LAS GARCITAS) TLFS. (0245) 571.01.02 - 571.02.65	fabregasarias@gmail.com administracion@aecca.com
4	CHILLCOMP CENTRO	AV. PRINCIPALCALLE LAS CHIMENEAS, PISO 2 OFIC. 4 A-2 URB. LAS CHIMENEAS TELFS. 0241-8432798	mggp.191@gmail.com ; chillcompgerencia@cantv.net
5	CONSTRUCTORA PARCECO	AV. PASEO CABRIALES, TORRE MOVILNET, PISO 9, OFICINA 6, TLF. 0241-826.26.37	jaimerodriguez2@hotmail.com
6	CONSTRUCTORA CONACA	CARRETERA NACIONAL Km. 03, ENTRE MARIARA Y SAN JOAQUÍN, TELEFS. (0243) 263.10.66 - 263.27.67 - FAX. 263.26.21	conaca@movistar.net.ve
7	CONSTRUCTORA CINARUCO	URB. PREBO, C.P. EL AÑIL, PISO 1, OFICINA 17, TELFS. 0241-822.54.40 - 821.01.21	fernandolicon@hotmail.com
8	CONSTRUCTORA TOPACA	AV. BOLÍVAR NORTE, C.C. EL MAJAY, PISO 5, OFICINA 53 - 54, TELF.0241-822.05.51 FAX 822.38.59	topaca@telcel.net.ve
9	COYSERCA	AV. INTERCOMUNAL SAN DIEGO, PARQ. COMERCIAL RIO ARRIBA, LOCAL 6A. TLFS. 0241-876.40.01 AL 08 - FAX. 876.40.09	coy4151@telcel.net.ve djimenez@grupocoyserca.com gmolina@grupocoyserca.com

10	CONSTRUCTORA RIGEL	AV. HENRY FORD, C.C. PASEO LAS INDUSTRIAS NIVEL 2 OFICINA 2-164 ZONA INDUSTRIAL TELFS. 0241-878.21.35 - 878.31.16 - 878.37.37	rigel@telcel.net.ve sfranco@rigelca.com
11	CONSTRUCTORA A.J.G.	AV. BOLÍVAR, COLINAS DE SAN DIEGO, SECTOR CAMPO SOLO, PARCELA # 2, TELF. 0241- 872.38.25 FAX 872.52.35	constajg@telcel.net.ve symtropical@gmail.com
12	CONDIMACA	SAN DIEGO, CALLE CUMACA, # 62-101, TELF. (MASTER) 0241-891.03.22 FAX 891.14.22	info@condimaca.com
13	CONSTRUCTORA BANIN	AV. CARLOS SANDA, C.C. OTAMA, LOCAL 2-2, URB. EL VIÑEDO, TELF. 0241-823.81.22	jjfer@telcel.net.ve
14	CONSTRUCCIONES HANDS	URB. AGUA BLANCA, CALLE RAMÓN LÓPEZ, RESIDENCIAS LA ARBOLEDA, PB LOCAL 1, TELFS. 0241-824.13.30 - 825.07.15	construhandasca@telcel.net.ve domingohands@yahoo.com
15	CONSTRUCCIONES E INVERSIONES 427	C.C. CARIBBEAN PLAZA MODULO 8 OFIC. 180 VALENCIA. TELFS. 0414-3406495	emirabalf@yahoo.com
16	CONSTRUCCIONES CIVILES ARISA	VÍA LA ENTRADA, CALLEJÓN LA BARRACA, GALPÓN # 2, TELF. 0241-866.39.20 FAX 867.23.76	const.arisa@cantv.net
17	CONSTRUCTORA PAT 2007, C.A.	CALLE PRINCIPAL , EDIF. DI ANGI, PISO P.B. OFIC. 01 LOS NISPEROS VALENCIA TELFS. 0241-8268512	info@constructorapat.com
18	CONSTRUCTORA LOCURCIO	URB. TRIGAL NORTE, CALLE SAGITARIO, C/C AVENIDA MAÑONGO, # 90-61 TELF. 0241-843.01.59	construtoralocurcio@hotmail.com
19	CONSTRUCTORA TROPICAL	AV. BOLIVAR, VILLAS DEL ESTE, NRO. B-02, SECTOR LOS SILOS. SAN CARLOS - EDO. COJEDES TLFS. 0258-433.66.66 - 433.15.23	construtoratropical@cantv.net construtoratropica@gmail.com
20	CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTOS DEL CENTRO COMANCEN	ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO AV. 64 Nº 97-A320 SAN DIEGO TELFS. 0241-8717131/TELEFAX 0241-8715437	contacto@comancen.com ; comancen@gmail.com
21	CONSTRUCTORA PEREZ CAMACHO, C.A.	AV. HENRY FORD C.C. CONJUNTO ARQUITECTONICO UNICENTER, NIVEL UNICO GALPON 30 VALENCIA. TELFS. 0241-8389947	adriana.perez@perezbogado.com ; adrianaperez66@gmail.com
22	CAHENCA	URB. LOMAS DEL ESTE, AV. ROSARITO, TORRE TRÉBOL, PISO 9, OFICINA 93 TLEFS. 0241-857 55 84 - 857 91 62 - 857 09 46	ricarca32@hotmail.com
23	CONSTRUCCIONES NIÑO	URB. LAS QUINTAS DE NAGUANAGUA, CALLE 175-B, CASA Nº 96-86, TLF. 0241-867.09.05	construccionesninoca@cantv.net

24	CONSTRUCCIONES BERZAL, C.A.		vicenteberzal@gmail.com
25	CAMICEM	AV. BOLÍVAR, CASA Nº 7-42, SAN CARLOS, EDO. COJEDES. <u>SUCURSAL:</u> AV. VALENCIA CCP DINASTÍA, PISO 2, OFIC. 48 Y PISO 3 OFIC. 57 TLF. 0241-867.15.59 FAX 897.56.88	camicem@gmail.com
26	CORPORACIÓN GIBELLINA	AV. BOLÍVAR NORTE, CALLEJÓN MAJAY, TORRE KOKUY, PISO 5, OFIC. 5-A. TLFS. 0241-824.95.60 824.85.98	corporaciongibellina@gmail.com
27	CONSTRUCTORA RUBEL, C.A.	C.C. DINASTIA PISO 3 OFIC. Nº 59 NAGUANAGUA EDO. CARABOBO	victorrubertiello@yahoo.es
28	CONSTRUCTORA ROSMAN, C.A.	Calle Colombia Edifc Los Cospe Oficina 10 Valencia Estado Carabobo (0241) 8573962	romanrosmanca@hotmail.com
29	DINOXI	CALLE EL CONCEJO C/C EL LICEO, C.C. CERCA DEL LICEO ENRIQUE DELGADO PALACIOS NIVEL PLANTA BAJA LOCAL ULTIMO - URB. LOS NARANJILLOS - GUACARA TLF (0245) 5712371	dinoxi_ca@yahoo.com
30	ÉTICA	URB. LOMAS DEL ESTE, TORRE TRÉBOL, P.B. OFICINA I- 2. TELF. 0241-858.59.52 FAX 857.40.47	etica@cantv.net
31	ECT MAQUINARIAS	ZONA INDUSTRIAL CARABOBO, AV. MICHELENA, VALENCIA - EDO. CARABOBO TELEF. (0241) 6148662 al 65 FAX 8341139	ecalvo@ect-maquinarias.com
32	F. M. B. CONSTRUCCIONES	URBANIZACIÓN LA VIÑA, C.C. LA VIÑA, PISO 5, PH-03. TELFS. 0241-822.11.06 - 821.62.83 FAX 822.38.63	fmbinversiones@hotmail.com
33	3F INGENIERIA	URB. LA VIÑA CENTRO CORPORATIVO VIÑA PLAZA PISO 4 OFIC. Nº 18 TELFS. 0241-6139360 6139361	contacto@3fingenieria.com.ve
34	FABRICA DE PRODUCTOS IMPERMEABILIZANTES EDIL	AV. MIRANDA SUR, PARCELA 10, ZONA IND. TINAQUILLO. TINAQUILLO - EDO. COJEDES TLFS. 0258 766.61.68 - 766.61.68 FAX 0258-766.35.01	robertoyanez@yahoo.es mercadeo@edil.com
35	GRUPO ALCO	C.C GUAPARO, PLANTA ALTA, LOCAL PA 54. TELFS. 0241-824.50.13 - 824.23.31 FAX 824.47.29	lugmilag@grupoalco.com
36	G. INGENIERÍA	AV. PASEO CABRIALES, TORRE MOVILNET, PISO 3, OFIC. 6. TLF. 0241-824.50.54 - 825.44.68	g_ingenieria@gmail.com

37	GUMAR CENTRO, C.A.	ZONA INDUSTRIAL MUNICIPAL NORTE, AV. NORTE SUR 5 LOCAL 134-135 TELFS. 0241-8334997 / FAX. 0241-8320229	gumarcentro@hotmail.com
38	GRIPPI & SILVA PROYECTOS CIVILES	CARRETERA NACIONAL GUACARA-LOS GUAYOS, EDIF. DON JULIÁN, PB OFIC. A- 1, URB. PARQUE COMERCIO INDUSTRIAL BOLÍVAR. TLF. 0245-571.67.12 FAX 0245- 571.61.70	administracion@grippisilva.com.ve
39	HIDROFUENTES	AV. SAN JOSÉ DE TARBES, NUMERO 194, QUINTA HIDROFUENTES, TELF. 0241- 821.93.32 FAX 821.85.77	hidrofuentes@cantv.net
40	HIDROVAL	CENTRO COMERCIAL LA VIÑA, PISO 4, OFICINA 7. TELF. 0241-821.80.20 FAX 822.23.34	hidroval@cantv.net
41	HAF CONSTRUCCIONES	URB. EL PARRAL, 4 AVENIDAS DE PREBO, CCP CERAVICA, PISO 5, OFIC. 5-B, TLF. 0241-826.92.77 FAX 826.93.09	hafconstrucciones@gmail.com
42	ING. HERMECIO ALVARADO	URB. TRIGAL CENTRO, CALLE ALEJO ZULOAGA, NÚMERO 80 - 36 TELF. 0241-842.18.71	
43	INVERSA	AV. BOLÍVAR NORTE, CENTRO COMERCIAL CAMORUCO, PISO 17, OFICINA 3. TLF. 0241-823.78.54 FAX 823.49.10	inversa1@cantv.net inversa2@cantv.net
44	INPACO VALENCIA	URB. LOMAS DEL ESTE, C.C. LOMAS DEL ESTE, SÓTANO 1, OFICINA C-4, TELFS. 0241-858.87.66 - 857.80.26 FAX 857.73.05	inpacoca@telcel.net.ve inpacoca1@gmail.com
45	INVERSORA MURALLA		-
46	ININCA	URB. INDUSTRIAL EL RECREO, AV. 1ª INDUSTRIALES, VÍA FLOR AMARILLO. TELS. 0241-878.36.58 - 878.36.59 - 878.36.60 FAX 878.36.80	ininca-fainca@cantv.net fainca@telcel.net.ve
47	INDALO INVERSIONES	URB. TRIGAL NORTE, CALLE APOLO, NÚMERO 90-70, APARTAMENTO 4. TELF. 0241-842.07.62	indalo@cantv.net
48	INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES LEDEZMA	BARRIO 810, CALLE DE SERVICIO, ANTENA 810. TELF. 0241-847.70.72	invconstledezma@hotmail.com
49	INVERSIONES BILK, C.A.	CALLE 104-A ENTRE CALLE 112A Y 112B CASA #112-65 VALENCIA TELFS. 0241- 8430581	info@inversionesbilk.com
50	INGERMAT	AV. BOLÍVAR NORTE, C.C.P. MAJAY, PISO 3, OFICINA 34. TELF. 0241-822.06.46 - 822.01.93 FAX 822.86.06	ingermat@telcel.net.ve rrhingermat@gmail.com
51	INGENIERIA KMS, C.A.	CALLE VARGAS, EDIFICIO DON PELAYO E, PISO 6 OFIC. 6-1 0241-8584348	kms_administracion@cantv.net

52	INVERSIONES ORDANI	URB. CARABOBO, EDIFICIO CENTRO PROFESIONAL NORTE, PISO 4, OFICINA 4-1. TELFS. 0241-823.94.53 - 821.51.87	ordani1@yahoo.com oridani@cantv.net
53	INGENIERÍA G.B.R.	URB. EL VIÑEDO, CALLE 139-A, EDIFICIO 102-35, TELFS. 0241-774.76.44 FAX 824.92.29	gzerpa@ingenieriagbr.com mmarquez@ingenieriagbr.com nballesteros@ingenieriagbr.com
54	INVERSIONES 369	URBANIZACIÓN CARABOBO, C.P. NORTE, PH 1 Y 2. TELFS. 0241-823.74.10 - 823.48.61 FAX 823.72.01	dtransradio@cantv.net
55	INVERSIONES MEFAPI	AV. HENRY FORD, C.C. PASEO LAS INDUSTRIAS II ETAPA NIVEL 1 OFICINA 1-112. ZONA INDUSTRIAL SUR VALENCIA. TLF. 8389218 - 8389915	inversionesmefapi@gmail.com
56	IPECA CONSTRUCCIONES	URB. CARABOBO, C.P. NORTE, PISO 6, OFIC. 6-1 Y 6-2. TELF. 0241-821.90.97 - 821.58.04	ipecaconstrucciones@cantv.net olgajipe@gmail.com
57	INCISAN OTIPSA INSTALACIONES	ZONA INDUSTRIAL MUNICIPAL NORTE, AV. ESTE OESTE, Nº 5, EDIFICIO IOI. TELFS. 0241-832.25.33 - 832.85.45 834.65.50 - 832.85.86	negocios@ioi.com.ve contacto@ioi.com.ve
58	INVERSIONES PALMA DE MORÓN	CC CARIBEAN PLAZA, MODULO 10, OFICINA 218. TLF. 0241-824.86.62 FAX 825.44.81	inversionespalmademoron@hotmail.com
59	INVERSIONES I.G. 2010, C.A.	AV. 98 BOYACA CASA Nº 109-98 SECTOR LAS FLORES VALENCIA TELFS. 0241-8578583	www.wig2010.com.ve
60	INVERSIONES GERSICON, C.A.	AV. BOLIVAR NORTE TORRE LEONARDO DAVINCI PISO 13 OFIC. 13-9 TELFS. 0241-8215792	corporaciongersicon@gmail.com
61	K.B.T.	URB INDUSTRIAL NORTE AV. ESTE - OESTE # 4 NUMERO 67-90 TLF. 0241-832.78.74 - 832.74.14 - 838.78.57	kbt@cantv.net
62	MOTOBOMBAS DE VENEZUELA	PROLONGACIÓN AV. MICHELENA ZONA INDUSTRIAL CARABOBO PARCELA F-14 TELFS. 0241-833.64.63 - 834.69.17 - 832.63.10 FAX 832.63.10	motobombas@cantv.net capatarida_delmoral@hotmail.com
63	N. F. INGENIERÍA	URB. SAN BLAS CALLE COMERCIO c/c MELLAO, OFICINA 87-59. TELF. 0241-859.38.43 FAX 859.31.59	nfigueroa@cantv.net nfingenieria@yahoo.com
64	OBRAS BETA	URB. LOMAS DEL ESTE, C.C. LOMAS DEL ESTE, SÓTANO 1, OFICINA C-14. TELF. 0241-857.84.56 FAX 858.47.60	obrasbeta@cantv.net
65	O. B. CONSULTING	C.C. CARIBEAN PLAZA, MÓDULO 2 LOCAL 44, TELF. 0241-822.59.89 FAX 825.18.25	obgroup@cantv.net obconsultingca@gmail.com
66	PAVIASA	URB. LA VIÑA CALLE ARISMENDI 142-41 VALENCIA TELFS. 0414-4141600	jorgeserranof@gmail.com

67	PROYECTOS MEV	AV. BOLIVAR # 192-180 NAGUANAGUA TELF. 8669244- 8673344 FAX. 8669244	promev@telcel.net.ve ,
68	PROMOTORA EL APAMATE (PRELASA)	CALLE ROJAS QUEIPO # 102-49, EDIF. SANTA CECILIA, PB. LOCAL 1. TELF. 0241- 821.03.87 FAX 825.05.14	mascia@telcel.net.ve
69	PROYECTA	URB. EL VIÑEDO C.C. LA GRIETA PLANTA BAJA OFIC. 9 TELF. 8250483 FAX 8259876 EXT 106	proyecta@proyecta.com ntorres@proyecta.com cmartinez@proyecta.com
70	PROMOCIONES LUPRIM	C.C. CARIBENA PLAZA MODULO 5, LOCAL 108. TELF. 0241-822.70.25 FAX 822.20.26	promocionescuatroca@gmail.com
71	PECMA CONSTRUCCIONES	AV. MONSEÑOR ADAM C.C. TALISLANDIA MEZZANINA OFC. 7. TLF. 0241-824.23.74 - 822.91.61	pecmaca@cantv.net pecmaca2007@hotmail.com
72	PAVIMENTOS Y VIALIDAD (PAVI)	URB. TRIGAL NORTE AV. MAÑONGO C/C MERCURIO TELF. 0241-842.63.61 / (0258) 7662850	pavica@hotmail.com
73	P. T. INVERSIONES	URB. EL VIÑEDO, AVENIDA CARLOS SANDA, EDIFICIO TORRE "H", PISO 6, OFIC. 6-4 TLFS. 0241-822.20.44 - 824.59.61 - 825.47.49	ptinversiones@gmail.com
74	P.K.T.	URB. INDUSTRIAL COMERCIAL ALTOS DE CASTILLITO, FINAL CALLE LOPE GOITIA PARCELA E1 TELFS. 0241-871.72.27 - 871.67.18 - 871.82.61	contacto@pkt.com.ve
75	PROMOTORA BARBARA	AV. BOLIVAR NORTE CALLE Nº 36 C.C. LOS SAUCES OFIC. 39-B MEZZANINA SECTOR LOS SAUCES, VALENCIA TELFS. 0241-8253533	judithfarfan@hotmail.com
76	PROMOTORA VICTORIA	AV. BOLIVAR NORTE CALLE Nº 36 C.C. LOS SAUCES OFIC. 39-B MEZZANINA SECTOR LOS SAUCES, VALENCIA TELFS. 0241-8253533	judithfarfan@hotmail.com
77	PIDUS MONTAJES, C.A	URB. PREBO C.C. EL AÑIL PISO 3 OFIC. 34 VALENCIA TELFS. 0241- 8218372	pidusmontajes@gmail.com
78	PROMOCIONES Y DESARROLLOS, C.A.	ESTADO APURE 0241-8212549	mildredybc@gmail.com
79	PROMOTORA EL ENCANTO	AV. CEDEÑO C/C MONTES DE OCA, EDIF. TORRE 4, PISO 14, OFIC. 14-03. CENTRO DE VALENCIA TLEF. 8579016 FAX 8572861	proenca_1403@hteamil.com
80	PROINCA 2011, C.A.	URB. LOMAS DEL ESTE C.C. LOMAS DEL ESTE SOTANO 1, OFICINA C-14 VALENCIA TELFS. 0414-5811399	proinca2011@gmail.com

81	RAFAY INGENIEROS	URB. LOMAS DEL ESTE, EDIFICIO TORRE TRÉBOL, SÓTANO 01, OFICINA L-12. TELF. 0241-858.94.96 FAX 857.57.61	info@rafay.com
82	RESINGLAS INDUSTRIAL, C.A. RESINCA	CALLE LA PEDRERA CARRETERA VIEJA A TOCUYITO LOCAL RESINCA NRO. S/N ALTOS DEL VIGIA TELF. 0241-8149542/8147857	felixosio@resinca.ca
83	R. INGENIERÍA	AV. BOLÍVAR NORTE, C.P. MAJAY, PISO 7, OFICINA 74. TELFS 0241-825.08.75 - 823.57.45	romeroarnaldo@hotmail.com
84	SIMACA	URB. INDUSTRIAL, LOS GUAYOS, AV. 39 NUMERO 94-431, 1ª TRANSVERSAL, TELFS. 0241-617.29.60 al 65 FAX 0245-571.71.87	fflores@simaca.com
85	SIKA VENEZUELA	ZONA INDUSTRIAL MUNICIPAL SUR AV. IRRIBARREN BORGES # 61-901 PARCELA 8-1 TELF 0241-838.83.17 - 838.92.05 FAX 838.90.85	sikaadm@telcel.net.ve
86	SUMINISTROS ATLAS	PROLONGACIÓN AV. MICHELENA CC ATLAS LOCALES A-10 Y A-11 TELEF. 0241-832.41.41 FAX 833.29.13	sumatlas@cantv.net master@suministrosatlas.com
87	STORALCA DISEÑOS Y CONTROL DE OBRAS, C.A.	URB. EL PARRAL, TORRE EJECUTIVA PISO 4 OFIC. 4-01 TELFS. 0241- 8256584	marydealaimo@hotmail.com ; storalca@gmail.com
88	TRIME, C.A.	PARQUE INDUSTRIAL CASTILLITO, PARCELA 141, TELFS. 0241-871.63.32 - 871.50.76 - 871.49.85 FAX 871.62.82	presidencia@trime.com promydes@trime.com
89	TERROCONCRETO, C.A.	URBANIZACIÓN CARABOBO, CALLE 148, CENTRO PROFESIONAL NORTE, PISO 3, OFICINA 1 TELF. 0241-822.38.15 FAX 825.27.16	terroconcreto@cantv.net
90	TECNOCONCRET	ZONA INDUSTRIAL LA GUACAMAYA ,CALLE PRIVADA, GALPÓN # 116-37 TLF. 0241-831.44.66	tecnoconcretvalencia@cantv.net tecnovalencia@hotmail.com tecnovalencia_fr@hotmail.com
91	TASAR	URB. EL VIÑEDO, EDIFICIO TORRE "H", PISO 6, OFICINA 6-3, TELFS. 0241-825.99.07-823.60.25 -825.35.89	letinagabriel@gmail.com
92	TECIN	ZONA INDUSTRIAL MUNICIPAL NORTE, AV. LUIS ERNESTO BRANGER, NRO. 91-104, GALPÓN 8-1 TLF. 0241-832.97.01 - 832.82.04	tecinca@hotmail.com
93	TICON, C.A.	9NA. TRANSVERSAL, C.C. LYCRA, LOCAL 32 MEZZANINA ZONA INDUSTRIAL CARABOBO VALENCIA TELFS. 0241-8247196	gustavofarache@gmail.com

94	VENELUX, C.A.	URB. EL VIÑEDO AV. BOLIVAR NORTE CENTRO COMERCIALY PROFESIONAL EL CAMORUCO PISO 17 OFIC. 05 TELFS. 0241- 8239526 / 8239038	venelux2012@hotmail.com
95	VENINMUEBLES	URB. LAS ACACIAS CALLE 129 TORRE LEONARDO DA VINCI PISO 4 OFIC. 4-3 VALENCIA TELFS. 0241-8262499	veninmuebles@yahoo.com

Anexo B. Modelo del Cuestionario Aplicado



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERIA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Autor: Ing. Maria Gabriela Guedez
Tutor: Mcs. Derwi Zurbaran

Estimado Trabajador a continuación se le presenta una serie de proposiciones por medio de las cuales se desea conocer su apreciación acerca de las mismas. La información que usted suministre a través de este instrumento es de carácter confidencial, teniendo una orientación exclusivamente académica, que resultará de vital importancia para desarrollar el trabajo de grado titulado. **“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS”**.

En relación con lo anterior, se le agradece la máxima colaboración y sinceridad al responder las proposiciones.

Muchas Gracias.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada proposición antes de responder.
- Responda de acuerdo a la escala que se le presenta, marcando con una equis (X) en la casilla correspondiente.
- Solo puede marcar una opción por cada proposición.
- Recuerde que la información que usted suministre en este instrumento será utilizada solo con fines académicos.
- Se requiere que todas las preguntas sean respondidas.

A continuación se presenta un cuestionario estructurado en dos partes:

- La Parte 1, cuenta con ocho (08) preguntas cerradas, en las cuales usted debe seleccionar la opción de su preferencia, indicando cualquiera de las dos alternativas.
- La parte 2, cuenta con cuarenta y nueve (49) preguntas, donde el significado de cada escala es la siguiente:
 - Totalmente de acuerdo.
 - De acuerdo.
 - Indiferente.
 - En desacuerdo.
 - Totalmente en desacuerdo.

En la siguiente hoja encontrará preguntas relacionadas con aspectos laborales, los cuales son necesarios para el desarrollo de la investigación.

Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere que sea la correcta.

CUESTIONARIO PARTE 1.

Marque con una "X" la opción de su preferencia en las columnas correspondientes.

Significado de la Escala	SI	NO
1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?		
2. ¿Posee una descripción detallada del cargo que desempeña?		
3. ¿Conoce los valores de la organización?		
4. ¿Conoce la misión de su organización?		
5. ¿Conoce la visión de su organización?		
6. ¿Conoce los objetivos de la organización?		
7. ¿Existen manuales de procedimientos?		
8. ¿Se cumplen los procedimientos?		

CUESTIONARIO PARTE 2.

A continuación se le presenta una serie de proposiciones y se requiere que responda según las siguientes opciones:

- Totalmente de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Indiferente (3)
- En desacuerdo (2)
- Totalmente en desacuerdo (1)

Marcar con una "X" la opción seleccionada en la columna correspondiente.

Significado de la Escala	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Proposiciones	5	4	3	2	1
9. Ejecuto las actividades concernientes al cargo con mucha responsabilidad					
10. Soy responsable de mis actos dentro de la organización					
11. Considero que mis acciones pueden repercutir en el grupo de trabajo					
12. Puedo de manera autónoma resolver problemas					
13. Estoy de acuerdo con la remuneración que recibo					
14. Los beneficios que la empresa brinda son adecuados					
15. La empresa posee un sistema de reconocimientos					
16. La empresa da reconocimientos de forma verbal					
17. Los reconocimientos en forma verbal son de mi preferencia					
18. La empresa da reconocimientos de forma escrita					
19. Los reconocimientos en forma escrita son de mi preferencia					
20. La empresa da bonos como reconocimiento al buen desempeño de las actividades					
21. Los reconocimientos a través de bonos son de mi preferencia					
22. La empresa brinda la oportunidad de crecer en ella, a través de las promociones de cargo de acuerdo a los perfiles del trabajador					
23. Tengo la libertad de tomar decisiones para solucionar los problemas que puedan presentarse					
24. Tengo confianza en mis decisiones					

Significado de la Escala	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Proposiciones	5	4	3	2	1
25. Asumo los errores que puedan generarse por mis decisiones no acertadas					
26. Participo en la toma de decisiones de la empresa					
27. Existe trabajo en equipo en la organización					
28. Existen buenas relaciones laborales entre los compañeros de trabajo					
29. Tengo disposición de atender las necesidades de mis compañeros de trabajo					
30. Considero que es adecuado el clima dentro de la organización					
31. Siento que la empresa brinda estabilidad laboral					
32. Reconozco al líder de la organización					
33. Soy direccionado por el líder en las actividades cotidianas					
34. Me siento motivado por el líder de la organización					
35. Me resisto a los cambios que se puedan presentar					
36. Recibo capacitación continua de acuerdo al cargo desempeñado					
37. Me siento afectado por la situación actual del país					
38. Los problemas familiares repercuten en mis actividades diarias					
39. Acepto las criticas asociadas al trabajo que desempeño					
40. Respeto las opiniones de mis compañeros, así no esté de acuerdo					
41. Si tengo la razón, defiendo mi punto de vista					
42. En momentos de tensión puedo reaccionar de forma controlada					
43. Conozco los objetivos globales de la organización					
44. Considero que he sido tomado en cuenta en la formulación de los objetivos de la organización					
45. Considero que la empresa cuenta con suficiente recurso humano para el desarrollo de las actividades					
46. Considero que la empresa brinda los recursos tecnológicos suficientes para el desarrollo de las tareas					
47. Considero que la empresa brinda los recursos materiales suficientes para el desarrollo de las tareas					
48. Considero que la empresa cuenta con suficientes recursos financieros					

Significado de la Escala	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Proposiciones	5	4	3	2	1
49. Considero que las actividades están orientadas a lograr la satisfacción del cliente					
50. Considero que las actividades realizadas son suficientes para satisfacer a los clientes					
51. Considero que la empresa cumple con las expectativas de los clientes					
52. Existe en la empresa cultura de innovación					
53. La empresa permite el desarrollo de ideas innovadoras					
54. Tomo la iniciativa para mejorar las actividades que desempeño					
55. Cuento con las herramientas tecnológicas suficientes y adecuadas para el correcto desempeño de las actividades					
56. Poseo los conocimientos suficientes para el desarrollo de las funciones del cargo que desempeño					
57. He adquirido el conocimiento para el desarrollo de las funciones a través de la empresa					

Anexo C. Modelo de Validación de Expertos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERIA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



TITULO
**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL ESTUDIO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR
CONSTRUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS
COMPETITIVAS**

Instrumento para Validación por Juicio de Expertos

Objetivo:

El presente instrumento tiene como objetivo fundamental recoger, con fines de validación, la opinión o juicio de personas con experticia, acerca del Instrumento Diagnostico del clima organizacional de empresas del sector construcción del Municipio San Diego, Edo Carabobo.

Instrucciones:

Al opinar sobre el instrumento que se anexa, se agradece leer cada uno de los ítems del mismo, así como las instrucciones siguientes:

- Los aspectos a evaluar y el indicador que para cada uno de ellos se ha establecido son:

<u>Aspecto</u>	<u>Indicador-Criterio</u>
1. Pertinencia	Medida en la cual el ítem responde a los objetivos para los cuales fue Creado el instrumento.
2. Factibilidad de evaluación.	Medida en la cual es posible apreciar en las condiciones del

lugar de trabajo, la situación planteada en el ítem.

3. Suficiencia de los ítems. Medida en la cual la cantidad y calidad de los ítems es suficiente para obtener información fundamental acerca de las características de los criterios que permiten evaluar el proceso de adaptación del personal de ventas a la automatización
4. Elementos de mejoramiento. ¿Qué aspectos del instrumento requieren una revisión profunda o eliminación para hacer el instrumento más válido, confiable y práctico? ¿Qué sugiere para mejorarlos?

Los aspectos “Pertinencia” y “Factibilidad” serán evaluados utilizando una escala de tres valores (Alta, Media y Baja) que implica el nivel en el cual usted considera cada ítem del instrumento en relación con los indicadores/criterios establecidos. Usted deberá marcar con una “X” la casilla correspondiente de la escala que mejor refleje su opinión.

El aspecto “Suficiencia” será evaluado a través de una escala de dos valores (Si-No). En caso de que considere insuficiente, se le agradece agregar los ítems que usted sugiere deben ser incorporados al instrumento.

En el aspecto “Elementos de mejoramiento”, su opinión deberá ser lo más franca y abierta posible y podrá estar referida a los diferentes elementos/aspectos del instrumento (presentación, instrucciones, ítems, entre otros.).

1. Pertinencia y Factibilidad (A = Alta, M = Media, B = Baja)

Lea cada ítem del instrumento y coloque en las casillas que mejor reflejen su opinión, una “X” para la Pertinencia y otra para la Factibilidad de medición.

ÍTEM N°	PERTINENCIA			FACTIBILIDAD			OBSERVACIONES (Redacción, Ubicación, entre otros.)
	A	M	B	A	M	B	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

ÍTEM N°	PERTINENCIA			FACTIBILIDAD			OBSERVACIONES (Redacción, Ubicación, entre otros.)
	A	M	B	A	M	B	
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							

ÍTEM N°	PERTINENCIA			FACTIBILIDAD			OBSERVACIONES (Redacción, Ubicación, entre otros.)
	A	M	B	A	M	B	
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
50							
51							
52							
53							
54							
55							
56							
57							

2. Suficiencia de los ítems.

Considera usted que la cantidad y la calidad de los ítems del instrumento son suficientes para apreciar las características fundamentales de los criterios que permiten evaluar la efectividad y la eficiencia de la gestión educativa que se lleva a cabo en el plantel.

Sí_____ No_____ ¿Qué ítems agregaría?

3. Elementos de mejoramiento.

¿Qué otras sugerencias haría usted para mejorar el instrumento (presentación, instrucciones, etc.)?
