



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y
CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION ORIENTADO A LA
OPTIMATIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS.
Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A ubicada en la zona
industrial San Diego Estado Carabobo.

Autores:
Aguilar, María
Herrera, Luis
Pompetti, Mellina

Campus Bárbula, Diciembre de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y
CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION ORIENTADO A LA
OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS.
Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A ubicada en la zona
industrial San Diego Estado Carabobo.

Tutor:
Manuel González

Autores:
Aguilar, María
Herrera, Luis
Pompetti, Mellina

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Administración comercial**

Campus Bárbula, Diciembre de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL
Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACION

PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION ORIENTADO A LA
OPTIMATIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS.
Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A ubicada en la zona
industrial San Diego Estado Carabobo.

Tutor:

Manuel González

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial
Por: **Manuel González.**
C.I. 4.129.212

Campus Bárbula, Diciembre de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE APROBACION TRABAJO DE GRADO

N°Exp:1059

Periodo:1S-2013

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION ORIENTADO A LA OPTIMATIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS. Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A** ubicada en la zona industrial San diego estado Carabobo.

Elaborado y Presentado por:

AGUILAR MARIA	12.841.006	ADMINISTRACION COMERCIAL
HERRERA LUIS	18.686.494	ADMINISTRACION COMERCIAL
POMPETTI MELLINA	18.980.752	ADMINISTRACION COMERCIAL

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

JURADOS

MANUEL GONZALEZ
TUTOR

COORDINADOR

MIEMBRO PRINCIPAL

SUPLENTE

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año 2013

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, al brindarme los medios necesarios para continuar mi formación como profesional, y la gran enseñanza que, cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo LOGRAR.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi adorada hija Anthonella Andreina quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar y me motivó siempre con sus mensajes, "Te Amo". ¡Gracias, mi princesa!

A mi hermana, Marielys Rafaela (QEPD) quien siempre me motivó a seguir adelante y a quien prometí que terminaría mis estudios. Promesa cumplida.

A mis hermanos, sobrinas, tíos, abuela mamaíta y amigos, por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

MARIA TERESA.

DEDICATORIA

A **Dios** todopoderoso por haberme dado la vida, fortaleza, fe y la oportunidad de emprender un nuevo reto en mi vida y lograrlo con éxito.

A mi **Mamá** por ser mujer de entereza y lucha, por apoyarme todos los días de mi vida y estar siempre ahí cuando la necesito. Como tú no hay otra.

A mi **Papá** y **Maya** porque sé que nunca me dejaron solo en este caminar y meta que me propuse y porque sé que están orgullosos de haber cumplido un sueño más en mi vida.

A mi hija **Ysabella** que llego recientemente a mi vida y es la fuente principal de mi inspiración y motivación para seguir superándome en la vida. Todo mi esfuerzo y lucha es por ti hija te amo

A mi sobrino **miguel** y **hermanos** que no dudaron nunca que lo podía hacer y demostrarles que todo se puede, nunca es tarde!

A mi **novia** por su confianza y apoyo, por ser mí guía, por sus consejos y por el amor y el cariño que me ha dado.

A todos los **concañeros** que fueron parte de mi motivación para seguir adelante y cumplir esta meta todos juntos los quiero con locura desenfrenada.

A todos aquellos que no menciono y aun así no dejan de ser importantes,
Gracias!

LUIS HERRERA.

DEDICATORIA

Primeramente a Dios y a la Virgen, por ser tan bondadosos y buenos conmigo, porque sé que siempre están ahí, cuidándome y guiándome, por darme salud, sabiduría, fortaleza y bendecirme cada día.

A mis padres, mi apoyo incondicional, mi guía, gracias a su confianza, a los valores que me inculcaron y a su dedicación estoy aquí, este logro es para ustedes, los amo!

A mi esposo, su amor, su apoyo, su compañía, es lo que me impulsa cada día, eres mi felicidad, cada logro nos hará mejor pareja y nos forjara para crear una familia ejemplar. ¡Te Amo Esposo!

A mi tía, abuela y amiga Dilia, donde estés se que estas orgullosa de mi, ¡Bendición! Fuiste única.

A mis abuelos, incomparables, los amo a los dos.

A mi angelito Emmanuel, te extraño y pienso cada día, se que estarías disfrutando esto conmigo. Gracias por cuidarme y protegerme siempre, TE AMO!

A mi sobrina Antonella, eres una bendición gordita, verte sonreír me inspira y me hace feliz, Dios te bendiga, te adoro!

A todos ustedes les dedico mi esfuerzo, son parte de este logro tan importante en mi vida, gracias por estar ahí.

MELLINA POMPETTI

AGRADECIMIENTOS

Mi tesis es la demostración perfecta de sacrificio, dedicación y esfuerzo, desde que empecé la universidad pensaba en ella, ¿cómo será?, ¿será difícil?, y lo veía como una meta a la cual me faltaba mucho por llegar, ya estoy aquí, y me siento satisfecha, orgullosa y feliz.

Esto no hubiese sido fácil sin la compañía y el apoyo de quienes me rodean, es por ello que quiero agradecerles, primero que nada a Dios, que me dio la salud y la fortaleza para llegar aquí, a mis padres por darme la vida, por motivarme siempre y ser mi ejemplo, por cultivarme valores y ayudarme a ser mejor persona, a mi esposo, por su apoyo y compañía, por sus palabras de aliento, por querer siempre lo mejor para mi, a mis amigos, que siempre están ahí, en las buenas y malas, por acompañarme en toda mi carrera, a nuestro tutor, más que un profesor, un compañero, inevitable no reírnos en sus clases y tutorías, a todos mis profesores, les agradezco y los felicito por su constancia, por ayudarme a crecer profesionalmente y ser mejor persona, y por supuesto, a mi equipo de tesis, gracias por querer compartir este logro conmigo, los tres formamos un equipo maravilloso.

Gracias!! Sin ustedes definitivamente hubiese sido distinto...

Mellina Pompetti.

Son muchas las personas especiales a quien quiero agradecer ya que de una u otra forma me brindaron su apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida, algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en dónde estén o si alguna vez llegan a leer estas

dedicatorias quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A la UNIVERSIDAD DE CARABOBO por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi profesor de Investigación y de Tesis de Grado, ECON. MANUEL GONZALEZ, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como profesor, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador.

A mis compañeros de tesis, Mellina Pompetti y Luis Herrera, por el grupo que formamos para lograr este objetivo.

MIL GRACIAS.

María Teresa.

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de sacrificios como el desarrollo de una tesis, es inevitable sentir un muy humano orgullo que te lleva concentrar la mayor parte del merito, sin embargo ese aporte no hubiese sido posible sin la participación de mis compañeras Andrea y Teresa, las cuales fueron las que me invitaron a ser parte de este grupo y poder culminar este trabajo llagando a un feliz término, igualmente a nuestro tutor profesor Manuel Gonzales por aguantar tantas preguntas y llevarnos a una culminación exitosa y finalmente a gradezco a todas aquellas personas que nos ayudaron de distintas formas y aunque no nombre no dejan de ser parte importante. Gracias...!

Luis Herrera.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL
Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION ORIENTADO A LA
OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS.**

Autores:

Aguilar María. C.I 12.841.006

Herrera Luis. C.I 18.686.494

Pompetti Mellina. C.I 18.980.752

Trabajo de Grado presentado a la ilustre Universidad de Carabobo para optar
al Título de Licenciados en Administración Comercial
Valencia, Noviembre 2013

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo general, **proponer un plan de acción orientado a la optimización del clima organizacional en el Departamento de Ventas adscrito a la Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Zona Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.** Para desarrollarlo nos basamos en la recopilación teórica de Brunet, Robbins, Chiavenato y otros autores, quienes juntos nos permitieron fortalecer el tema de estudio. Se realizó una investigación de carácter descriptivo; como estrategia metodológica, se aplicó un cuadro técnico, así mismo un cuestionario a los doce trabajadores que conforman el departamento de ventas, el cual constó de 18 afirmaciones, todas con 2 alternativas de respuesta, relacionadas con los indicadores, por ser una población pequeña y manejable por los investigadores no se requiere ninguna técnica de muestreo. Finalmente, se analizaron los resultados a través de la aplicación de un análisis DOFA, con el fin de ofrecer estrategias para el mejor rendimiento de la empresa. Se llegó a la conclusión de que el clima organizacional va a depender de las condiciones que presente la organización a sus trabajadores y del grado en que estos se sientan conforme o no con las mismas, lo cual deja claro que es un asunto que no depende solo de la empresa, sino que entra en juego los trabajadores como factor determinante. **Palabras claves:** Clima Organizacional, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Comunicación, Liderazgo, Manejo de Conflictos, Motivación, Satisfacción Laboral, Trabajo en Equipo, Toma de Decisiones.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL
Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION ORIENTADO A LA
OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS.**

Autores:

Aguilar María. C.I 12.841.006
Herrera Luis. C.I 18.686.494
Pompetti Mellina. C.I 18.980.752

Trabajo de Grado presentado a la ilustre Universidad de Carabobo para optar
al Título de Licenciados en Administración Comercial
Valencia, Noviembre 2013

Abstract

The present investigation aimed generally **propose an action plan aimed at optimizing the organizational climate in the Sales Department attached to the company Molinos Nacionales CA, based in the Central Region Area of Valencia, Carabobo.** To realize this we rely on the theoretical collection Brunet, Robbins, Chiavenato and others, who together enabled us to strengthen the study topic. We conducted a descriptive study, as a methodological strategy, we applied a technical picture, also a questionnaire to twelve workers who make the sales department , which consisted of 18 statements, each with two alternative responses related indicators, being a small and manageable by researchers not require any sampling technique. Finally, the results were analyzed by applying a SWOT analysis, in order to offer better performance strategies for the company. It concluded that the organizational climate will depend on the conditions present the organization to its workers and the degree to which they feel satisfied or not with them, which makes clear that it is a matter not only depends of the company, but workers comes into play as a factor. **Keywords:** Organizational Climate, Conditions and Working Environment, Communication, Leadership, Conflict Management, Motivation, Job Satisfaction, Teamwork, Decision Making.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Manuel González; titular de la Cédula de Identidad 4.129.212, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Mellina Pompetti	18.980.752	0424-4278381	Mellina88@hotmail.com	AG	CP
María Aguilar	12.841.006	0414-4419564	maguilar_133@hotmail.es	AG	CP
Luis Herrera	18.686.494	0424-4501599	Luish35@hotmail.com	AG	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo socioeconómico y organizacional

Línea: Cultura y transformación organizacional

Interrogante: ¿Cuáles son las estrategias para implementar la cultura organizacional que permita el desarrollo organizacional real y efectivo?

Firman:

Tutor:
Manuel González
finanzasfierro@hotmail.com

Estudiante/Investigador
María Aguilar
maguilar_133@hotmail.es

Estudiante/Investigador
Luis Herrera
Luish35@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Mellina Pompetti
Mellina88@hotmail.com

En Valencia, a los 12 días del mes de noviembre del año 2.013



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Liyeira Guedez **Tutor:** Manuel González Fierro

Título del Proyecto: Propuesta de un plan de acción orientado a la optimización del clima organizacional en el departamento de ventas e una empresa de alimentos. Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A ubicada en la zona industrial San diego estado Carabobo.

CAPITULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	23-10-2012	Clase teórica, definición del caso de estudio, objetivos, planteamiento del problema, justificación	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	08-11-2012	Observaciones de forma y fondo, revisar fuentes y colocar las más recientes, modificar verbos del objetivo general, corregir márgenes y espacios entre párrafos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	27-11-2012	Revisión de objetivos específicos, justificación y corrección de verbos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
4.-			Tutor:	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Liyeira Guedez **Tutor:** Manuel González Fierro

Título del Proyecto: Propuesta de un plan de acción orientado a la optimización del clima organizacional en el departamento de ventas e una empresa de alimentos. Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A ubicada en la zona industrial San diego estado Carabobo.

CAPITULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	06-12-2012	Revisión y ajustes de los antecedentes de la investigación,.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	17-01-2013	Revisión y corrección de las bases legales, bases teóricas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	25-01-2013	Revisión y corrección de términos básicos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Liyeira Guedez **Tutor:** Manuel González Fierro

Título del Proyecto: Propuesta de un plan de acción orientado a la optimización del clima organizacional en el departamento de ventas e una empresa de alimentos. Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A ubicada en la zona industrial San diego estado Carabobo.

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	12-02-2013	Corrección de la naturaleza de la investigación, estrategia metodológica.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	17-02-2013	Ajustes en el cuadro técnico metodológico.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	22-02-2012	Revisión y ajustes de la población y muestra, naturaleza de la investigación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Manuel González **E-mail del Tutor:** finanzasferro@hotmail.com

Título del Trabajo: PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION ORIENTADO A LA OPTIMATIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS.

Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A ubicada en la zona industrial San diego estado Carabobo.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	8/10/2013	Revisión y corrección de instrumento	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	11/10/2013	Validación de instrumento	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	16/10/2013	Revisión y corrección de análisis de resultados	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO **Tutor:** Manuel González **E-mail del Tutor:** finanzasfiero@hotmail.com

Título del Trabajo: PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION ORIENTADO A LA OPTIMATIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS.

Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A ubicada en la zona industrial San diego estado Carabobo.

CAPÍTULO V Matriz DOFA	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Aplicación de matriz DOFA, factores internos y externos, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	1.-	22/10/2013	Matriz DOFA, aplicación y consejos útiles.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	25/10/2013	Correcciones Matriz DOFA factores internos y externos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	28/10/2013	Corrección y ajustes matriz DOFA estrategias	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
4.-			Tutor:	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO **Tutor:** Manuel González **E-mail del Tutor:** finanzasfiero@hotmail.com

Título del Trabajo: PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION ORIENTADO A LA OPTIMATIZACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS.

Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A ubicada en la zona industrial San diego estado Carabobo.

CAPITULO VI	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
La Propuesta	1.-	28/10/2013	Presentación de la propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	29/10/2013	Corrección y ajustes en justificación de la propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	28/10/2013	Corrección y ajustes en estructura de la propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	v
Agradecimientos	viii
Resumen	x
Formato de Postulación Tutorial	xii
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xiii
Índice de Cuadros	xxi
Índice de Gráficos	xxii
Introducción	23

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	26
Objetivos de la Investigación	29
Objetivo General	29
Objetivo Específico	29
Justificación de la Investigación	30

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Antecedentes	32
Bases Teóricas	35
Bases Legales	53
Definición de Términos Básicos	55

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación	58
Estrategia Metodológica	59
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	64
Población y Muestra	64
Técnica para el Análisis de Datos	66
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	66

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados	68
--------------------------------	----

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACION DE LA MATRIZ DOFA

Matriz DOFA	87
-------------	----

CAPITULO VI

PROPUESTA

Presentación de la Propuesta	94
Justificación de la Propuesta	94
Objetivos de la Propuesta	95
Desarrollo de la Propuesta	97
Conclusiones	113
Recomendaciones	116
Referencias Bibliográficas	119
Anexos	122

ÍNDICE DE CUADROS / TABLAS

CUADRO No.	Pág.
Cuadro Técnico Metodológico (objetivo 1)	61
Cuadro Técnico Metodológico (objetivo 2)	62
Cuadro Técnico Metodológico (objetivo 3)	63
Tabla N° 1(vendedores por zona)	65
Tabla N° 2 (Ítems N° 1 del instrumento)	69
Tabla N° 3 (Ítems N° 2 del instrumento)	70
Tabla N° 4 (Ítems N° 3 del instrumento)	71
Tabla N° 5 (Ítems N° 4 del instrumento)	72
Tabla N° 6 (Ítems N° 5 del instrumento)	73
Tabla N° 7 (Ítems N° 6 del instrumento)	74
Tabla N° 8 (Ítems N° 7 del instrumento)	75
Tabla N° 9 (Ítems N° 8 del instrumento)	76
Tabla N° 10 (Ítems N° 9 del instrumento)	77
Tabla N° 11 (Ítems N° 10 del instrumento)	78
Tabla N° 12 (Ítems N° 11 del instrumento)	79
Tabla N° 13 (Ítems N° 12 del instrumento)	80
Tabla N° 14 (Ítems N° 13 del instrumento)	81
Tabla N° 15 (Ítems N° 14 del instrumento)	82
Tabla N° 16 (Ítems N° 15 del instrumento)	83
Tabla N° 17 (Ítems N° 16 del instrumento)	84
Tabla N° 18 (Ítems N° 17 del instrumento)	85
Tabla N° 19 (Ítems N° 18 del instrumento)	86
Tabla N° 20 (Matriz DOFA)	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
Grafica N° 1	69
Grafica N° 2	70
Grafica N° 3	71
Grafica N° 4	72
Grafica N° 5	73
Grafica N° 6	74
Grafica N° 7	75
Grafica N° 8	76
Grafica N° 9	77
Grafica N° 10	78
Grafica N° 11	79
Grafica N° 12	80
Grafica N° 13	81
Grafica N° 14	82
Grafica N° 15	83
Grafica N° 16	84
Grafica N° 17	85
Grafica N° 18	86

INTRODUCCIÓN

El medio ambiente de trabajo se ha vuelto clave para las organizaciones, por lo cual no se puede desprender de este, dando paso así al clima organizacional, el cual es un tema de gran importancia hoy en día en cualquier espacio donde se desarrolle una actividad productiva o de servicios y en el que estén inmerso personas que lo ejecuten. En la actualidad del mundo empresarial se le ha dado al recurso humano una importancia significativa, ya que la presencia de los trabajadores, simboliza la fuerza de trabajo, razón por la cual, debe existir un clima favorable que conlleve a un mejor ambiente laboral.

En Venezuela existe gran cantidad de organizaciones, en las cuales para que los empleados alcancen todo su potencial productivo y creativo, es necesario la aplicación de estímulos o la adopción de condiciones que permitan mejorar su ambiente laboral.

El estado Carabobo no escapa de esta realidad, por lo que se ha observado durante los últimos 5 años, que cada vez son más las empresas que presentan deterioro en cuanto al medio ambiente de trabajo, lo cual influye negativamente en el clima organizacional.

Por esta razón, la presente investigación tiene por objeto analizar el clima organizacional en el departamento de ventas de una empresa de alimentos con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.

Para el logro de los objetivos de esta investigación, fue necesaria la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección de datos a

todos los trabajadores del departamento de ventas de la organización, a fin de obtener resultados que permitan dar respuesta a ciertas interrogantes:

¿Cómo afecta la falta de comunicación a los trabajadores del Departamento de Ventas?

¿Qué percepción tienen los trabajadores del Departamento de Ventas adscrito a la Gerencia de la Empresa?

¿Qué acciones podrán permitir mejorar el clima organizacional en el departamento de Ventas adscrito a la Gerencia?

Esta investigación se presenta en seis capítulos los cuales se mencionan a continuación:

El capítulo I, denominado El Problema, el cual está conformado por el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos y la justificación de la investigación. Aquí se detalla la problemática que presenta una Institución adscrita a una empresa de alimentos del Estado Carabobo, y la causa por la cual se hace necesario la aplicación de esta investigación.

El capítulo II, representado por el Marco Teórico Referencial, está estructurado por los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos. Así mismo se da el fundamento teórico mediante el cual se orienta esta investigación.

El capítulo III, designado como el Marco Metodológico, donde se expone la naturaleza de la investigación, estrategia metodológica, la población, muestra, validez y confiabilidad, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se señala el tipo de investigación y la estrategia utilizada para lograr los objetivos de la investigación.

El capítulo IV, constituido por El Análisis e Interpretación, el cual manifiesta los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento de recolección de datos; se procesa y se presenta en gráficos con sus respectivos análisis.

El capítulo V, constituido por la aplicación de un análisis DOFA, donde se evalúan los factores internos y externos de la organización, con el fin de evaluar la situación actual y obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones.

Finalmente el Capítulo VI, la presentación, justificación y objetivos de la propuesta. En él se establecen las conclusiones generales y las recomendaciones generadas, partiendo de los resultados encontrados en el diagnóstico realizado en la institución, a fin de mejorar el clima organizacional existente.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Desde el año 1990, las organizaciones han tenido que evolucionar en una nueva concepción para la administración de recursos humanos, motivado a la creciente competencia que se ha generado en el mercado de bienes y servicios producto de la globalización, como resultado, las organizaciones han dado un especial punto de atención a su personal, con todo su conjunto de habilidades y destrezas, llamándolo así, capital humano, el cual ya pasa a formar parte del capital no tangible, pero que le genera valor agregado a sus productos finales.

El capital humano está compuesto por el total de trabajadores especializados y no especializados en las diferentes tareas y subsistemas que están interrelacionados entre si y que componen el total de la estructura de la organización, por ende, cada subsistema ofrece un aporte importante y necesario ya que ningún subsistema es autónomo o autosuficiente, para hacer funcionar por si solos todos los procesos internos. En este conjunto de interrelaciones entre personas y procesos nace lo que se conoce como clima organizacional.

Según Gonçalves (1997:6), el clima organizacional “refleja la interacción entre características personales y organizacionales”. Desde este punto de vista se destaca la importancia en las organizaciones de abordar los elementos motivadores que incitan a los trabajadores a tener el comportamiento deseado y de esta manera orientar el esfuerzo individual de

cada uno de ellos, para alinearlos a las metas en común de la organización, satisfacer las necesidades de ambos y de la sociedad en general. En tal sentido, la calidad que presenta el clima organizacional puede ser un factor estimulante o inhibidor de acciones funcionales o disfuncionales para la empresa.

Según Brunet (1983:39), “El Clima Organizacional está conformado por varios componentes que interactúan entre sí, componentes de comportamientos, de estructura de la organización, y de procesos organizacionales, estos componentes a su vez están determinados por una serie de factores”.

Los factores a los que se refiere el autor son los elementos que determinan los componentes del clima organizacional, se tiene el componente comportamiento que está conformado por los factores de los aspectos individuales de cada trabajador y sus actitudes, las relaciones interpersonales que nacen a nivel grupal, la motivación y el estilo de liderazgo. El componente estructura de la organización viene dado por las macrodimensiones y microdimensiones organizacionales, luego en el componente denominado procesos organizacionales se tienen los factores que lo determinan como la evaluación de desempeño, la comunicación, sistema de compensación y la manera en cómo se toman las decisiones.

La mayoría de las empresas operativas ya han venido dándole paso a una cultura organizacional que debe ser propia, producto de su filosofía, normativas, funciones, comportamientos de sus actores, desenvolvimiento interno y externo, aspecto que siempre la gerencia debe cuidar en pro de garantizar un buen clima organizacional. En el caso venezolano que nos concierne, hay muchas empresas, especialmente las pequeñas y medianas

empresas(PYMES), que han descuidado el surgimiento adecuado de su cultura, y algunas que lo han iniciado, todavía se encuentran contaminadas de debilidades, producto de la poca cohesión de sus miembros, planes, estrategias y responsabilidad social, haciendo que ello presente un clima organizacional no cónsono a las realidades que el presente demanda.

Es importante que las empresas den paso a una cultura organizacional cohesiva, fortalecida por sus miembros en donde cada uno conoce su rol, su compromiso, responsabilidad y estén plenamente identificados con los planes y objetivos de la empresa.

En éste caso de estudio se pudo conocer, en una conversación sostenida con el gerente de ventas de la empresa Molinos Nacionales C.A., que existen ciertas inquietudes dentro de este departamento, con respecto al clima organizacional, manifestándose estas con mas gravedad en el aspecto de la comunicación, motivación y operación.

Estas alteraciones pueden tener graves consecuencias, como una baja productividad, un índice de respuesta más lento, alta rotación, ausentismo, inadaptación, una baja cooperación ya que no hay integración entre los compañeros de trabajo, finalmente coordinación ineficaz, entre otras. El estudio de los factores del clima, permite una retroalimentación acerca de los elementos que definen el comportamiento organizacional para así introducir los elementos que vuelven a restaurarlo a sus condiciones iniciales o a mejorar alguna deficiencia de los subsistemas que conforma la estructura total de la organización.

En relación a lo expuesto, surge la inquietud de realizar un análisis de los cambios ocurridos en el departamento de ventas adscrito a la gerencia de

empresas, con sede en región centro de Valencia, Estado Carabobo, el cual lleva a realizar las siguientes interrogantes:

¿Cómo afecta la falta de comunicación a los trabajadores del Departamento de Ventas adscrito a la Gerencia de Empresas, con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo?

¿Qué percepción tienen los trabajadores del Departamento de Ventas adscrito a la Gerencia de Empresas, con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo con respecto al clima organizacional?

¿Qué acciones podrán permitir mejorar el clima organizacional en el departamento de Ventas adscrito a la Gerencia de Empresas, con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo?

OBJETIVOS:

Objetivo general:

Proponer un plan de acción dirigido a la optimización del clima organizacional en el Departamento de Ventas de una empresa de alimentos. Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Zona Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos específicos:

- ✓ Diagnosticar la situación actual en cuanto a la percepción de los trabajadores del Departamento de Ventas con respecto al clima

organizacional de La Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.

- ✓ Establecer mediante la aplicación del análisis DOFA, las estrategias que apoyen la mejora del clima organizacional del departamento de ventas de la Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.
- ✓ Diseñar un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional en el Departamento de Ventas adscrito a La Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.

Justificación de la investigación

Este estudio se seleccionó motivado a la necesidad de diagnosticar el clima organizacional en el departamento de Ventas de La Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo, y así poder aclarar cómo influye en los trabajadores los aspectos de liderazgo, comunicación, motivación, entre otros factores que definen el clima organizacional. Todo cambio importante a nivel de estructuras y procesos genera rechazo en los trabajadores y un largo período de adaptación, por lo tanto, mientras el cambio ocurre, se genera un desequilibrio en los procesos internos de la organización, muchas veces afectando la productividad de los bienes o servicios.

He aquí la vital importancia de analizar con profundidad el impacto de dicho cambio, y es por esto que el eje principal de la investigación es el estudio del clima organizacional, estas variables si se dejan al azar y sin

estudio previo puede provocar daños a largo plazo, sobre todo, en ese capital humano con su conjunto de habilidades y destrezas que le dan valor agregado a los bienes y servicios producidos.

Una organización que no cuente con un clima organizacional favorable se verá en desventaja, en contraposición con otra que si lo tenga. No es suficiente la ley, el decreto, la circular o la resolución, como instrumentos para poner en marcha el proceso de cambio en las organizaciones, sea éste estructural, de personas, de tecnologías, del ambiente o de valores institucionales, por ello los resultados obtenidos en la investigación permitirán introducir los elementos necesarios para regular el clima organizacional y así prevenir el deterioro en otras áreas. Desde la perspectiva teórica, este estudio contribuye a establecer y describir una estructura de relaciones entre los diferentes agentes y situaciones que definen variables fundamentales del cambio y del clima organizacional, que a la vez podrá estimular a investigadores a seguir ampliando en futuros estudios sobre este tema. Desde el punto de vista metodológico, este trabajo sugiere la utilización o aplicación de métodos y de técnicas para abordar problemas de cambio y de clima en las organizaciones y que puede servir de aporte en otras investigaciones que aborden problemas similares, desde el punto de vista práctico, esta investigación contribuirá a la determinación del clima organizacional vigente en la organización objeto de estudio, para que la misma pueda tomar acciones que contrarresten los problemas que le afecten directa o indirectamente.

Finalmente, se pretende que los resultados del presente trabajo constituyan un ensayo de interpretación sobre una compleja realidad para cuya caracterización se aportan indicios, elementos de juicio, evaluaciones parciales y nuevas interrogantes sobre el cambio y el clima.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco teórico referencial que sustenta esta investigación, en él se encuentran citas y comentarios de autores expertos en el tema objeto de estudio, así como también investigaciones anteriores sobre el tema; el mismo está compuesto por los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

Antecedentes de la investigación

Con el propósito de avalar teóricamente el presente trabajo, se procedió a recaudar información documental relacionada con el problema planteado en otros trabajos de grado, de distintas áreas geográficas y en diferentes niveles académicos.

Garduño y Castro (2011). "Estudio sobre la potencialización del factor humano como un medio para mejorar el clima organizacional en una empresa de Alimentos y Bebidas, en la universidad autónoma de México". Reflejan que en cualquier empresa, uno de los retos más grandes es el crear el clima organizacional adecuado para el eficiente desempeño del personal y para el logro de la productividad de la organización en el ramo de los alimentos y bebidas. De hecho, la situación que genera más problemas y que en más de una ocasión ha debilitado, detenido o revertido el desarrollo de una empresa, es el comportamiento de los individuos que laboran en ella, así como las relaciones que establecen entre ellos, lo que hace el clima organizacional más hostil, pesado o tenso y que dificulta a un mismo tiempo, el desempeño tanto de los empleados como del mismo restaurante.

Rivero (2010). "Clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores". Análisis comparativos entre dos empresas del estado Carabobo: Aguarrem C.A. y Los aguacates C.A. Trabajo presentado ante el Área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Sostiene que con el tiempo se ha observado que los estudios de clima organizacional y motivación son realizados en el ámbito de organizaciones urbanas, dejando a un lado el análisis de las empresas dedicadas a la producción agrícola, calificadas como sector rural, tal es el caso de las empresas Los Aguacates y Aguarrem, ubicadas en el Estado Carabobo, debido a que estas poseen una estructura diferente a las urbanas y se encuentran geográficamente ubicadas lejos de la ciudad, lo cual traduce en una falta de atención hacia este tipo de organizaciones aún cuando, estas también poseen un clima organizacional que de igual manera afecta la motivación de sus trabajadores.

Duran y García (2008). "La inteligencia social en el desarrollo del clima organización de la empresa Galletera Carabobo C.A. ubicada en el municipio libertador del estado Carabobo". Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales. En este estudio se observa situaciones que afecta la comunicación fluida y eficaz entre los trabajadores que la integran. Además se evidencia inquietud por parte de los trabajadores en relación a expectativas no satisfechas por los líderes de la organización, lo cual conlleva a la necesidad de asumir la construcción de un clima organizacional desde el enfoque de la inteligencia social, que favorezca las relaciones armónicas, respetuosas y fluidas, sustentadas por personas a las cuales no sólo se le exigen un nivel óptimo de capacitación en su ámbito laboral, y cuya efectividad y productividad no sólo va a depender de sus capacidades intelectuales sino de sus habilidades

sociales tales como: una autoestima alta, comunicación asertiva, actitud positiva, optimista, dominio personal; todos estos aspectos relevantes de la persona que por naturaleza es social.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Es por ello que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Los antecedentes plasmados en la presente investigación sirvieron de guía para el desarrollo de la misma, ya que se pudo observar que cada antecedente tocaba puntos diferentes y existían problemáticas distintas; todas enfocadas al clima organizacional, permitiendo a los autores de la presente investigación focalizar algunos elementos importantes del clima organizacional como fueron: comunicación efectiva, participación en la toma de decisiones, aporte de ideas y opiniones, relaciones interpersonales, amenas, entre otras.

Esta investigación aporta nuevas dimensiones para investigar el clima organizacional, como identidad y compromiso organizacional, y estilo gerencial, sumadas a las que ya fueron mencionadas en otras investigaciones como estructura, remuneración y toma de decisiones.

Bases teóricas

Clima organizacional

En la actualidad, se estudia al recurso humano de las organizaciones con el fin de lograr alcanzar mayores niveles de productividad, para lo cual se ha hecho necesario incorporar nuevos temas en relación al hombre trabajador y, a como éste se siente en su puesto de trabajo, tales como clima organizacional, ya que éste tiene consecuencias sobre el comportamiento del individuo, porque va ligado a las actitudes y expectativas de estos, entendiendo que, sin el recurso humano satisfecho es casi imposible lograr un buen nivel de productividad.

Según Hall citado por Falcón y colaboradores (2005:6) “El clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”. Es evidente que el medio ambiente influye en el comportamiento del recurso humano de una organización y es importante por tal motivo controlar el medio ambiente para que los individuos lo perciban de la mejor forma posible, logrando con esto un clima favorable y un aumento de la productividad de la organización.

Por otro lado, para Brunet (1987:26) “El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.” Es importante por tanto estudiar con detenimiento qué piensa el recurso humano de la organización para saber qué piensan los clientes y las personas externas de la misma, tomando en cuenta que el mejor cliente de una organización son sus empleados. En

consecuencia es importante mencionar que el clima ejerce influencia a nivel de las relaciones de trabajo.

Chiavenato (1999), basándose en los estudios realizados por Lewin durante el año 1936 expone que el comportamiento humano no depende solamente del pasado o del futuro sino del campo dinámico actual y presente.

Es importante destacar que para los individuos es sumamente importante satisfacer sus necesidades de cualquier tipo, y la organización necesita alcanzar los objetivos propuestos para poder mantenerse en el mercado, por tal motivo es importante un estudio que permita obtener datos concretos para lograr un equilibrio. Si los individuos de una organización no satisfacen sus necesidades, no podrá existir un clima favorable y por consecuencia la organización no podrá lograr sus objetivos, y si los logra, será con un bajo nivel de productividad, por lo que al cabo del tiempo, no logrará mantenerse en el mercado. Desde este punto de vista se hace cada vez más importante el estudio del Clima Organizacional y de todo el entorno que lo rodea para poder lograr un buen equilibrio en todas las organizaciones.

Luego de tomar estos conceptos, se plantea que tanto los factores internos como externos de la organización influyen sobre la motivación y satisfacción de las distintas necesidades de los miembros de la organización, y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Esto permite decir además, que dichos factores no influyen directamente sobre la organización, sino, sobre las percepciones que sus miembros tengan de ella.

Muchas veces se tiende a confundir el significado correspondiente a los términos cultura y clima organizacional, es por ello que se presenta a

continuación una serie de enfoques que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

- ✓ Enfoque estructuralista: define al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- ✓ Enfoque subjetivo: define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.
- ✓ Enfoque de síntesis: este se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para este el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

En este orden de ideas y conceptos es importante señalar que el clima solo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

Los directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados.

Dentro de la organización, el clima está integrado por una serie de elementos y factores que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, estos son:

- ✓ El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- ✓ Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.
- ✓ La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.
- ✓ Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento.
- ✓ La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- ✓ Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un

fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan el clima de los mismos trabajadores.

Tipos de Clima Organizacional

- ✓ Autoritario: Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbres de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.
- ✓ Paternalista: en esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.
- ✓ Consultivo: Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.
- ✓ Participativo: Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

Características del Clima Organizacional

El sistema organizacional genera un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, se citan:

- ✓ Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- ✓ Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- ✓ Recompensas: corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- ✓ Desafío: corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la

medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- ✓ Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- ✓ Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- ✓ Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ✓ Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ✓ Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El cambio organizacional

De acuerdo a Robbins (1999), el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes

transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este mas alerta, más flexible y para eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. Es preciso señalar que los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, mucho menos a la improvisación, estos deben planificarse adecuadamente como una forma de asegurarse de que los resultados del mismo serán en beneficio de la organización.

He aquí la implementación de una estrategia donde nos indique el patrón de los objetivos, propósitos o metas y políticas, planes para conseguir dichas metas, estableciéndose de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser (Kenneth Andrews).

La estructura de la organización es un medio para que la gerencia alcance sus objetivos. Dado que estos provienen de la estrategia general de la empresa, es lógico que estructura y estrategia se encuentren relacionadas de cerca. En concreto, la estructura debe seguir la estrategia. Si la gerencia realiza un cambio significativo en la estrategia de su organización, habrá que modificar la estructura para adecuarla y apoyar el cambio.

Entonces, ¿Cómo vinculamos estrategia y estructura? Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica, mientras que

quienes reducen costos se inclinan por la eficiencia y la estabilidad de la mecanicista. Los imitadores combinan ambas estructura. Utilizan la mecanicista para mantener controles férreos y costos bajos en sus actividades actuales, y al mismo tiempo, crean subunidades orgánicas con las cuales emprenden nuevos cometido.

La Cultura Organizacional

Es definida por Davis y Newtrom como "el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización".

La cultura es un concepto que inicialmente es estudiado por la antropología; bajo este contexto cultura, para Munich (1998)

"es el conjunto de conocimientos, creencias, leyes y moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad". (p. 49).

La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad. De hecho, se debe diferenciar cultura organizacional desde el punto de vista antropológico del administrativo, García (1999) establece dicha diferencia.

"La dimensión antropológica de análisis del comportamiento de los hombres de una corporación, de sus causas y manifestaciones, es decir, de la cultura como el conjunto de valores, creencias y formas de pensar que comparten los miembros de la corporación, genera un comportamiento particular en los miembros de la misma, y su cultura se manifestara en forma diferente a la de las demás corporaciones. En esta

dimensión, la cultura, como ocurren las cosas y porque. Por sumarte, la dimensión de la administración, que corresponde a la forma de diseñar el proceso de dirección y organización de la empresa, tanto con su entorno como con su propia organización interna, es decir, de acuerdo con la cultura que hayan desarrollado y compartido, la forma de dirigirse de organizarse en la empresa tanto interna como externamente, será particular y diferente ala de otra empresa". (p.15).

García (1999) analiza el desarrollo de la cultura organizacional desde cinco enfoques diferentes:

- ✓ Un primer enfoque se caracteriza por destacar que la cultura organizacional es lo que los integrantes del grupo comparten; sus puntos comunes, como los valores y creencias a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.
- ✓ Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción.
- ✓ Un tercer enfoque posee como punto en común señalar a los fundadores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y comparten, y de esta forma cultivan con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la organización.
- ✓ El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse del grupo ante la sociedad.

- ✓ El último enfoque es a que en el que la cultura ha sido referida como el "Software" de la empresa o como el "lógico" que sirve como patrón mental que constituye y legitima las actividades de la organización (García, 1999, p. 15-16).

El Involucramiento: este es definido en el trabajo por Davis y Newstrom como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Flores (1997), menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleo como factor humano y no como recurso humano.

No obstante también establece la contraparte:

"Las descripciones colaborador y factor humano no puede quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en el que trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía". (p. 7-8).

Por otro lado, Arciniega (2002) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo (p. 21).

Conflicto: Valdez (1998) comenta que desde tiempos remotos los problemas, los conflictos y la agresión forma parte de la vida del hombre; actualmente de la forma en que éste capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo (p. 44-46).

Completa Valdez, el comentario anterior mencionado que en la actualidad el conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida, ya que se encuentra en medio de luchas fratricida, de diferencia de clases e ideologías. (P.44-46).

Robbins (1999) define conflicto como

"un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte."
(p.434).

Valdez (1998) señala que para identificar claramente el papel del conflicto en la vida sobre todo en el aspecto laboral, es necesario conocer los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución (p. 44-46).

Robbins (1999) tiene dos perspectivas acerca del conflicto:

- ✓ De las relaciones humanas: este punto de vista sostenía que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las

relaciones humanas apoya la aceptación del conflicto al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar al desempeño del grupo. El enfoque de las relaciones humanas domino la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta.

- ✓ El punto de vista interaccionista: Este enfoque no solo lo acepta, sino que lo alienta. Todo con base en un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo está inclinado a volverse estático, apático y no responsivo a las necesidades del cambio e innovación, por lo que los líderes, bajo el enfoque interaccionista, deben mantener un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo. (p.435-436).

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newtromy Robbins (1999):

La Motivación: de acuerdo con Robbins (1999) es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" en fin Robbins comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos (p. 168).

Importancia y Topología de la Motivación: En el artículo "Motivación Laboral" de la página galeon.com establece que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. (En red).

Por su parte Davis y Newstrom (1999) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- ✓ Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
- ✓ Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- ✓ Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
- ✓ Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones". (p. 129-130).

Las Actitudes: Davis y Newstrom (1999) señalan que las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia su comportamiento (p. 275). Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo de las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome

complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad (p. 274) he aquí la importancia de ver que si te sientes satisfecho en con tu trabajo lo más seguro es que tu labor sea estimulante.

Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia:"El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones" porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas y aun si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás".

Satisfacción laboral: Davis y Newstrom (1999) definen a la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad.

Factores determinantes en la satisfacción

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Márquez citando a Robbins, 1998 considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

El Estrés: o tensión es definido por Robbins como

"una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante" (p. 653).

Topología: Ramos (1999) comenta sobre el padre del concepto estrés, Hans Selve, este llamo lustres al provocado por situaciones positivas o motivantes y el distrees, el producido ante situaciones negativas, desgastantes y frustrantes. (p. 42).

Robbins y Ramos (1999) agrupan a los agentes del estrés de la siguiente manera:

- ✓ Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación, de la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.

- ✓ Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.
- ✓ Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto internacional o intergrupalo, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.
- ✓ Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.
- ✓ Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico (p.43).

Por su parte, Davis y Newstrom (1999) clasifican los agentes de estrés en organizacionales y no laborales; ambos son influenciados por las diferencias individuales lo que se traduce en estrés positivo o negativo según sea el resultado de estimular o demeritar el esfuerzo de los trabajadores en la empresa (p. 466).

Puede haber básicamente dos efectos de estrés según Davis y Newstrom (1999): "El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida de que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El

estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras, por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. Un empleado bajo estas condiciones pierde la capacidad de manejo del estrés y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufriría una descompensación, se enfermaría a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal.

Alvarado (1998) comenta lo siguiente: Establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es solo tomar la decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos.

Olivares (1999) sostiene que la piedra angular, necesaria para construir una base sólida que permita orientar a la organización al nuevo milenio en forma planeada, la constituye la declaración de visión, misión y valores (p. 47).

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la

gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

Los Valores adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para "ser" y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores "son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Olivares (1999) menciona que

"la misión y la visión requieren de estar firmemente apoyadas por valores, ya que estos son la base para formar la cultura de trabajo, a la cual a su vez constituye la disciplina esencial necesaria para guiar al éxito en cualquier organización". (p.49).

Bases legales

Como base legal de esta investigación se tomó en cuenta la siguiente ley:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat) (2005).

Deberes de los empleadores y las empleadoras

Artículo 56. Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas. A tales efectos deberán:

Para el mejor entendimiento del presente artículo, es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella, de que nuestro bienestar es

uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización.

Con respecto a la inferencia legal que tiene la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela con el ambiente organizacional es que dicha Ley está actuando como madre de todas las leyes que rigen el clima de las organizaciones; debido a que en el artículo 87 expresa que las empresas deben garantizar a sus trabajadores condiciones de seguridad, higiene y un ambiente laboral adecuado. Por lo que el gobierno ha creado distintas organizaciones y leyes.

Definición de términos básicos

Ambiente externo: son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, incluye el elemento de acción directa e indirecta.

Actitud: reacción evaluativo favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifieste en las creencias, sentimientos o conductas proyectadas.

Aprendizaje: cambio de conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.

Compromiso: planes específicos para tratar con sucesos futuros virtualmente ciertos.

Compensación: todo tipo de recompensas que los individuos reciben a cambio de su trabajo, tanto intrínseco como extrínseco.

Condiciones Generales de Trabajo: grado en que los trabajadores perciben que el sitio de trabajo es seguro y están dotados de elementos que ayudan a la seguridad personales además de sus propios aportes.

Desempeño Organizacional: medida de la eficiencia y la eficacia de una organización, grado en que alcanza los objetivos acertados.

Desarrollo de la Organización: enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

Grupo de trabajo: conjunto organizado de trabajadores que se hacen responsables por un resultado.

Liderazgo: proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

Medio Ambiente: contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, personas o grupos).

Organización: puede definirse como la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo en particular de acuerdo a un plan determinado.

Percepción: proceso mental y cognitivo que capacita al individuo para interpretar y comprender lo que nos rodea.

Satisfacción en el Trabajo: actitud general ante el trabajo propio; diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la que se cree que deberían recibir.

Trabajo en Equipo: es un proceso colectivo, no lo puede realizar una sola persona. Cuando varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual aporta sus conocimientos personales, sus habilidades, sus ideas y sus motivaciones. La forma de interactuar estos individuos para formar una colectividad puede ser positiva o negativa. En algunos casos los miembros se neutralizan mutuamente y como resultado se obtiene ineficiencia o inacción.

Toma de Decisiones: proceso que ayuda a los administradores a poner alternativas y a elegir la alternativa que tiene más posibilidades de éxito.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se abordará la metodología de esta investigación, la cual está constituida por la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica (cuadro técnico metodológico), las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y la población y muestra de la investigación.

Naturaleza de la investigación

La naturaleza de la investigación es cuantitativa, ya que permite al investigador predecir el comportamiento del ser humano, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos, saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos, los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.

Para analizar el clima organizacional en el departamento de ventas adscrito a una empresa de alimentos, la investigación se enfocó desde un punto de vista descriptivo.

Según Delgado, Colombo y Orfila (2003), citados por Delgado (2006), las investigaciones de tipo descriptivo “están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatorio una precisión en el momento de la medición de las dimensiones del objeto de estudio”.

Por consiguiente, las investigaciones descriptivas tienen por objeto fundamental el análisis de las características de un grupo de datos,

permitiendo así llegar a conclusiones sobre las diferencias y semejanzas con otras poblaciones. Con relación al clima organizacional, la descripción se basará de manera específica en las variables que afectan a los empleados del departamento de ventas.

Estrategia metodológica

Para el desarrollo de esta investigación, se planteó un objetivo general y tres objetivos específicos que orientan el proceso, sin embargo, es importante destacar que para el alcance de dichos objetivos, se utilizó como herramienta principal, la elaboración del cuadro técnico metodológico, que contribuye a que el investigador se oriente, organice y sintetice los pasos que se van a llevar a cabo, para lograr obtener los aspectos resaltantes de la investigación.

El Cuadro Técnico Metodológico, especificará elementos esenciales a tomar en cuenta, como lo son:

- ✓ El área de investigación.
- ✓ La dimensión del objetivo que se pretende alcanzar.
- ✓ La definición de la dimensión.
- ✓ Los indicadores, que son los elementos que permiten medir la variable.
- ✓ Los ítems, que son los descriptores del indicador a medir.

- ✓ La técnica y los instrumentos de recolección de la información.
- ✓ La fuente, la cual facilita la información.

Con la finalidad de explicar y dejar claro como surgieron los diferentes factores, dimensiones e indicadores, se estableció el cuadro técnico metodológico, que de acuerdo a Hurtado y Toro (2001), buscó la descomposición de los objetivos de la investigación en unidades de contenido más rigurosas, y así, una vez establecidas las categorías de análisis, se emplearon como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos.

Como estrategia metodológica se trabajó con el primer y segundo objetivo específico, ya que se considera que amerita una mejor concepción, a través de la construcción del Cuadro Técnico Metodológico, presentado en la siguiente pagina.

Cuadro técnico metodológico

Cuadro No. 1 Objetivo General: Proponer un plan de acción dirigido a la optimización del clima organizacional en el Departamento de Ventas de una empresa de alimentos. Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Zona Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.					
Objetivo Específico 1: Diagnosticar la situación actual en cuanto a la percepción de los trabajadores del Departamento de Ventas con respecto al clima organizacional de La Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.					
Dimensión y Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos de recolección de información	Fuente
Clima Organizacional	Brunet (1987:26) “El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.”	Identidad y Compromiso Organizacional	-Trayectoria en la empresa (1) -Sentido de pertenencia (2)	Cuestionario	Trabajadores del Departamento de ventas de una empresa de alimentos
		Estructura Organizacional	-Puesto de trabajo (3)		
		Comunicación	-Coordinación (15) -Comunicación (7, 8, 18)		
		Remuneración	-Salario (10) - Reconocimiento al logro (17)		
		Estilo gerencial/Apoyo	-Liderazgo (5, 14, 16) -Orientación y adiestramiento (9, 11, 12) - Dotación de recursos (4) - Seguridad y salud laboral (13)		

Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Cuadro técnico metodológico

<p>Cuadro No. 1 Objetivo General: Proponer un plan de acción dirigido a la optimización del clima organizacional en el Departamento de Ventas de una empresa de alimentos. Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Zona Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.</p>					
<p>Objetivo Específico 2: Establecer mediante la aplicación del análisis DOFA, las estrategias que apoyen la mejora del clima organizacional en el departamento de ventas de la Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.</p>					
Dimensión y Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos de recolección de información	Fuente
Matriz DOFA	El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.	Estructura Organizacional	-Recursos laborales(4)	Cuestionario	Trabajadores del Departamento de ventas de una empresa de alimentos
		Comunicación	-Falta de comunicación (7, 8, 18)		
		Remuneración	-Salario (10) -Incentivos (17)		
		Estilo gerencial/Apoyo	-Adiestramiento(11,12) -Trabajo en equipo(14) -Liderazgo (5, 14, 16) -Seguridad y salud laboral (13)		

Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Cuadro técnico metodológico

Cuadro No. 1 Objetivo General: Proponer un plan de acción dirigido a la optimización del clima organizacional en el Departamento de Ventas de una empresa de alimentos. Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Zona Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.					
Objetivo Específico 3: Diseñar un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional en el Departamento de Ventas adscrito a La Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo.					
Dimensión y Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos de recolección de información	Fuente
Clima Organizacional	Brunet (1987:26) “El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.”	Identidad y Compromiso Organizacional	-Trayectoria en la empresa (1) -Sentido de pertenencia (2)	Cuestionario	Trabajadores del Departamento de ventas de una empresa de alimentos
		Estructura Organizacional	-Puesto de trabajo (3)		
		Comunicación	-Coordinación (15) -Comunicación (7, 8, 18)		
		Remuneración	-Salario (10) - Reconocimiento al logro (17)		
		Estilo gerencial/Apoyo	-Liderazgo (5, 14, 16) -Orientación y adiestramiento (9, 11, 12) - Dotación de recursos (4) - Autonomía laboral (6) - Seguridad y salud laboral (13) -Autonomía laboral (6)		

Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Existen diferentes técnicas para obtener la información adecuada, y una de ellas a utilizar en esta investigación, es la observación directa que, según Sabino citado por Méndez (2001:154), “hoy en día se presenta como una técnica de recolección de datos que permitirá el uso sistemático de los sentidos de los investigadores para localizar datos necesarios para resolver el problema de investigación planteado”. A su vez, el uso de esta técnica permitió percibir la realidad externa, orientada a la recopilación de datos concretos de acuerdo con el interés de los investigadores.

A su vez, otra técnica utilizada por los investigadores es la encuesta y como instrumento el cuestionario, que según Balestrini (2001:155) “facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado”, con el fin de recolectar información a través del empleo de formularios, que permitan el conocimiento de las opiniones con relación al objeto de estudio a investigar.

Población y muestra

Es el universo o totalidad de la realidad que se estudia, o dicho de otra manera, representa el estudio de todos los elementos sobre lo cual se pretende sistematizar los resultados.

Para Sierra (1991:179), indica que la población “es un conjunto de unidades que se quiere estudiar y que podrían ser observadas individualmente en el estudio”, es decir todo el universo que se somete a objeto de estudio.

Para la realización del presente estudio, es necesario establecer los sujetos que formarán parte de las unidades de análisis, es por ello, que partiendo de la idea de que son los trabajadores los que contribuyen a la evaluación y percepción del clima organizacional, se considero como unidades de análisis a los trabajadores de una empresa de alimentos, en el Departamento de Ventas con sede en la Zona Industrial de San Diego de Valencia, Estado Carabobo, ya que son estos los sujetos inmersos en la realidad laboral estudiada.

Siendo estos empleados una población, ubicados en diversas zonas de la región centro, como se indica a continuación:

Tabla Nº 1:

Zona	Numero de vendedores
Valencia	5
Maracay	3
Falcón	3
Tinaquillo	1
Total	12

Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Todos ellos, tiene un grado de instrucción correspondiente al nivel superior, algunos con nivel técnico y otros con nivel universitario.

Muestra: según Arias (2006), se entiende por muestra al “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante

asegurarse, que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

Motivado a que nuestro universo o población está compuesto por doce (12) vendedores, no fue necesario ningún tipo de muestreo.

Técnicas para el análisis de los datos

En el presente trabajo de investigación se aplicará un cuestionario en el cual se registrarán los datos aportados, los cuales servirán de sustento para el mismo. Según el autor Brunet (1987:45) “El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional es el cuestionario, ya que por las dimensiones que la componen, cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con las tareas y las tecnologías, según un cierto grado decreciente de importancia”.

El cuestionario del presente estudio se elaboró de acuerdo a una encuesta cerrada dicotómica, la cual establece sólo 2 alternativas de respuesta, “Si o No”, Se deben utilizar sólo para temas muy bien definidos que admiten estas 2 alternativas como respuesta.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Todo instrumento de recolección de datos debe constar de dos requisitos fundamentales: la confiabilidad y validez. En tal sentido, Hernández, Fernández y Batista (2003: 269), consideran que “la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. Es decir que, la confiabilidad significa, entonces, estabilidad y constancia en los

resultados, es notable destacar, que ello no implica que sea una constancia perfecta , puesto que, los resultados derivados del instrumento, dependen de la habilidad del mismo, no del mismo sujeto.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

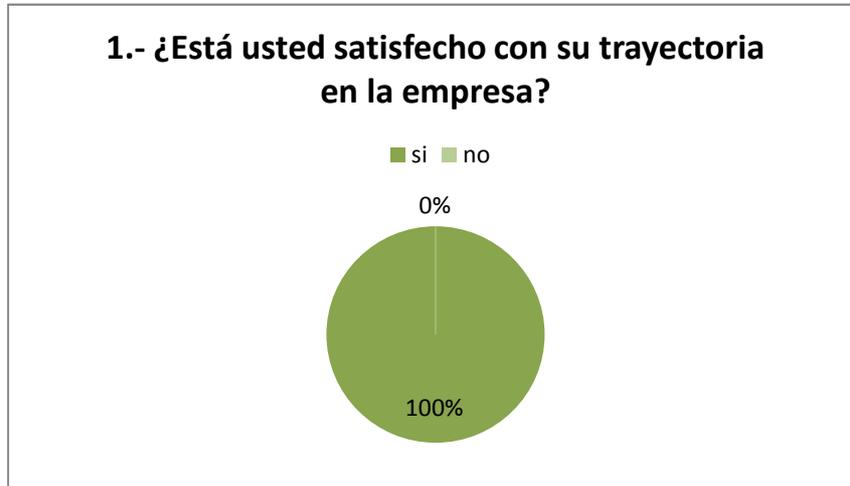
Presentación de Resultados

A través de la aplicación del instrumento elaborado y tomando en cuenta los objetivos planteados en la investigación, se obtuvieron los resultados que se muestran evidenciados como una sinopsis de dicho estudio.

Se encuentra representado a través de gráficas circulares, las cuales comprenden la frecuencia y los porcentajes correspondientes a cada uno de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los vendedores de la empresa Molinos nacionales, C.A., a través del estudio de una serie de dimensiones para el análisis del clima organizacional, estos resultados se obtuvieron a través de la utilización del programa de Microsoft Office Excel.

Conjuntamente con esto, se encuentra un análisis individual de cada caso, según la tendencia observada, lo cual sustenta y ratifica la problemática existente en esta área. Los resultados de dicho estudio servirán de apoyo para realizar las recomendaciones que permita fortalecer el clima organizacional en el departamento de ventas de la empresa Molinos nacionales, C.A., y posteriormente obtener las conclusiones generales de la investigación efectuada.

Grafica N° 1



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Tabla N° 2:

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0

Análisis e Interpretación:

En este caso la totalidad de los trabajadores respondieron que si, representando un 100% de la población, lo cual indica que los mismos se encuentran satisfechos con los años laborados dentro de la organización, punto muy importante, ya que demuestra que la empresa se preocupa por satisfacer a sus empleados, cumpliendo así aspectos importantes como motivación, identidad con la empresa, y otros.

Grafica N° 2



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Tabla N° 3

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	11	92%
No	1	8%

Análisis e Interpretación:

Con respecto a este ítem, 11 trabajadores, lo cual representa un 92% de la totalidad, dicen sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa, y un trabajador representado por el 8% manifiesta lo contrario, lo cual implica posible desmotivación, al no sentirse plenamente identificado con la organización, lo que afecta notablemente su desempeño y el éxito de la organización.

Grafica N° 3



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Tabla N° 4

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	8	67%
No	4	33%

Análisis e Interpretación:

De acuerdo al resultado, 8 de los trabajadores, lo cual representa el 67% de la totalidad, manifestó sentirse cómodo en su puesto de trabajo, mientras que los 4 trabajadores restantes, que representa el 33%, expresaron no estar a gusto con su puesto de trabajo. Lo cual indica que aunque la mayoría este conforme, existe un porcentaje importante que amerita una evaluación de desempeño al puesto de trabajo, de lo contrario, esta situación generaría desmotivación, influyendo en el desempeño de sus labores, generando una disminución en las ventas.

Grafica N° 4



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

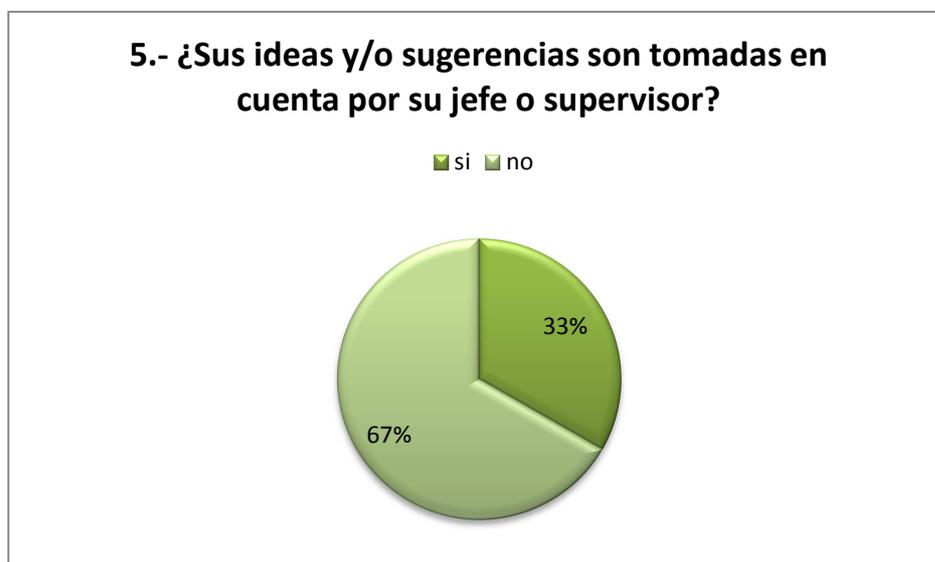
Tabla N° 5

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	6	50%
No	6	50%

Análisis e Interpretación:

En este caso, 6 de los trabajadores, que representa un 50% de la población, manifiesta estar de acuerdo con los recursos que le proporciona la empresa para sus labores, mientras que el 50% restante, manifiesta insatisfacción. Lo que demuestra que la empresa debe implementar un análisis recurrente de los recursos requeridos por los vendedores, de lo contrario, los vendedores no tendrían como incrementar las ventas.

Grafica N° 5



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

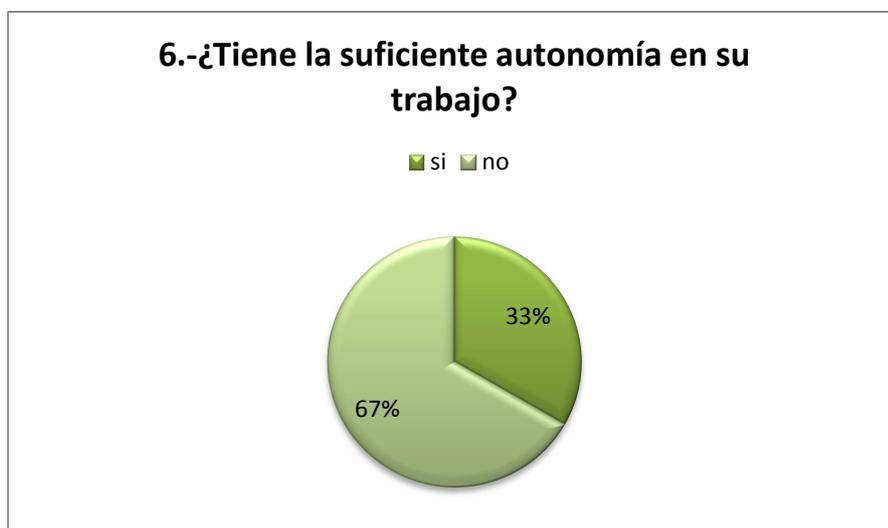
Tabla N° 6

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	4	33%
No	8	67%

Análisis e Interpretación:

En esta oportunidad, 4 de los trabajadores, que representa un 33% de la población, manifiesta que sus ideas son escuchadas por sus supervisores, mientras que 8 trabajadores, lo cual representa un 67%, manifiesta lo contrario, esto nos indica que la comunicación por parte de los supervisores no es la adecuada, siendo esto una prioridad. Esta actitud, afecta gravemente el desenvolvimiento de los vendedores, propiciando malos entendidos y el mal ejecute de sus funciones.

Grafica N° 6



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

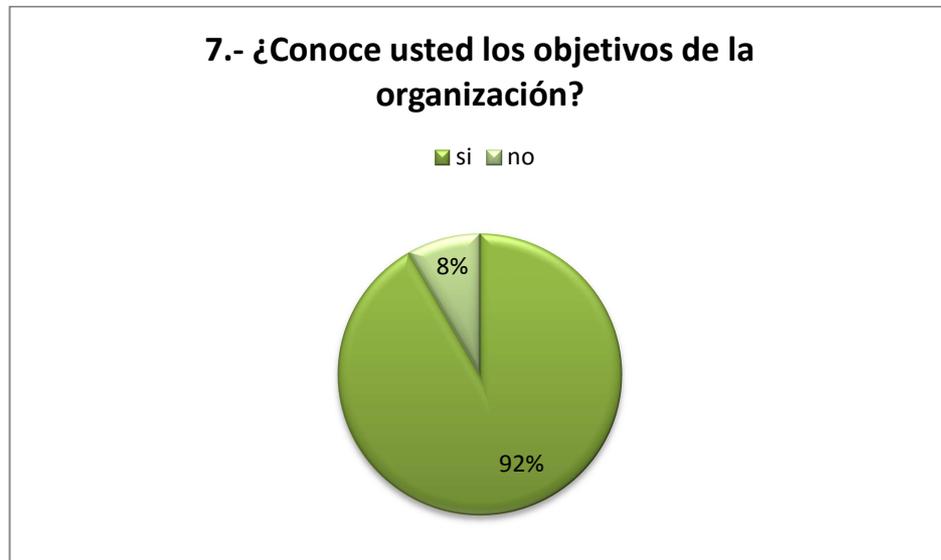
Tabla N° 7

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	4	33%
No	8	67%

Análisis e Interpretación:

En esta ocasión, 4 de los trabajadores, que representa el 33% de la población, manifiesta tener autonomía en su trabajo, mientras que 8 trabajadores que representa el 67%, expresan no tenerla. Esto refleja un alto descontento por parte de los trabajadores al no tener libertad suficiente para tomar decisiones.

Grafica N° 7



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Tabla N° 8

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	11	92%
No	1	8%

Análisis e Interpretación:

Para esta interrogante, 11 Trabajadores, lo cual representa un 92% de la población, manifestó conocer los objetivos de la organización, y un trabajador representado por el 8%, manifiesta lo contrario, aunque la mayoría conoce los objetivos, existe al menos un trabajador que no, por lo tanto la empresa debería reforzar la metodología de información sobre este aspecto, ya que esto es un rol obligatorio que debe cumplir la organización.

Grafica N° 8



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

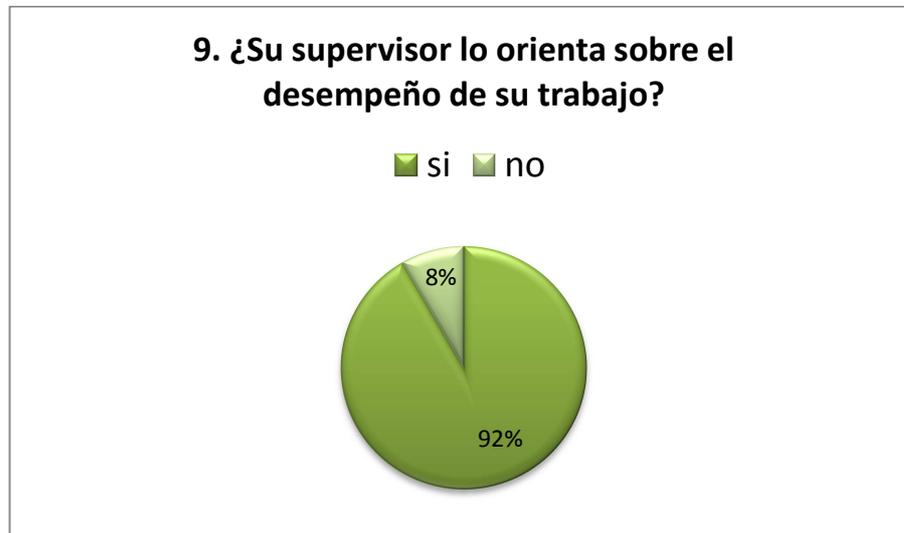
Tabla N° 9

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	7	58%
No	5	42%

Análisis e Interpretación:

En este caso, 7 de los trabajadores, que representa un 58% de la población, manifiesta tener conocimiento de las normas y políticas de la empresa, mientras que 5 trabajadores lo cual representa un 42%, manifiesta lo contrario. Al no estar todos los trabajadores en conocimiento de estas normas podría ocasionar errores al momento de ejecutar su labor, por lo tanto, esta organización debería reforzar e implementar los canales de información.

Grafica N° 9



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

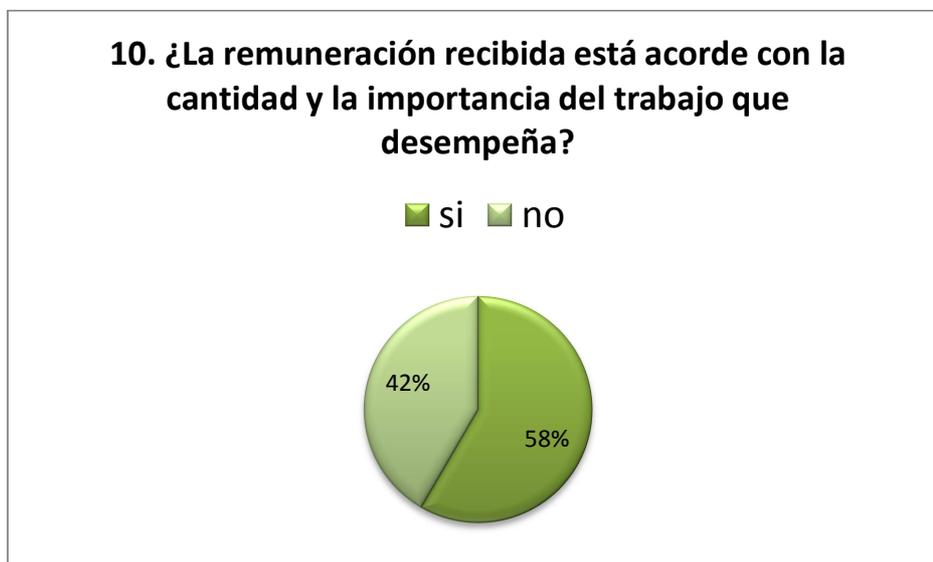
Tabla N° 10

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	11	92%
No	1	8%

Análisis e Interpretación:

Con respecto a este ítem, 11 trabajadores, lo cual representa un 92% de la población, manifiesta que su supervisor si lo orienta en su desempeño, y un trabajador representado por el 8%, manifiesta lo contrario, aunque la mayoría indica satisfacción, existe al menos uno que no, demostrando debilidades en los supervisores, lo que podría ocasionar irregularidades en las funciones desempeñadas.

Grafica N° 10



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Tabla N° 11

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	7	58%
No	5	42%

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados, 7 de los trabajadores, que representa un 58% de la población, manifiesta estar conforme con la remuneración percibida por la empresa, mientras que 5 trabajadores lo cual representa un 42%, manifiesta lo contrario. Esto nos refleja que los vendedores podrían tener un alto grado de descontento y desmotivación en el desempeño de sus funciones, ya que la remuneración representa un aspecto importante dentro de cualquier organización.

Grafica N° 11



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Tabla N° 12

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	8	67%
No	4	33%

Análisis e Interpretación:

En esta oportunidad, 8 de los trabajadores, que representa el 67% de la población, manifiesta que la empresa si proporciona cursos de adiestramiento, mientras que 4 trabajadores, que representa el 33%, opinan lo contrario. Considerando los resultados, la empresa debería proporcionar cursos de manera equitativa a todos sus trabajadores, para mantener un equilibrio y ser una organización competitiva gracias a la capacidad de sus vendedores.

Grafica N° 12



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

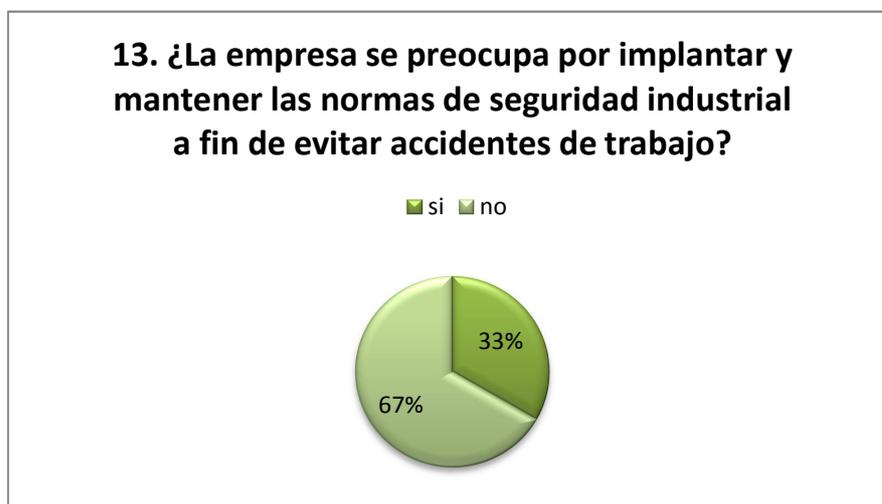
Tabla N° 13

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	8	67%
No	4	33%

Análisis e Interpretación:

En respuesta a esta interrogante, obtuvimos que 8 de los trabajadores, que representa el 67% de la población, manifiestan que los cursos impartidos por la empresa les permiten desarrollar un crecimiento profesional, mientras que 4 de los trabajadores que representa el 33%, consideran que no. Tomando en cuenta que una parte de la población siente que no son adecuados estos cursos, la empresa debería replantear y reprogramar los diferentes cursos, con el fin de incentivar y lograr mejoras en la organización.

Grafica N° 13



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Tabla N° 14

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	4	33%
No	8	67%

Análisis e Interpretación:

En base a este punto, 4 de los trabajadores, que representa el 33% de la población, manifiestan que la empresa si cumple con las normas de seguridad industrial, mientras que 8 trabajadores que representa el 67%, manifiesta lo contrario. La empresa está en la obligación de implantar en un 100% las normativas de seguridad laboral, ya que es un requisito legal para la protección de sus empleados.

Grafica N° 14



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Tabla N° 15

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	9	25%
No	3	75%

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la interrogante, 3 de los trabajadores, los cuales representan el 25% de la población, manifiesta que su supervisor si promueve el trabajo en equipo, en cambio 9 de los trabajadores, representado por el 75%, piensa que no. Esto demuestra la falta de liderazgo por parte del supervisor, actitud grave que ocasiona errores y fallas de distinta índole, la empresa debe poner mayor esfuerzo en este caso, para que con la ayuda y el equilibrio de todos se pueda tener un manejo eficaz de sus funciones y el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Grafica N° 15



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

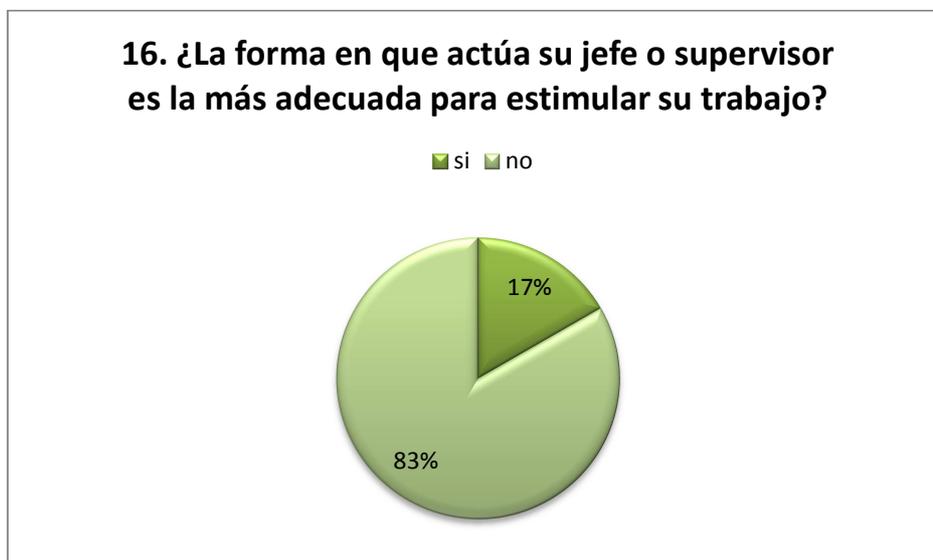
Tabla N° 16

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	1	8%
No	11	92%

Análisis e Interpretación:

Para este caso, 1 trabajador, lo cual representa un 8% de la población, expresa que si existe colaboración y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, mientras que 11 trabajadores representado por el 92%, manifiesta lo contrario, lo que refleja claramente la falta de comunicación y cooperación, lo que afecta gravemente el clima organizacional, ocasionando descontrol en el desempeño de las labores.

Grafica N° 16



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

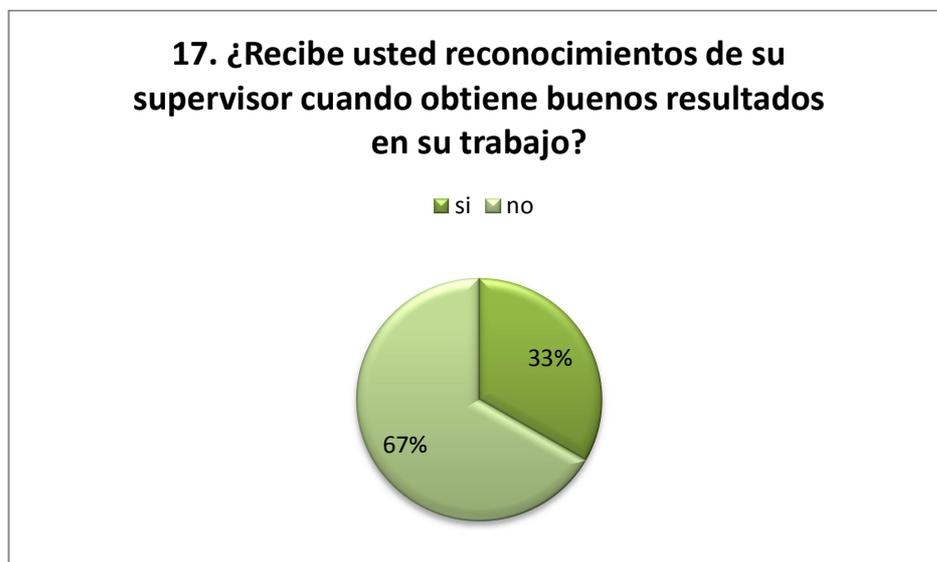
Tabla N° 17

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	2	17%
No	10	83%

Análisis e Interpretación:

En base a esta interrogante, 2 de los trabajadores, lo cual representa un 17% de la población, expresa estar de acuerdo con la forma en que actúan sus superiores, y 10 trabajadores representados por el 83%, manifiesta lo contrario, lo que refleja las fallas de liderazgo que tienen los jefes y supervisores, ocasionando desinterés en los vendedores.

Grafica N° 17



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Tabla N° 18

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	4	33%
No	8	67%

Análisis e Interpretación:

Par esta ocasión, 4 de los trabajadores, que representa el 33% de la población, manifiestan que sus supervisores si les dan el merecido reconocimiento al momento de obtener buenos resultados en las ventas, mientras que 8 trabajadores que representa el 67%, manifiestan lo contrario. Por lo tanto, existe gran posibilidad de que estos trabajadores estén desmotivados y no se esfuercen en superar sus ventas.

Grafica N° 18



Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Tabla N° 19

Respuestas	Nro. de trabajadores	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	12	100%

Análisis e Interpretación:

En este caso la totalidad de los trabajadores, representado en un 100% de la población, respondieron que no existen canales formales para la eficiente comunicación entre empleados y superiores, lo cual influye gravemente en el desenvolvimiento de los vendedores afectando notablemente aspectos como comunicación, estilo gerencial, creando posibles confusiones.

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACION DE LA MATRIZ DOFA

Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario de este análisis consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas), a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Este constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis DOFA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis DOFA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener influencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En esencia, el Análisis DOFA, busca encontrar diferentes acciones estratégicas que, implementadas adecuadamente, permitirán a una organización, emplear sus fortalezas para aprovechar las oportunidades,

contrarrestar sus debilidades y prevenir las amenazas. A este respecto, debe considerarse que una "debilidad" diagnosticada y superada oportunamente, puede llegar a convertirse en una "fortaleza". Asimismo, una "amenaza", detectada y contrarrestada a tiempo, puede terminar convirtiéndose en una "oportunidad".

A continuación se presenta el análisis DOFA como instrumento para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la Empresa Molinos Nacionales, C.A., con el fin de ofrecer estrategias para el mejor rendimiento de la misma.

Tabla N° 20

	Positivo	Negativo
Factores internos	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado. 2. Distribución de ventas. 3. Buena calidad del producto final. 4. Equipos de última generación. 5. Bases legales y administrativas bien constituidas. 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de liderazgo. 2. Baja remuneración. 3. Déficit en implementación de normas de seguridad y salud laboral.
Factores externos	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad del producto. 2. Poca competencia. 3. Buena relación con proveedores y clientes. 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control cambiario. 2. Expropiaciones. 3. Aumento de precios de insumos. 4. Supervisión de entes reguladores.

Fuente: Aguilar, Herrera, Pompetti, (2013).

Expuesto el análisis DOFA, se presentaran las estrategias.

Estrategias FO: A continuación se expresan las estrategias recomendadas, usando las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

1. Aprovechar la necesidad existente en el país de los productos que ofrece la empresa, así como la poca competencia de otros fabricantes,

apoyándose en el capital humano y manteniéndolo en constante innovación a través de cursos y talleres, con el fin de incrementar las ventas y seguir satisfaciendo a los clientes con productos de calidad y un buen servicio.

2. La empresa tiene un buen número de vendedores, capacitados para satisfacer la distribución del producto en las distintas regiones de manera oportuna, por consiguiente, se recomienda aprovechar este recurso para seguir manteniendo buena relación con los clientes.
3. El producto final que ofrece la empresa es de alta calidad y competitividad, gracias al buen manejo de equipos, capital humano especializado y materia prima de calidad, por lo cual, se mantiene satisfecho al consumidor, logrando así, altos índices de ventas y buena ubicación en el mercado; es por ello, que la organización debe seguir fortaleciendo y renovando su equipo de trabajo.

Estrategias FA: A continuación se expresan las estrategias recomendadas, usando las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

1. En la actualidad, nuestro país se encuentra en una situación política grave, donde el control cambiario ha tomado parte importante para las organizaciones, afectando la adquisición de divisas, logrando que las importaciones sean complejas para las empresas productoras. Sin embargo, la empresa ha podido subsistir ante este acontecimiento, aprovechándose de sus atributos, su personal y los productos que ofrecen, logrando así que este factor cambiario no domine las fases productivas de la empresa.

2. De igual manera, la economía se ha visto afectada por las expropiaciones, especialmente la empresa en estudio, que ya paso por esta experiencia. Gracias a que la organización cuenta con un buen equipo administrativo y legal, pudo solventar esta situación. Es por ello, que la empresa debe mantener al día su reglamentación para evitar estos conflictos.

3. La calidad de los productos que ofrece Molinos Nacionales, C.A, son de alta calidad, en el transcurso de los años han logrado posicionarse en el mercado de manera efectiva, por lo cual los consumidores se encuentran satisfechos y están dispuestos a pagar lo que indica el producto, considerando que el precio de los mismos ha aumentado considerablemente debido al frecuente aumento del precio de los insumos requeridos. Por ello es importante, que la empresa se enfoque en la calidad que hasta ahora ofrece.

Estrategias DO: A continuación se expresan las estrategias recomendadas, enfocándose en minimizar debilidades aprovechando las oportunidades.

1. Aprovechar la poca competencia y la necesidad que existe del producto en los consumidores, para así generar mayor rentabilidad y dar paso a la inversión de cursos y talleres de motivación y liderazgo, para todo el personal de la empresa, incluyendo los altos cargos. Esto con el fin de ser empresa líder en todos los sentidos, calidad, precio, capital humano. Así como también, ponerse al día con respecto a las normas de seguridad y salud laboral, para evitar multas y otras acciones negativas para la organización.

Estrategias DA: A continuación se expresan las estrategias recomendadas, enfocándose en minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

1. Con la aplicación de nuevos talleres y cursos, enfocados en promover el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, el liderazgo, entre otros aspectos importantes, se minimizaran las debilidades de la organización a nivel de clima organizacional, aumentando así la calidad del recurso humano, el cual es herramienta clave en cualquier organización, de esta manera, se estarían disminuyendo muchas de las amenazas por las que pasa y pueda pasar en un futuro la empresa.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

En esta parte se procede a cumplir con la formulación del objetivo específico número 3, el cual se refiere a diseñar un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional en el Departamento de Ventas adscrito a La Empresa Molinos Nacionales C.A, con sede en la Región Centro de Valencia, Estado Carabobo. Esto tomando como basamento el diagnóstico realizado a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos y el posterior análisis de los resultados obtenidos.

Es de hacer notar, que en el marco de la problemática analizada en la presente investigación, se evidenciaron las debilidades en cuanto al clima organizacional y cómo influyen estas en el desarrollo de las actividades de dicho departamento.

A partir del análisis realizado, se afirma que la propuesta de los indicadores de gestión que se presentan en este capítulo coadyuvarán a optimizar el clima organizacional en el departamento.

Justificación de la propuesta

Los cambios vertiginosos del mercado mundial y nacional, obligan a las empresas en la actualidad a gestionar mecanismos internos que les permitan mantener una ventaja competitiva y cumplir sus objetivos estratégicos.

Evidentemente, la medición del clima laboral es una herramienta en la gestión del talento humano que proveerá la información necesaria acerca de las debilidades y fortalezas de la organización, con el objetivo principal de mejorar el clima actual, todo enmarcado en un sistema de planificación administrativa eficiente que responda a la gestión de la empresa y reporte los resultados proyectados por la gerencia, todo para lograr un fin específico, un clima organizacional adecuado que permita el desempeño óptimo de las actividades.

En este orden de ideas, se justifica la presente propuesta a partir de la necesidad de la empresa objeto de estudio, de estructurar y consolidar una gestión eficiente a partir de la materialización de las transformaciones necesarias bajo un esquema de control interno eficaz, para ello se requiere incorporar técnicas modernas de trabajo, así como establecer metas de desempeño en el proceso de ventas.

Por ello, es necesario contar con un sistema de indicadores que permitan evaluar la situación del clima organizacional de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de proporcionar información útil para la toma de decisiones gerenciales efectivas y oportunas en pro del logro de los objetivos y metas organizacionales.

Objetivos de la propuesta

Con respecto al diagnóstico aplicado para estudiar la situación actual del departamento de ventas en relación al clima organizacional, se decidió implementar los siguientes objetivos basados en los indicadores de gestión.

1. Fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores, con el fin de que se sientan identificados y comprometidos con la organización.
2. Restablecer la estructura de la organización mediante evaluaciones de desempeño con la finalidad que todos los trabajadores estén a gusto con su puesto de trabajo.
3. Implementar canales estratégicos de información, a fin de que el empleado esté informado de las actividades que la empresa realiza, así como sus objetivos, políticas y normas.
4. Crear un ambiente de trabajo sano, donde prevalezca la comunicación y el trabajo en equipo, evitando conflictos que entorpezcan el desempeño individual y departamental.
5. Modificar las doctrinas administrativas con respecto a la remuneración y reconocimiento otorgado a los trabajadores por el desempeño de sus funciones, con el fin de incentivar y motivar para obtener mejores resultados.
6. Implementar talleres y cursos de adiestramiento a los jefes y supervisores para crear la cultura de liderazgo, orientada a promover habilidades gerenciales o directivas para influir en la forma de ser de las personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.
7. Incrementar el nivel de capacitación de los trabajadores a través de cursos de adiestramiento, para que sean más competitivos y logren

con éxito su propósito, de igual manera con esto realzar el compromiso con la organización.

8. Proporcionar al empleado la información y los implementos necesarios para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable, manteniendo los índices de incidentes en un porcentaje mínimo y cumpliendo así la normativa LOPCYMAT.

Desarrollo de la propuesta

A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta, basándonos en los objetivos expuestos anteriormente, generados a partir del análisis de la información recabada en la empresa Molinos Nacionales C.A, a partir de los cuales se podrá optimizar el clima organizacional e incidir de forma positiva en el rendimiento técnico, financiero y operativo de la mencionada empresa.

Cabe destacar, que para la formulación de la presente propuesta, se realizó un mecanismo integrado a los indicadores que permiten formular las recomendaciones pertinentes y las reformas necesarias a través del diagnóstico, la intervención, los responsables y los recursos a utilizar para alcanzar la eficacia y eficiencia necesaria para el logro de los objetivos de la empresa.

Objetivo 1: Identidad y compromiso organizacional.

Diagnostico: Once de los trabajadores representando un 92%, expresaron sentirse orgullosos de pertenecer a la organización, mas sin embargo, existe un trabajador que representa el 8% que opina lo contrario.

Intervención:

- ✓ Identificar los síntomas de un sentido de pertenencia lesionado. Frases como: eso no me toca a mí, para eso no me contrataron, no tengo porque hacerlo, reflejan un nivel de pertenencia nulo.
- ✓ Profundizar en las causas que originan un bajo sentido de pertenencia, a través de espacios individuales de retroalimentación.
- ✓ Estimular el sentimiento de merito en cada uno de los miembros, pues solo cuando las personas se sienten útiles para una causa es que dan el primer paso hacia la pertenencia grupal.
- ✓ Desechar en el estilo de liderazgo frases como “aquí nadie es indispensable”, ya que esto tiende a provocar apatía.
- ✓ Provocar en el equipo una visión sistémica, donde puedan comprender la visión de nosotros, partiendo del supuesto que lo sucedido en una de las partes del sistema afecta directa o indirectamente al todo.
- ✓ Practicar gestos de empatía donde a través de los mismos usted refleje interés no solo en lo que los miembros de su equipo hacen sino en lo que son cómo personas.
- ✓ Involucrar a cada miembro del equipo en los diferentes procesos e incluso en algunas de las decisiones grupales pues solo a través de la participación se estimula la pertenencia.

- ✓ Hacer que los miembros del equipo se sientan responsables de las tareas asignadas por lo cual deberá desinstalar el estilo de liderazgo sobre protector o paternalista.
- ✓ Celebrar en equipo los éxitos y logros, aun cuando haya existido un desempeño individual sobresaliente, recordando que el triunfo es grupal.
- ✓ Transformar el lenguaje de su equipo, enseñando a hablar en términos de “nosotros”.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en el departamento de ventas.

Recursos:

- ✓ Infraestructura: La programación de las actividades y talleres deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.
- ✓ Materiales y Equipo: Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión o pueden utilizarse herramientas audiovisuales. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.
- ✓ Personal: Es necesaria la intervención de un profesional de la materia y la gerencia de la organización.

- ✓ Tiempo estimado: Cada reunión durará un aproximado de 60 minutos, con sesiones semanales por uno o dos meses según sea el caso y el desenvolvimiento de las mismas.
- ✓ Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en relación al facilitador, de igual manera deberá incluirse en el presupuesto del departamento reconocimientos o bonos por metas alcanzadas, y cualquier gasto que pueda ocasionarse en material de apoyo, pop, entre otros.

Responsable: El jefe del departamento que figura como líder de equipo. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

Objetivo 2: Estructura organizacional

Diagnostico: Ocho de los trabajadores que representan un 67% manifestó sentirse cómodo en su puesto de trabajo, mientras que los cuatro restantes que representan un 33%, manifestaron lo contrario.

Intervención:

- ✓ Establecer la estructura organizacional con el fin de conocer el orden jerárquico y las funciones de cada unidad.
- ✓ Evaluar objetivamente la actuación del trabajador en su cargo.

- ✓ Obtener información objetiva para fundamentar decisiones relacionadas con incrementos de sueldos, promociones, transferencias y programas de incentivos.

- ✓ Estimular y motivar al trabajador, dándole a conocer aspectos positivos y negativos de su actuación, con el fin de brindarle la oportunidad de mejorar su ejecución y de aplicar los correctivos pertinentes.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en el departamento de ventas.

Recursos:

- ✓ Infraestructura: Salas destinadas como áreas de trabajo.

- ✓ Materiales y Equipo: Papelería y carteleras informativas.

- ✓ Personal: El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención

- ✓ Tiempo estimado: Evaluar el desempeño de cada trabajador cada 6 meses o de acuerdo a la necesidad presentada.

- ✓ Presupuesto: Incluir la adquisición de los materiales para las evaluaciones de desempeño de igual manera el costo de la cartelera informativa.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.

Objetivo 3: Comunicación.

Diagnostico: La mayoría de los empleados expreso que la organización no transmite la información a través de los canales regulares, por lo tanto no existe coordinación ni manejo pleno de las informaciones.

Intervención:

- ✓ La Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- ✓ Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- ✓ Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- ✓ Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no

sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

- ✓ Proponer actividades de emisión de opiniones, al igual que un buzón de sugerencias.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en el departamento de ventas.

Recursos:

- ✓ Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- ✓ Materiales y Equipo: Carteleras, artículos de papelería y buzón de sugerencias.
- ✓ Personal: El departamento de Recursos Humanos y supervisores.
- ✓ Tiempo estimado: La estrategia debe aplicarse constantemente y los supervisores tendrán un límite de tiempo aproximado a un mes para actualizar la información y publicarla en los distintos canales.
- ✓ Presupuesto: Gastos en cartelera, buzón de sugerencias y los artículos de oficina necesarios.

Responsable: Supervisores del departamento.

Objetivo 4: Coordinación y trabajo en equipo

Diagnostico: Un considerable número de trabajadores manifestó que no existe coordinación y trabajo en equipo.

Intervención:

- ✓ Informar a cada miembro cuál es el propósito fundamental del mismo, la meta por la cual se encuentran laborando unidos, de este modo será más fácil que todos vayan en sintonía.
- ✓ Tomar en cuenta las habilidades de los miembros de manera tal que cada uno de los integrantes ofrezca un aporte determinado con el fin de lograr el objetivo planteado.
- ✓ Fortalecer e Informar las reglas y normas que constituirán el grupo, de este modo todos los miembros partirán de la misma premisa, por ejemplo puntualidad, cumplimiento de los objetivos trazados, etc.
- ✓ Reconocer los méritos de los miembros cada vez que se alcanza un objetivo, de este modo todos se sentirán dispuestos a continuar colaborando
- ✓ Fomentar la buena actitud es también esencial, por eso quien coordine el equipo debe estar dispuesto a dar lo mejor de sí y a asumir la responsabilidad de guiar a un grupo de gente de la mejor manera posible.

- ✓ El respeto también es un valor necesario para llevar a cabo cualquier labor que requiera de trabajo en equipo.
- ✓ Incluir actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo.
- ✓ Finalmente se debe intentar ser lo más objetivo posible a la hora de trabajar en equipo, si bien las simpatías personales son válidas, estas no pueden permear en el ambiente laboral, pues podrían causar molestia entre otros miembros del proyecto.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en el departamento de ventas.

Recursos:

- ✓ Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- ✓ Materiales y Equipo: Artículos de oficinas y suministro necesario para coordinar actividades fuera de la organización.
- ✓ Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de los diferentes supervisores de cada departamento.
- ✓ Tiempo estimado: Se realizaran cada 6 meses las actividades fuera de la organización y supervisando semanalmente el trabajo en equipo.
- ✓ Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión para las actividades en calle, en el departamento de recursos humanos.

Responsable: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado.

Objetivo 5: Remuneración y reconocimiento al logro.

Diagnostico: El 60% de los trabajadores manifestó que la empresa no proporciona la remuneración adecuada de acuerdo a las funciones desempeñadas, ni el reconocimiento al momento de obtener buenos resultados.

Intervención:

- ✓ Reuniones mensuales donde se traten los logros y fracasos del departamento.
- ✓ Las metas deben establecerse con tiempos limites para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- ✓ Establecer objetivos y darles seguimientos en las reuniones mensuales.
- ✓ Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual, para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- ✓ Reconocer y remunerar los logros individuales y de equipo de manera pública.

- ✓ Contactar una consultoría de recursos humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios para compararlo con el mercado salarial de la empresa

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en el departamento de ventas.

Recursos:

- ✓ Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- ✓ Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- ✓ Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación y el supervisor del departamento de ventas.
- ✓ Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la ejecución y logros de las labores.
- ✓ Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo que implica la nueva remuneración salarial y reconocimientos.

Responsable: El supervisor del departamento de ventas y recursos humanos.

Objetivo 6: Liderazgo.

Diagnostico: El 83% de los trabajadores manifestó que no existe liderazgo en los supervisores.

Intervención:

- ✓ Capacitar al supervisor en coaching a través de cursos de adiestramiento, donde aprenda a utilizar técnicas para alcanzar un liderazgo positivo. Tales como:
- ✓ Buscar la manera de motivar a sus empleados con charlas positivas y alentadoras enfocadas a lo que usted espera de ellos. Tómese un tiempo para darle a entender a sus trabajadores, el rol esencial que tienen en el mercado, de esta forma usted transmitirá compromiso, confianza y le mostrará a sus subalternos la importancia de trabajar en su empresa.
- ✓ Transmitir a sus empleados durante las charlas que cuentan con el apoyo de la empresa, que el éxito personal y profesional de la organización será la herramienta esencial para que cada uno de ellos alcance sus propios sueños personales.
- ✓ Involucrarse en sus situaciones, saber que les pasa y como los pueden ayudar, es algo que un empleado sabe valorar.
- ✓ Pregúntele a sus empleados como puede mejorar: No tema hablar con sus trabajadores sobre posibles formas en que usted pueda mejorar su liderazgo y tener una mejor comunicación con ellos. Las respuestas

de sus subordinados pueden guiarlo hacia las cosas que usted debe cambiar para mejorar y aunque las opiniones de sus trabajadores pueden ser duras, esto lo ayudará a mejorar su relación directa con ellos.

Personal objetivo: Supervisores del departamento de ventas.

Recursos:

- ✓ Infraestructura: Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, esta deber contar con el área apropiada.
- ✓ Materiales y Equipos: Equipos audiovisuales y material de oficina
- ✓ Personal: El facilitador contratado con el apoyo del departamento de recursos humanos.
- ✓ Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- ✓ Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate dicho servicio y el número de participantes que asistan.

Responsable: El jefe del departamento conjuntamente con recursos humanos, serán los responsables de la administración de la capacitación impartida para el éxito de esta intervención.

Objetivo 7: Adiestramiento del personal

Diagnostico: El 67% de los trabajadores manifestó que la empresa si proporciona cursos de adiestramiento, mientras que el resto de los trabajadores, representado por un 33% piensa lo contrario.

Intervención:

- ✓ **Habilidades comunicativas:** El personal de ventas debe saber expresarse bien, tanto escrita como oralmente, aquí deben integrarse aquellas habilidades que se enseñan en Programación Neurolingüística, a fin de que el vendedor sepa interpretar las pautas psicológicas envueltas en los procesos comunicativos con los compradores.
- ✓ **Tolerancia a la frustración,** para que el vendedor sepa manejar los triunfos y derrotas de modo que cada una de sus experiencias, buenas o malas, le permita incrementar su marco de referencia y tome esas experiencias para el análisis de mejores prácticas laborales.
- ✓ **Capacidad de organización.** Enseñar a la persona a ser organizada, a manejo de tiempo y agenda, a la organización de sus archivos y llenado de reportes.
- ✓ **Creatividad.** Desarrollarle la habilidad de pensamiento lateral, invitándolo a que innove y encuentre nuevas formas de hacer las cosas.

Personal objetivo: Los vendedores del departamento de ventas.

Recursos:

- ✓ **Infraestructura:** Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, esta deber contar con el área apropiada.
- ✓ **Materiales y equipos:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- ✓ **Personal:** El facilitador capacitado contratado con el apoyo del departamento de recursos humanos.
- ✓ **Tiempo estimado:** Cursos de capacitación semestrales.
- ✓ **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate dicho servicio y el número de participantes que asistan.

Responsable: El supervisor del departamento de ventas en conjunto con recursos humanos.

Objetivo 8: Seguridad y salud laboral

Diagnostico: La evaluación muestra que un 33% de los empleados opinan que existen aspectos de seguridad cubiertos, como la cantidad de agentes de seguridad, y la capacidad de respuesta de estos ante una emergencia. Sin embargo, el 67% restante manifiesta la deficiencia en este aspecto.

Intervención:

- ✓ Contratar los servicios de una empresa de seguridad industrial que evalúe profesionalmente las aéreas concernientes.
- ✓ Contratar los servicios de una empresa de seguridad que provea de los servicios de alarma, guardias y transporte de valores.
- ✓ Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa.
- ✓ Dotar al personal de los equipos e implementos de seguridad.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa.

Recursos:

- ✓ Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- ✓ Materiales y Equipo: Equipos de seguridad e higiene industrial
- ✓ Personal: En esta intervención será necesario el apoyo de la gerencia de Operaciones y Mantenimiento, que trabajará junto a la Gerencia de Recursos Humanos.

- ✓ Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

- ✓ Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa que evaluará la seguridad industrial y la empresa de seguridad. Deberá incluirse el costo de la adquisición de todos los materiales necesarios para mejorar el nivel de seguridad.

Responsable: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento.

CONCLUSIONES

Luego de analizar la información recolectada a través del instrumento se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. La mayoría de los trabajadores de la empresa en estudio, demostraron sentirse identificados con la organización y con su trayectoria en la misma, sin embargo, existen algunos que no, por lo tanto se recomendó fortalecer el sentido de pertenecía en los trabajadores, con el fin de que se sientan identificados y comprometidos con la organización y de esta manera puedan sentirse satisfechos con su labor y esforzarse por un mejor rendimiento.
2. La empresa no realiza constantemente evaluaciones de desempeño, por lo que muchos trabajadores se encuentran insatisfechos con su puesto de trabajo.
3. La organización no implementa canales estratégicos de información, a fin de que el empleado esté informado de las actividades que la empresa realiza, así como sus objetivos, políticas y normas.
4. Los trabajadores expresaron que no existe un pleno ambiente de trabajo sano, donde prevalezca la comunicación y el trabajo en equipo.
5. De igual manera se observó que las remuneraciones y reconocimientos otorgados a los trabajadores por el desempeño de sus funciones no es el adecuado.

6. Los jefes y supervisores requieren cursos de adiestramiento para crear la cultura de liderazgo, con el fin de crear un mejor ambiente de trabajo donde prevalezca la motivación, el carisma, la comunicación, entre otros aspectos.
7. los trabajadores necesitan incrementar su nivel de capacitación a través de cursos de adiestramiento, para que sean más competitivos y logren con éxito su propósito.
8. La organización no proporciona al empleado la información y los implementos necesarios para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable.

Sin embargo, apartando las fallas que presenta la empresa a nivel de clima organizacional, es bueno resaltar los atributos que posee, tales como; una buena distribución de los vendedores, excelente calidad del producto final, equipos de última generación, buena relación con clientes y proveedores y alto posicionamiento en el mercado, aspectos importantes que no se pueden dejar a un lado, y que pueden superarse con la implementación de un buen clima organizacional, donde prevalezca la comunicación, motivación, identidad, etc.

RECOMENDACIONES

La especial importancia del enfoque del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

La empresa se encuentra bien en el clima organizacional ya que existe mucha colaboración con los objetivos organizacionales que pretende alcanzar la empresa a nivel corporativo.

La empresa debe reconocer el esfuerzo laboral para que estos puedan estar más motivados en su lugar de trabajo.

El clima organizacional permite que el individuo de la empresa sea más efectivo por lo tanto darle la confianza y el liderazgo al personal es importante.

Todo emprendedor busca que su negocio sea productivo y logre grandes utilidades. Durante décadas, las empresas se han esforzado para desarrollar su área objetiva, es decir, aquella que incluye procesos, procedimientos y tecnología. Sin embargo, muchas veces han olvidado una parte primordial para lograr el éxito: el capital humano, conocido también como la parte subjetiva.

Históricamente las compañías han descuidado este elemento de la organización porque consideran que los resultados no son inmediatamente tangibles o porque desconocen la manera de potenciar las actividades de su

personal. Por ello, aún existe poca comprensión sobre el impacto que tiene el factor humano en los resultados empresariales.

Existen cinco acciones para mejorar el clima laboral a través de la transformación organizacional.

1. Crea relación: nuestra relación con los demás es la base del logro. Alcanzar y superar los objetivos empresariales requiere que las personas trabajen conjuntamente de manera extraordinaria para generar los resultados, ya sea en ventas o en el cumplimiento de cualquier meta.
2. Crea valor mediante la comunicación: la conversación puede generar valor o desperdicio. El valor en la conversación se logra cuando se encuentra un propósito común entre las partes, se actúa sobre éste y se revisa el resultado. En cambio, una conversación de desperdicio se tiene cuando se está en desacuerdo, se defiende y se destruye la propuesta. Si logramos crear valor con las conversaciones tendremos también un mayor grado de poder, efectividad y calidad en nuestras relaciones.
3. Escucha: saber escuchar es un elemento esencial de la comunicación. Hacerlo de manera activa y responsable genera un impacto en ti, en los demás y en lo que pueden lograr juntos. Además, escuchar las ideas de los miembros de tu equipo puede dirigir tu empresa hacia la innovación, tan necesaria para competir en el mercado actual.
4. Crea liderazgo: cualquier persona puede ser un líder, siempre que los líderes formales de la organización lo incentiven y las personas se

comprometan y asuman responsabilidad, tomando acciones y comunicando cuando es necesario. Aprende a tomar decisiones y a establecer metas comunes que motiven a todos los miembros.

5. Proyecta un futuro exitoso: tu pasado no debe limitar lo que puedes crear en el futuro; ningún fracaso debe permear tus actos. Toda empresa puede alcanzar resultados extraordinarios cuando las experiencias del pasado dejan de poner trabas en tus acciones presentes.

Al poner especial atención en el capital humano, uno de los pilares más importantes de las empresas, se generaran resultados de calidad, un mejor entendimiento de lo que se puede lograr con la comunicación en las relaciones laborales y la contribución al éxito tanto de proyectos personales como laborales.

“Las empresas continuamente renuevan sus procesos, pero muchas veces olvidan lo más importante: el factor humano.”

Por Eduardo Lan (2012)

LISTA DE REFERENCIAS

Libros.

- ✓ Brunet, L. (1983). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. 1ra Edición. Editorial Trillas. México.
- ✓ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Artículo 87.
- ✓ Universidad nacional abierta, (2005) Manual de evaluación de desempeño. Dirección de administración de recursos humanos.
- ✓ Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat) (2005). Deberes de los empleadores y las empleadoras. Artículo 56.
- ✓ Divo de Romero, J. Normativa para los trabajos de investigación de facultad de ciencias económicas y sociales de la universidad de Carabobo.

Electrónicos.

- ✓ Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>. Consultado en junio 2007.

- ✓ Robbins, (1999). Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica.
<http://www.slideshare.net/sanamuro/comportamiento-organizacional-robbins-stephen-p7ma-edicin>

- ✓ Chiavenato, Idalberto(1999). Administración de recursos humanos. Editorial McGraw Hill.
<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>

- ✓ Davis, K y Newstrom, J (1999): Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw-Hill, México, D.F
<http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>

- ✓ Mora, C.(2008). Cultura organizacional y clima organizacional
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/cultura-organizacional-y-clima-organizacional.htm>.

- ✓ Flores, D y Zapata, R. (2011). *Clima organizacional de una institución adscrita a una alcaldía del estado Carabobo*. Universidad de Carabobo.<http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/63002211.pdf>

- ✓ Garduño-Mendoza, M. y Castro-Ricalde, D. (2011). La potencialización del factor humano como un medio para mejorar el clima organizacional en una empresa de Alimentos y Bebidas. *Revista virtual especializada en Gastronomía* http://www.uaemex.mx/Culinaria/dos_ne/art_04.pdf

- ✓ Mercado Pérez, R y Navarro del Ángel, D. El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio. sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm

- ✓ Matriz DOFA, (2011) <http://www.matrizfoda.com/>

ANEXOS.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL
CAMPUS BÁRBULA



ENCUESTA

Finalidad: Obtener información que permita el desarrollo de esta investigación. Entendiendo que dicha encuesta es de carácter confidencial, sin guardar ningún tipo de relación con su organización.

Instrucciones: Indique colocando una (X) la respuesta apropiada según sea el caso, sea lo más sincero posible.

1. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

Si___ No___

2. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?

Si___ No___

3. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

Si___ No___

4. ¿La empresa le proporciona los recursos necesarios para sus labores?

Si___ No___

5. ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

Si___ No___

6. ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

Si___ No___

7. ¿Conoce usted los objetivos de la organización?

Si___ No___

8. ¿Conoce las normas y políticas que posee la empresa?

Si___ No___

9. ¿Su supervisor lo orienta sobre el desempeño de su trabajo?

Si___ No___

10. ¿La remuneración recibida está acorde con la cantidad y la importancia del trabajo que desempeña?

Si___ No___

11. ¿La empresa le proporciona cursos de adiestramiento?

Si___ No___

12. ¿Los planes de adiestramiento de la empresa le permiten desarrollarse profesionalmente?

Si___ No___

13. ¿La empresa se preocupa por implantar y mantener las normas de seguridad industrial a fin de evitar accidentes de trabajo?

Si___ No___

14. ¿Su jefe o supervisor promueve el trabajo en equipo?

Si___ No___

15. ¿Existe colaboración y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa?

Si___ No___

16. ¿La forma en que actúa su jefe o supervisor es la más adecuada para estimular su trabajo?

Si___ No___

17. ¿Recibe usted reconocimientos de su supervisor cuando obtiene buenos resultados de su trabajo?

Si___ No___

18. ¿Las comunicaciones llegan a través de los canales formales (cartelera, formato, supervisores)?

Si___ No___



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y
CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Constancia de Validación

Yo, **Manuel González**, titular de la cedula de identidad N° **V- 4.129.212**, Lcdo. En Economía, en carácter de tutor de contenido, hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información “Cuestionario” desde el punto de vista de Metodológico, contenido y estadístico; diseñado por los bachilleres: **Aguilar María, C.I. V-12.841.006**, **Herrera Luis, C.I. V-18.686.494**, y **Pompetti Mellina, C.I. V-18.980.752**, que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **“PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION ORIENTADO A LA OPTIMATIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS. Caso de estudio: Empresa Molinos Nacionales C.A ubicada en la zona industrial San diego estado Carabobo”**, con el cual están optando por El titulo de licenciado en Administración Comercial

Constancia que se expide a los 12 días del mes de noviembre de 2013.

FIRMA