



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

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
OPTIMIZACIÓN EN LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL**

CASO DE ESTUDIO: PROYECTOS QUINTERO C.A

Autores:
Gatti María
Pinto Freddy

Campus Bárbula, Octubre 2012



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



**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
OPTIMIZACIÓN EN LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL**

CASO DE ESTUDIO: PROYECTOS QUINTERO C.A

Tutor: Prof. Manuel González Fierro

Autores:
Gatti María
Pinto Freddy

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

Campus Bárbula, Octubre 2012



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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
OPTIMIZACIÓN EN LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL**

CASO DE ESTUDIO: PROYECTOS QUINTERO C.A

Tutor:

Manuel González Fierro

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.

Por. **Manuel González Fierro**
C.I. 4.129.212

Campus Bárbula, Octubre de 2012



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

ACTA DE APROBACION

N° Exp 5011
Periodo: 1S-2012

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **Propuesta de planeación estratégica para la optimización en la capacidad organizacional. Caso de estudio: Proyectos Quintero C.A**

Elaborado y Presentado por:

MARÍA ELENA GATTI A.

C.I 7.138.707

ADMINISTRACION COMERCIAL

FREDDY J. PINTO RANGEL

C.I 18.783.240

ADMINISTRACION COMERCIAL

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

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

JURADOS

COORDINADOR/TUTOR

MIEMBRO PRINCIPAL

MIEMBRO PRINCIPAL

SUPLENTE

En Valencia a los 23 días del mes de OCTUBRE del año 2012

DEDICATORIA

Primeramente a DIOS, por darme la fuerza, el ánimo, durante este trayecto de la vida universitaria y lograr esta meta importante.

Mis padres, pilar incondicional, sus valores y principios inculcados desde la infancia, me ayudaron a ser lo que soy. A mis sobrinas para que sigan el ejemplo de obtener un título universitario. A mi hermana y gran amiga.

Al profesor Manuel González, quien con su dedicación, conocimiento y entusiasmo en todo momento, se logra culminar este trabajo de grado, es un ejemplo a seguir.

María Elena Gatti A.

DEDICATORIA

A mis padres por el ejemplo de dedicación y constancia que influyeron en mí para salir adelante y ser una mejor persona. Por sus palabras de aliento que me impulsaron a seguir en los momentos difíciles.

A mis hermanas y Abuela que fueron fuente de inspiración y parte fundamentales en mi vida ya que son ellas las que me han acompañado todo este tiempo.

A mis familiares y amigos que me han brindado su apoyo incondicional.

Al Profesor Manuel González que con su apoyo incondicional se logró llevar en buenos términos la culminación de nuestro trabajo de grado, siendo un ejemplo de constancia y esfuerzo

A ti mi compañera y gran amiga, que nos hemos brindado el apoyo incondicional en esos momentos difíciles, representando tu mi columna de apoyo para seguir creciendo juntos en este nuevo camino que emprendemos a partir de este momento.

Freddy J. Pinto Rangel

AGRADECIMIENTO

A Dios, mis padres, mi familia y amigos.

A todos y cada uno los profesores de este recinto universitario, por sus enseñanzas aportadas durante la carrera nos ayudan a crecer como persona y futuros profesionales muy en especialmente al profesor Manuel González

María Elena Gatti A.

AGRADECIMIENTO

Agradezco los consejos y ayuda de mi compañera, que se mantuvo firme conmigo en esta gestión.

A todos mis amigos y compañero que formaron parte de esta aventura y siempre quedaran en mis recuerdos, por ser parte de mi carrera.

En fin, a todos los profesores y personal, quienes con su colaboración se alcanzó la finalización de este trabajo de grado

Freddy J. Pinto Rangel



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA REPÚBLICA
CAMPUS BARBULA



PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN EN LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

CASO DE ESTUDIO: PROYECTOS QUINTEROS C.A

Autores: Pinto Freddy y Gatti María

Tutor: Prof. Manuel González

Fecha: Octubre, 2012

RESUMEN

Cuando se habla de capacidad organizacional hay que decir que es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales. No obstante, existen organizaciones donde la capacidad organizacional presenta debilidades considerables, tal como sucede en la empresa objeto de estudio. De allí que el objetivo de la presente investigación sea proponer la planeación estratégica que permita la optimización de la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A. Metodológicamente la investigación tendrá un diseño no experimental, se trata de un proyecto factible con un tipo de investigación de campo y a un nivel descriptivo. La población estará conformada por Veintitrés (23) trabajadores, entre gerente general, administrativos y obreros de la empresa Proyectos Quintero C.A. con los cuales se desarrollara la investigación. Para la muestra se asumirá la totalidad de los sujetos de la población. Como técnicas de recolección de datos se utilizará la entrevista y la encuesta. Siendo sus instrumentos el formato de entrevistas y el cuestionario.

Palabras Claves: Planeación Estratégica- Optimización- Capacidad Organizacional.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA REPÚBLICA
CAMPUS BARBULA



PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN EN LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

CASO DE ESTUDIO: PROYECTOS QUINTEROS C.A

Autores: Pinto Freddy y Gatti María

Tutor: Prof. Manuel González

Fecha: Agosto, 2012

SUMMARY

When we speak of organizational capacity must say that is the ability of an organization to use its resources in carrying out their activities. If the unit of analysis is the organization itself, can be evaluated all the resources, systems and processes that organizations develop to support their work. An examination of systems and management practices related to human resources, financial and infrastructure support to understand the use of organizational resources. However, there are organizations where the organizational capacity has significant weaknesses, such as in the company under study. Hence, the objective of this research is to propose strategic planning to the optimization of organizational capacity in the company Projects Quintero, CA Methodologically the research will have a no experimental design, it is a feasible project with a type of field research and a descriptive level. The population will consist of Twenty (23) workers, including general manager, administrative and company workers Projects Quintero CA which was developed with the investigation. For the sample is assumed all the subjects in the population. As data collection techniques will be used and the survey interview. Since the format of their instruments and questionnaire interviews.

Keywords: Strategic Planning, Optimization, Organizational Capacity.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA REPÚBLICA
CAMPUS BARBULA



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Manuel González Fierro, 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	
María Elena Gatti A.	7.138.707	0414-426.36.05	Mega75003@gmail.com	AC	CP
Freddy J. Pinto Rangel	18.783.240	0424-403.05.18	Freddy.jpr88@gmail.com	AC	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: CONTABILIDAD

Línea: LA CONTABILIDAD Y SUS PROYECCIONES FINANCIERAS

Interrogante: PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN EN LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL
CASO DE ESTUDIO: PROYECTOS QUINTEROS C.A

Firman:

Tutor: Manuel González Fierro
E-mail: fierrofinanzas@hotmail.com

Mega75003@gmail.com

Freddy.jpr88@gmail.com

En Valencia en el mes de Octubre del año 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 5011

Período Lectivo: 1S/2012

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Víctor Campo **Tutor:** Manuel González Fierro

Título del Proyecto: Propuesta de planeación estratégica para la optimización en la capacidad organizacional. Caso de estudio: proyectos quinteros C.A.

CAPÍTULO I	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
El Problema				
Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Objetivos de la Investigación, Justificación, Alcance y Limitaciones	1.-	22/11/2011	Mejorar redacción. Redactar más el Planteamiento de problema.	Tutor:
	2.-	30/11/2012	Mejorar de Título y redacción del planteamiento	Tutor:
	3.-	01/12/2012	Mejorar título de acuerdo a objetivos específicos. Desarrollar Justificación	Tutor:
	4.-	08/12/2012	Mejorar, objetivo específico.	Tutor:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 5011

Período Lectivo: 1S/2012

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Víctor Campo **Tutor:** Manuel González Fierro

Título del Proyecto: Propuesta de planeación estratégica para la optimización en la capacidad organizacional. Caso de estudio: proyectos quinteros C.A.

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.-	10/01/2012	Mejorar de antecedentes y redacción del marco teórico	Tutor:
	2.-	17/01/2012	Mejorar de redacción en la utilización de citas.	Tutor:
	3.-	26/01/2012	Corrección en las definición de términos	Tutor:
	4.-	30/01/2012	Revisión de los capítulos I y II	Tutor:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 5011

Período Lectivo: 1S/2012

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Víctor Campo **Tutor:** Manuel González Fierro

Título del Proyecto: Propuesta de planeación estratégica para la optimización en la capacidad organizacional. Caso de estudio: proyectos quinteros C.A.

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.-	06/02/2012	Observaciones para la correcta realización del capítulo III	Tutor:
	2.-	23/02/2012	Mejorar en la redacción y guía para definir correctamente el instrumento de recolección de datos para la investigación	Tutor:
	3.-	05/03/2012	Correcciones del capítulo y observaciones del cuadro metodológico	Tutor:
	4.-			Tutor:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 5011

Período Lectivo: 1S/2012

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado . **Tutor:** Manuel González **E-mail del Tutor:** ferrofinanzas@hotmail.com

Título del Trabajo: Propuesta de planeación estratégica para la optimización en la capacidad organizacional. Caso de estudio: proyectos quinteros C.A.

CAPITULO IV				
Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN EN LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL CASO DE ESTUDIO: PROYECTOS QUINTEROS C.A	1.-	25/05/2012	Orientación en la elaboración del Instrumento para el proceso de investigación	Tutor:
	2.-	12/05/2012	Mejoras en la redacción de los instrumentos	Tutor:
	3.-	16/07/2012	Validación de los instrumento	Tutor:
	4.-	25/07/2012	Corrección y guía para la interpretación de los datos obtenidos	Tutor:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 5011

Período Lectivo: 1S/2012

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado . **Tutor:** Manuel González **E-mail del Tutor:** ferrofinanzas@hotmail.com

Título del Trabajo: Propuesta de planeación estratégica para la optimización en la capacidad organizacional. Caso de estudio: proyectos quinteros C.A.

CAPÍTULO V y VI	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Conclusiones				
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	25/07/2012	Corrección del capítulo y sugerencias para un mejor desarrollo	Tutor:
	2.-	29/07/2012	Revisión total del capítulo	Tutor:
	3.-	01/08/2012	Recomendaciones para el desarrollo de la propuestas	Tutor:
	4.-	03/08/2012	Observaciones en detalles finales del trabajo a entregar	Tutor:

INDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	ix
INTRODUCCION	
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	22
Formulación del Problema	26
Objetivos de la Investigación.	26
Objetivo General.	26
Objetivos Específicos.	26
Justificación e Importancia de la investigación.	26
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	28
Bases Teóricas	31
Definición de Términos Básicos	46
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Diseño y tipo de la investigación.	48
Nivel de la Investigación	49
Población y muestra.	50
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.	51
Procesamiento de Datos	54
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
Cuestionario aplicado al Trabajador	55
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	
Presentación	75
Matriz DOFA	76
Objetivos de la Propuesta	77
Justificación de la Propuesta	77
Contenido del Plan	78
Factibilidad de la propuesta.	91
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusión	92
Recomendación	93
LISTA DE REFERENCIAS	96

LISTA DE CUADROS

1.- Me siento identificado con las funciones que realizo	55
2.- La gerencia me motiva hacia el logro de los objetivos propuestos	56
3.- Estoy al tanto de la misión organizacional	57
4.- Los integrantes de la empresa están identificados con las funciones que deben desempeñar	58
5.- Existe buen rendimiento laboral en la empresa	59
6.- La gerencia muestra adecuada capacidad para manejar sus relaciones con el personal obrero	60
7.- Existe integración en el equipo de trabajo al momento de cumplir con sus actividades	61
8.- Existe motivación en los trabajadores de la organización para cumplir con los objetivos propuestos	62
9.- Existe compromiso en los trabajadores hacia las tareas a realizar	63
10.- Se planifican y evalúan las actividades que se cumplen dentro de la empresa	64
11.-Considera Ud. que actualmente se está cumpliendo con la misión organizacional establecida en la empresa	65
12.-En su opinión, la operatividad de la empresa guarda congruencia con sus valores organizacionales	66
13.-A su juicio, existe un clima organizacional armónico	67
14.- Considera Ud. que se identifican claramente las funciones que desempeña el recurso humano	68
15.-Cree usted que la empresa tiene valores claramente definidos	69
16.-Considera usted que en la organización los trabajadores se sienten identificados con la labor que realizan	70
17.- A su juicio, se cumplen los objetivos y metas trazadas	71
18.- Existen políticas claramente definidas por la organización para cumplir con los objetivos propuestos	72
19.- Observa usted el compromiso de los empleados hacia las tareas a realizar	73
20.- El personal cumple con sus funciones de acuerdo con la estructura organizativa establecida	74

LISTA DE GRÁFICOS

1.-Me siento identificado con las funciones que realizo	55
2.-La gerencia me motiva hacia el logro de los objetivos propuestos	56
3.-Estoy al tanto de la misión organizacional	57
4.-Los integrantes de la empresa están identificados con las funciones que deben desempeñar	58
5.-Existe buen rendimiento laboral en la empresa	59
6.-La gerencia muestra adecuada capacidad para manejar sus relaciones con el personal obrero	60
7.-Existe integración en el equipo de trabajo al momento de cumplir con sus actividades	61
8.-Existe motivación en los trabajadores de la organización para cumplir con los objetivos propuestos	62
9.-Existe compromiso en los trabajadores hacia las tareas a realizar	63
10.- Se planifican y evalúan las actividades que se cumplen dentro de la empresa	64
11.-Considera Ud. que actualmente se está cumpliendo con la misión organizacional establecida en la empresa	65
12.-En su opinión, la operatividad de la empresa guarda congruencia con sus valores organizacionales	66
13.-A su juicio, existe un clima organizacional armónico	67
14.-Considera Ud. que se identifican claramente las funciones que desempeña el recurso humano	68
15.-Cree usted que la empresa tiene valores claramente definidos	69
16.- Considera usted que en la organización los trabajadores se sienten identificados con la labor que realizan	70
17.- A su juicio, se cumplen los objetivos y metas trazadas	71
18.-Existen políticas claramente definidas por la organización para cumplir con los objetivos propuestos	72
19.-Observa usted el compromiso de los empleados hacia las tareas a realizar	73
20.-El personal cumple con sus funciones de acuerdo con la estructura organizativa establecida	74

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones preocupadas por su crecimiento, evolución y el logro de los objetivos con éxito, se ven en la necesidad de estudiar y poner en práctica estudios y teorías gerenciales que le permitan su permanencia en el competitivo mundo de negocio.

Afortunadamente, el mundo de la gerencia cuenta con innumerables alternativas para un efectivo desempeño administrativo y laboral, entre los que destacan los estudios referidos al desempeño organizacional que trata las características que se presentan en el medio ambiente de trabajo, además de las actitudes y conductas, las cuales son notadas tanto por los trabajadores como por la gerencia.

Es importante destacar la importancia del estudio para conocer todos los elementos que puedan intervenir y afectar de manera favorable o desfavorable en determinada organización y a partir de ese conocimiento adoptar las medidas para el ámbito laboral, es decir para lograr la capacidad de organización que es multifacética y está en continua evolución. Además seis son los componentes de la capacidad organizacional necesarios para un alto desempeño: Autoridad y liderazgo; misión, expectativas (visión) y estrategias; desarrollo e impacto del programa; relaciones estratégicas; desarrollo de recursos y, finalmente, operaciones internas y gestión. Todos estos factores interdependientes contribuyen a la salud y desempeño de la organización sin fines de lucro.

De allí, que la presente investigación está dirigida a Proponer planeación estratégica que permita la optimización de la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A. En este sentido, la presente investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I, completa el problema, planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.

El Capítulo II, corresponde al marco referencial, reseña histórica, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos básicos.

El Capítulo III, está constituido por el marco metodológico, en el que se presenta el tipo de investigación, la población y muestra, tipo de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procesamiento, la validez, la confiabilidad, las técnicas de análisis.

El Capítulo IV, se refiere a la aplicación del instrumento y el análisis e interpretación de los resultados.

El Capítulo V, se refiere a la propuesta de planeación estratégica que permita la optimización de la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A.

Finalmente, el Capítulo VI refleja las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones de hoy día, sea cual fuese su fin están sometidas a los efectos cambiante de la globalización. La dinámica económica, política, social, demográfica y tecnológica del mundo actual están en constante renovación y transformación, es por ello la contribución que tiene la planificación hacia el sostenimiento en la eficacia de los procesos y estructura organizacionales, estén funcionando de manera armónica, el cual pueda dar respuesta de manera oportuna y rápida a las necesidades exigentes de su entorno, permitiéndoles valorar sus ventajas competitivas hacia la adaptación del mercado al cual pertenecen. Al respecto, Navajo, P. (2009) señala que:

La planificación es un proceso racional que implica determinar objetivos y de definir la mejor manera de alcanzarlos con la finalidad de dirigir acciones coherentes hacia el propósito específico que busca la organización y que para ello es necesario contar una visión hacia dónde va, proporciónale ventajas, confiriéndole un sentido hacia una identidad colectivamente compartida por todos los miembros de la organización (p. 21).

Significando con ello, que los sistemas clásicos de planeación empresarial en su gran mayoría se vuelven ineficaces por falta de una estrategia innovadora, integradora, rápida adoleciendo de un anticipada relación con el medio externo por la ausencia de una clara definición del sentido de dirección en el presente y a la escasez, debilitamiento, limitación de recursos y capacidades para afrontar riesgo potenciales en el futuro.

En consecuencia, una de las ventajas que ofrece la planeación es la posibilidad de mejorar sus procesos y estructuras organizacionales, de tal modo que pueda descubrir nuevas oportunidades de dar respuestas a lo largo de su desempeño en el tiempo que perdure la empresa, por lo tanto los resultados serán logros de cambios deseables para los líderes de la organización. Toda acción estratégica para que tenga éxito debe estar contenida en una serie de procesos y etapas que tienen que tomarse en cuenta, a lo que según Hellriegel D; Jackson S y Slocum J (2006) establecen que estas etapas en proceso de planificación estratégica permiten elaborar opciones de metas realizables, señalando:

La planeación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) Establecer una misión y visión; 3) idear objetivos globales; 4) Crear y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.(p.193)

Además, Rodríguez, J. (2005) indica que otro de los graves problemas por lo que atraviesan las empresas son la falta de creencia en el valor de la planeación, en tal sentido, expresa:

Las diferencias radican entre quienes creen en la planeación y quienes no creen en ella, independientemente del concepto que tenga de esta actividad. Algunas personas se rehúsan a planear, al menos conscientemente, y prefieren dejar las cosas al azar, sin embargo esto anti planeadores no pueden evitar que el alcance de la planeación de los otros, por lo que frecuentemente resultan víctimas más que beneficiarios y donde surge la disyuntiva de planear o ser planeado (p.5).

Cabe destacar, que la empresa moderna posee una gran diversidad de operaciones y funciones administrativas complejas, siendo difíciles de ejecutar y de coordinar, demostrando cada vez la necesidad de diseñar y planificar previamente las necesidades trazadas por los administradores, socios y gerentes de la organización para el logro de las metas empresariales, lo cual es posible a través de programas y planes tanto tácticos como operativos. Otra de las funciones es la evaluación de su perfil competitivo, de acuerdo como lo expresa Certo, S (2001:126) señalando que estas estrategias son: “El desarrollo sistemático de los programas de acción encaminados a alcanzar las metas acordadas por la empresa por medio del análisis, la evaluación y selección de las oportunidades prevista”.

En el caso específico de Proyecto Quinteros C.A. ésta es una empresa venezolana dedicada a la venta, fabricación y distribución de mobiliario de oficina. Ofreciendo un servicio de múltiples alternativas que se adapta a las necesidades de sus clientes, ya que la empresa cuenta con una gran diversidad de artículos de alta calidad. Actualmente posee su instalación administrativa como operativa en la ciudad de Valencia estando integrada por veintitrés (23) personas, un (1) gerente general, seis (6) administrativa y dieciséis (16) obreros.

Cabe destacar que la empresa antes mencionada, desde el punto de vista gerencial no posee estructura organizativa formal, ni funciones claramente establecidas, como tampoco ninguna forma de planeación. Asimismo, adolece de clara definición de misión y visión en los objetivos, metas y propósito en la asignación de tareas y responsabilidades internas, la dirección del negocio está concentrada en los fundadores y no en un experto en gerencia, falta de controles administrativos para medir eficacia organizacional.

Adicionalmente, en el ámbito laboral, la capacidad productiva en la elaboración de mesas, sillas, gabinetes y escritorios no cuenta con la debida forma de

planificación y coherencia tanto en el establecimiento de horarios, niveles óptimos de inventarios y de coordinación jerárquica en el personal que labora, como también lentitud en la entrega de los despachos ya que mas de una persona ejerce múltiples tareas y actividades, el reclutamiento y selección del personal es improvisado, como también la falta de definición de procesos de manufactura. De igual forma, el nivel de comunicación entre el personal presenta dificultades por el ruido en las máquina y pequeños espacios para trabajar. Por otra parte la continua rotación de personal hacen que la producción sea irregular, es decir no se cuenta con firme y sólida plantilla laboral, los inventarios son siempre deficitarios por la falta de personal para encargarse de esta función.

En lo que se refiere al ámbito administrativo, el manejo financiero está en manos de propietarios y familiares, el asistente administrativo, se encarga de la compra, pagos, contratar personal, los hijos y dueños del negocio se encargan de hacer pedidos de clientes. Desde el punto de vista externo, la empresa tiene competidores en el municipio Valencia, que entregan oportunamente sus pedidos, ofrecen gran variedad de productos a precios accesibles a diferentes tipos de clientes, lo cual exige que la empresa deba optimizar su capacidad organizativa con miras a mejorar las operaciones que lleva a cabo y satisfaga al mercado de clientes donde se desenvuelve, pues de continuar este tipo de situación en la falta de capacidad organizativa eficiente, tendrá débil manera de tener crecimiento a largo plazo y un fuerte riesgo de perder mercados a futuro.

En función de esta realidad, la presente investigación busca dar respuestas a varias interrogantes que surgen, ante esta problemática y encontrar las respuestas permitirá el logro de los objetivos plateados en esta investigación. En tal sentido, se formulan las interrogantes del estudio.

Formulación del Problema

¿La planeación estratégica contribuiría a mejorar la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer planeación estratégica que permita la optimización de la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A.

Indicar los Factores internos y externos que intervienen a la capacidad organizativa de la empresa en estudio.

Diseñar un plan estratégico para optimizar la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A.

Justificación de la Investigación

El propósito de la citada investigación, es diseñar un modelo de planeación estratégica que permita mejorar su nivel de capacidad organizativa dentro de la empresa Proyectos Quintero, C.A en el alcance efectivo de sus metas y poder responder con firmeza a las necesidades y requerimientos de sus clientes, proveedores

y accionistas. Esto porque las modernas realidades empresariales, hacen conveniente que una organización no subestime el rol unificador y estabilizador de la planeación de sus procesos internos para elevar su capacidad organizativa en consonancia en el entorno al cual pertenece. La contribución de este proyecto de grado a nivel práctico pretende dar solución significativa para la empresa en crear criterios metodológicos de orden de procesos y estructuras organizativas.

Otro de los aportes que dará esta investigación, es para la sociedad, ya que al mejorar los procesos organizacionales de dicha empresa servirá de ejemplo significativo de planificación para futuros directores, gerentes en empresas públicas y privadas como elemento que permita evitar la improvisación y asegurar el éxito en las acciones sin recurrir a los riesgos y costos en el futuro. Adicionalmente, para la gestión del conocimiento en la Universidad permitirá generar en los futuros profesionales de la Facultad de Ciencias y Sociales (FACES) fortalecer competencias profesionales y líneas de investigación comportamiento y desarrollo organizacional dentro de la facultad permitiendo ayudar a resolver problemas que plantea las organizaciones en sus procesos administrativos por medio de la planificación.

Es importante destacar que toda forma de planificación debe llevar implícita una evaluación de seguimiento y control efectivas, que requieren detectar desviaciones que pueden acometer las personas que trabajan en la organización, es por ello que el dueño del proceso tenga que reunir toda la data de soporte necesaria a ser considerados de evaluación y seguimiento. De igual forma, los aspectos básicos del negocio que son primer lugar el proceso administrativo deben ser evaluados, generalmente estos son los primeros en fallar y en qué aspectos tienen que ser corregidos de inmediato, es por ello que la gran mayoría de las empresas les cuestan detectar el origen de las fallas, pues estas se adicionan o crean la base para la ineficacia e ineficiencia funcional y sistemática en la organización.

CAPITULO II

MARCO TEORICO O REFERENCIAL

El marco teórico en toda investigación tiene el propósito de ayudar a entender el problema de investigación y al mismo tiempo interrelaciona o conecta el análisis con la interpretación de los resultados, para luego responder las interrogantes planteadas por los investigadores, contribuyendo a formar nuevos conceptos o demostrar el alcance de los existentes. A lo que Méndez, C (2003:110) señala “El marco teórico está completamente determinado por las características y necesidades de la investigación, lo que constituye la presentación de postulados según autores e investigadores que hacen referencia al problema investigado”.

Antecedentes de la Investigación

La gran mayoría de los autores consultados, en el tema de la planificación estratégica señalan que esta contribuye al sostenimiento de sus capacidades competitiva frente a un mercado cambiante, el objetivo final del pensamiento estratégico consiste en un ajuste con la realidad por medio de sus habilidades en el mejoramiento continuo de sus procesos y estructuras organizativas internas.

En este orden de ideas, Toro, N. (2010) realizó para la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Carabobo, una investigación titulada “Plan Estratégico a Fin Optimizar la Gestión Financiera de COMTRACA C.A. Ubicada en la Zona Industrial de Valencia, Estado Carabobo”. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un plan Estratégico a fin optimizar la gestión financiera de COMTRACA C.A. ubicada en la zona industrial de Valencia, estado Carabobo. Como resultado del estudio se pudo determinar que la

gerencia de COMTRACA C.A no tiene como política llevar desarrollar y ejecutar planes estratégicos que le permitan el manejo eficiente de los recursos de la empresa, además se pudo observar que la empresa tiene deficiencia en el manejo del flujo del efectivo y que la información financiera no es oportuna para determinar la adecuada toma de decisiones. El aporte de este antecedente es que su contenido resalta aspectos interesantes en torno al tema de la planeación estratégica y como su aplicabilidad puede contribuir eficazmente con el manejo y mejora de los procesos.

Bravo, I. y Veliz, Y. (2010) realizaron en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo, una investigación titulada “Plan Estratégico para Optimizar la Gestión Financiera de la Empresa Fredmares C.A. ubicada en el Municipio Guácara del estado Carabobo”. La presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la empresa Fredmares C.A. ubicada en el municipio Guácara del estado Carabobo. Como conclusión se evidenció deficiencias que posee la empresa, por la falta de planificación estratégica. De tal manera se propuso unas series de estrategias que conllevarían a mejorar la gestión actual de la empresa.

El aporte de este antecedente es que destaca la importancia del pensamiento estratégico en las empresas, hacia la dirección correcta de la misma, de allí la participación de los de los líderes en detectar las oportunidades externas para el reconocimiento de sus debilidades y fallas para luego transformarlas en ventajas competitivas. Ello porque toda forma de planeación exitosa parte de acciones lógicamente diseñadas con posibilidades de triunfo en el entorno.

Así mismo, Falotico, J (2009) presentó una investigación en la Maestría de Industrial de la Universidad de Carabobo, titulada “Plan Estratégico para una Pequeña Empresa (PYME) de Fabricación y Comercialización de Muebles de Oficina y para el Hogar”. Tuvo como propósito diseñar un plan estratégico para una pequeña

empresa (PYME) de fabricación y comercialización de muebles de oficina y de hogar. Como conclusión se obtuvo que evidentemente la planeación estratégica en una pequeña empresa, proporcione una herramienta fundamental para definir una visión, misión y objetivos estratégicos con base a un adecuado diagnóstico situacional, en donde la organización garantice el logro del éxito de la gestión, tomando en cuenta los planes de acción y su debido control.

El aporte de la mencionada investigación, es destacar la importancia de la planeación estratégica en modelo productivo de la empresa, contribuye a tomar en cuenta los aspectos de los procesos administrativos y organizacionales para alcanzar la eficiencia y eficacia en las metas que se propone. La vinculación con el objeto de la presente investigación es que el diseño de planes estratégicos supone un diagnóstico para reconocer las fallas y debilidades, hacia posteriormente una formulación objetivos.

De la misma manera según Herrera, J.O; Ramírez C.L: Torres, M. L (2007) docentes de la Universidad Distrital Francisco José Caldas (JFC) Colombia redactaron una investigación titulada Aplicación del Modelo de Planeación de las Capacidades Productivas en Empresas Manufactureras en una PYME del Sector Calzado. Tuvo como objetivo mejorar las capacidades productivas en empresas manufactureras en una PYME del sector calzado en Bogotá D.C. con el fin de determinar los requerimientos y especificaciones de la organización en términos de unidades de tiempo del recurso máquinas y equipos.

Concluye que la determinación de las capacidades de producción afectan la estructura organizacional de la empresa, por tanto, la ventaja de la aplicación del modelo es la facilidad del proceso planeación y programación de la producción, que dependiendo de los requerimientos del recursos maquinas y equipos y, aportando grandes conclusiones para la toma de decisiones en referencia a estrategias y tácticas

de producción, ampliación de la capacidad de los recursos y confiabilidad en desempeño del sistema. El aporte y la relación con la presente investigación, señala una vez más las ventajas que conlleva la planeación en saber en qué medida la capacidad instalada puede relacionarse con la organización interna, ya que esta tiene que ajustarse a los requerimientos de la producción.

Bases Teóricas

Definición de Estrategias

La estrategia tiene el propósito de ajustar las actividades de la organización, social o empresaria, a su capacidad de recursos, en tanto que el análisis estratégico analiza la comprensión de la posición estratégica (competitividad) de dicha organización al preguntarse ¿Qué cambios ocurren en el entorno?, ¿Qué efectos tendrán en la organización y sus actividades?, ¿A qué aspiran directivos, accionistas, ejecutivos, entidades sindicales, políticas, sociales?

Tal como lo apunta según (Fred, 2004:56) “Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas”. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.

Valores Estratégicos

Según Cruz, C (2006:6) “Representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro”. Estos valores, vienen determinado por la apreciación en las metas y propósitos, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Definición de Planeación Estratégica

La gran mayoría de los autores, en el tema de la planificación estratégica han señalado, que esta contribuye a una mejor sentido del propósito y dirección de la organización hacia el alcance de las metas, para ello es conveniente que cuenta con procesos y estructuras bien definidos, responsables y recursos para poner en marcha el plan y las estrategias que harán exitosa a la organización en su negocios, que le permitirán al final satisfacer las aspiraciones de los clientes, proveedores, gobierno, trabajadores, comunidades, socios y accionistas de la empresa. Tal como lo señala, Amaya, J (2009) la planeación estratégica es:

Es un proceso mediante el cual quienes toman decisión en una organización, obtienen, analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia(p.14)

Precisamente, este proceso es de cambios constantes, ya que el elemento fundamental es la información que tenga la organización en relación a su capacidad competitiva y esta está en función a su condición de capacidad organizativa para transformarse para dar repuesta a sus nuevos retos que le establezca el entorno e influir en el futuro para mitigar efectos adversos que pueden ser impredecible a lo largo del tiempo.

Así mismo, la dirección de la empresa que se tenga del presente va impactarla en el futuro, es por ello que muchos expertos indican que una de las funciones que tiene la planificación estratégica ha sido fundamentalmente prever situaciones, anticiparse a las cambios externos a la empresa que impactaran internamente dentro de los procesos internos, para luego adaptarse al mercado local o internacional, con el menor costo posible alcanzado un eficaz desempeño.

Ceja (1994:53), define a la estrategia como “la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los recursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos.

Para que la planeación sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta, lo que implica el uso de la estrategia en la planeación. En ese mismo orden, Ceja establece que la planeación estratégica “es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de la acción misma”, (p.55).

Por otro lado, Stoner (1998:132), define a la planeación estratégica como: El proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos. En resumen la planificación estratégica no es más que el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.

Corredor, J. (2004). Característica de la planificación estratégica:

□ Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planificación estratégica da respuestas a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en que negocio deberíamos de estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente.

La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización. Los gerentes han averiguado que si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ellos y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

La planeación estratégica ayuda a desarrollar un concepto bien definido a la organización y esto a su vez permite formular los planes y actividades que la acerquen a sus metas. Otra razón por la cual la planificación estratégica ha cobrado tanta importancia para los gerentes, estriba en que les permite preparar y afrontar el ambiente rápidamente cambiante en el cual opera su organización. Hoy los acontecimientos se presentan con demasiada rapidez para que la experiencia pueda ser una guía confiable, y los gerentes necesitan elaborar nuevas estrategias apropiadas para los problemas y oportunidades propias del futuro.

Steiner (1992), afirma que la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente, como una parte integral de la dirección y además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas.

Uno de los conceptos que más se ha mencionado durante los últimos años en la gestión empresarial es la Planificación Estratégica. Son diversos los autores que se han dedicado al estudio del tema, y también diversos los enfoques conceptuales que se tienen sobre el mismo. Entre los más conocidos y de los que haremos referencia se encuentran. Steiner. (1992:12), empieza planteando “que es necesario entender que no existe un sistema de planeación el cual toda organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa”.

Steiner define la planeación estratégica tomando cuatro aspectos fundamentales:

1. El porvenir de las decisiones actuales: Se toma en cuenta lo que sucede y ha sucedido con respecto a una decisión que se espera tomar, creándose un posible futuro escenario. La planeación estratégica se basa en análisis de la situación actual y predicción de posibles sucesos por venir, para tomar decisiones.
2. Proceso: Es que revela las acciones que tomar, cuando, donde y quien debe responsabilizarse por esas acciones. Este proceso se inicia con la definición de metas organizacionales, luego se definen estrategias y políticas para lograr esas metas, y por último ejecuta los planes para lograr la implantación de las estrategias y de esta manera obtener los resultados buscados.
3. Filosofía: Es necesario que la gerencia de las empresas esté convencida de las bondades de una planeación estratégica y que sus acciones se encaminen en la dirección de lograr los objetivos de la empresa. La planeación estratégica debe ser una actitud y una forma de ver el desarrollo de la empresa.
4. Estructura: La planeación estratégica son acciones sistemáticas de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas, que la lleven a desarrollar planes y estrategias para el logro de las metas. El sistema de planeación estratégica enlaza los planes estratégicos, los programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Procesos de la Planificación Estratégica

En la realidades actuales, todo proceso de planeación estratégica lleva fundamentalmente la misión y visión de la organización, la misión es una clara definición de la actividad por la cual se va a dedicar la organización y como la llevar a cabo, dándole un sentido de orientación, según Kaplan, R y Norton, D (2004) afirma que:

La misión proporciona el punto de partida definiendo, el porque la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocios dentro de una estructura corporativa más amplia mientras que la visión representa lo que será en la empresa en el futuro la imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa (p.63).

Adicionalmente, Amaya, J (2009:23) indica que las etapas incluyen los siguientes procesos en su elaboración:

1.- *Definición de la Visión y Misión:* Son las acciones que va tomar hacia la determinación de los principios y valores por los cuales se guiaran todos sus miembros.

2.- *Evaluación de Capacidades Internas:* Por medio del diagnostico de la realidad que tenga la organización.

3.- *Establecimientos de Objetivos:* Establecerse una dirección específica en relación a visión y misión, con la correspondencia con los costos y beneficios.

4.- *Elaboración de Planes Operativos:* Una vez elaborados las metas, se proceden a establecer procedimientos para alcanzarlos con recursos a ser utilizados.

5.- *Evaluación al Desempeño*: La manera de establecer la eficacia de los planes es por medio del seguimiento y control de las desviaciones que pueden suceder en el plan estratégico definido los altos directivos de la organización.

Tipos de Planeación

Gitman, L y Mc Daniel (2008:230) señala que uno de los tipos de planeación conocidos y empleados en las diversas organizaciones son los siguientes:

Planeación Estratégica: Es aquella que según el autor es largo plazo, implica una mayor determinación de información interna y externa, busca evaluar capacidades para llevar la visión y misión de la empresa a sus fines señalados por ella.

Planeación Táctica: Es la instrumentación de los planes estratégicos, son llevados a tiempo menor a un año, buscan la coordinación y asignación de recursos, lógicamente tiene que tener relación con el diseño teórico del plan que tenga la empresa.

Planificación Operativa: Formula métodos y procedimientos de trabajo, actividades, responsabilidades apoyándose en la especialización y división de las funciones y tareas.

Planificación Contingente: Busca dar respuesta a hechos no formulados en el diseño inicial aminorando el impacto que pueda presentarse en las desviaciones o anticiparse a riesgos potenciales de pérdidas financieras, pérdida en la capacidad productiva en toda la organización.

Funciones de la Planeación Estratégica

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1998:34), afirma que "La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta

gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el

ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible

En el mismo sentido, otra de las valiosas funciones que aporta la planificación estratégica, es según Hellriegel D; Jackson S y Slocum J (2006:179) “como un asunto que compete a la alta gerencia de la organización en tomar decisiones y que es competencia de ella decidir sobre la estructura y dirección de una empresa, permitiéndole alcanzar metas organizacionales y medios para alcanzarlos”. Además, esto implica lograr la estabilidad de la organización, rentabilidad eficacia y eficiencia, descubrir nuevas oportunidades y aumentar sus probabilidades de éxito a para disminuir costos significativos de los riesgos que afectan la productividad y prosperidad dentro de las organizaciones.

Procesos Administrativos

De lo anteriormente dicho, Gitman, L y McDaniel (2008:67) señalan que para alcanzar el éxito de cualquier empresa por medio de la planificación, “se tiene que tener tomar en cuenta la ventajas de integrar procesos y procedimientos administrativos, el cual es un elemento angular en que fundamentan las estrategias para dinamizar la armonía en la búsqueda de los objetivos del mismo”.

Cabe, mencionar según los autores, los procesos administrativos tales como la *planeación*, en la cual se ubica a alta gerencia capaz de tomar decisiones a través de programas, definición de responsabilidades y funciones, la *organización*, el establecimiento individual de roles, cargos, división y especialización de actividades, jerarquía funcional, supervisión y liderazgo, *dirección*, quien tiene la responsabilidad individual y compartida de todos los procesos internos sea regulados un líder, y por el control manera de entender las fallas y debilidades dentro de la empresa.

Dentro de la empresa en estudio, los autores señalan que la capacidad organizacional está en relación a su estructura organizativa y los procesos administrativos, lo más importante, es la creación de ventajas competitivas, por medio del mejoramiento continuo de las competencias organizacionales, a medida que los procesos administrativos estén bien establecidos permitirá lograr eficaz resultado en cada una de los elementos de dicho proceso y que los procedimientos sean cada vez más precisos.

Capacidad Organizacional

La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales.

La capacidad es un término abstracto que describe una amplia gama de capacidades, conocimientos y recursos que las organizaciones sin fines de lucro necesitan para ser efectivas. ¿Qué hace que una organización sea efectiva? Según lo señalado por Grantmakers for Effective Organizations, es la “rededicación para

lograr resultados”. La capacidad de organización es multifacética y está en continua evolución. Seis son los componentes de la capacidad organizacional necesarios para un alto desempeño: Autoridad y liderazgo; misión, expectativas (visión) y estrategias; desarrollo e impacto del programa; relaciones estratégicas; desarrollo de recursos y, finalmente, operaciones internas y gestión. Todos estos factores interdependientes contribuyen a la salud y desempeño de la organización.

Autoridad y Liderazgo: El directorio de la organización es participativo y representativo, y posee prácticas de autoridad bien definidas. El directorio supervisa efectivamente las políticas, programas y operaciones de la organización, incluida la revisión de sus objetivos estratégicos, estado financiero y desempeño del director ejecutivo. La organización se logra mediante el reclutamiento, desarrollo y retención del mejor personal y medios técnicos. El liderazgo de la organización está siempre alerta a las cambiantes necesidades y realidad de la comunidad.

Misión, Expectativas (Visión) y Estrategia: La organización tiene una misión vital y clara comprensión de su identidad. Debe estar activamente involucrada en reflexiones frecuentes, orientadas a resultados, estratégicas y auto-referentes, así como en una planificación que combine los objetivos y la acción con la misión establecida y la capacidad organizacional. El proceso de planificación debe llamar a los interesados en su accionar a un diálogo permanente que asegure que la misión y los programas de la organización son valiosos para la comunidad o sus habitantes.

Desarrollo e Impacto del Programa: La organización administra programas que muestran resultados tangibles en concordancia con los recursos invertidos. Los programas han de ser de gran calidad y bien considerados. La organización utiliza los resultados de la evaluación del programa para informar sobre sus objetivos estratégicos. Posee mecanismos formales para evaluar los factores internos y externos que afectan el logro de los objetivos.

Relaciones Estratégicas: La organización es un participante y líder activo y respetado de la comunidad y mantiene fuertes lazos con los integrantes de la misma. Participa en alianzas y asociaciones estratégicas que aportan significativamente al avance de sus objetivos y amplían su ámbito de influencia.

Desarrollo de Recursos: La organización procura un apoyo exitoso de distintas fuentes, a fin de garantizar que sus ingresos sean diversificados, estables y suficientes para su misión y objetivos. El plan de desarrollo de recursos está en concordancia con la misión o declaración de principios, con los objetivos a largo plazo y la dirección estratégica. La organización mantiene estrecho contacto con sus principales colaboradores y entrega información clara y estratégica, respecto a los esfuerzos que hace para desarrollar sus recursos.

Operaciones Internas y Gestión: La organización cuenta con una gestión eficiente y efectiva; además de un sólido sistema de apoyo a la administración. La organización usa la información efectivamente para propósitos organizacionales y de gestión de proyectos. El manejo de los recursos, riesgos y tecnología es sólido y adecuado a los propósitos organizacionales. N. Glickman, y L. Servon, “More than Bricks and Sticks: Five Components of Community Development Corporations’ Capacity,” (Más que Ladrillos y Palos: Cinco Componentes de las Corporaciones de Desarrollo Comunitario) *Housing Policy Debate* 9 (1998) 497-539.

Misión, Expectativas (Visión) y Estrategia son las fuerzas rectoras que dan a la organización su objetivo y dirección. El desarrollo e impacto del programa son la principal razón de existencia de la organización sin fines de lucro, tal como las utilidades lo son para las compañías comerciales. Las relaciones estratégicas, el desarrollo de recursos y la operación interna y gestión son los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la organización. De no estar presente alguno de estos

elementos, la organización falla y no logra todo su potencial. Liderazgo y autoridad son los elementos que permiten que todas las partes estén bien enfocadas y operando. El modelo también sugiere la necesidad de obtener una constante retroalimentación del medio externo, además de realizar monitoreo regulares del público y de los resultados del programa con relación a la misión y a la estrategia.

Existen varios factores que pueden influir en las necesidades de una organización en cualquier momento. Entre ellos se incluyen:

- Antigüedad y estado de desarrollo de la organización
- Tamaño de la organización
- Tipo de trabajo que realiza la organización
- Identidad cultural o étnica de la organización
- Entorno en que opera la organización

Una capacidad organizacional es lo mejor que sabe hacer una organización, en las personas eso se llama habilidad. Cuando una organización mezcla las habilidades de las personas (lo mejor que sabe hacer la gente) con los recursos que tiene, obtiene capacidades organizacionales, por ejemplo cuando mezcla la habilidad de ventas de sus vendedores con los recursos que estos requieren para vender desarrolla su capacidad de ventas, lo cual permitirá a la organización obtener ventas.

Esto quiere decir que las organizaciones tienen que formular sus objetivos teniendo como base sus capacidades organizacionales. Por ejemplo como una empresa puede plantearse duplicar sus ventas, sino tiene la capacidad de ventas.

Ahora la pregunta es ¿cómo podemos desarrollar una capacidad organizacional? Hemos señalado que una capacidad está compuesta por recursos y habilidades, los recursos por sí sólo no hacen nada, son las habilidades de las

personas las que pueden convertir los recursos que tiene una organización en los resultados que se quieren, como el lograr incrementar las ventas, el lograr disminuir costos, el lograr máximo impacto en una publicidad, por lo tanto tenemos que centrarnos en desarrollar las habilidades de las personas.

Ahora la pregunta es ¿cómo podemos desarrollar las habilidades de las personas?

Las habilidades de las personas dependen de la motivación (es decir de las ganas que tengan de hacer algo), del conocimiento (información que tiene sobre cómo hacer las cosas) y de la experiencia en el trabajo a desarrollar, por lo tanto para desarrollar las habilidades de las personas debemos centrarnos en la motivación, los conocimiento y la experiencia.

Teniendo en cuenta los aportes de los autores expuestos en la sección anterior, a continuación se hace una categorización de los elementos organizacionales relacionados con las capacidades dinámicas en función del grado de combinación de conocimiento. Los recursos son la unidad básica. Las capacidades son el resultado de la combinación de recursos. La combinación de capacidades genera habilidades esenciales para conseguir una ventaja competitiva. A esta combinación se le da el nombre de capacidades centrales. Las cuales son muy difíciles de replicar ya que poseen componentes distintivos de cada organización. Finalmente, las capacidades dinámicas presentan el mayor grado de combinación de conocimiento porque integran las capacidades centrales de la organización y además, permiten su evolución en el tiempo, por la absorción, integración y reconfiguración de nuevo conocimiento de acuerdo con la dinámica del mercado.

Para el propósito de esta investigación se tomará las definiciones de capacidad

organizacional y dinámica dadas por Winter (2003:8): “Una capacidad organizacional es una rutina de alto nivel, que junto con sus flujos de entrada, otorga a la dirección de la organización un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos de un tipo particular”. A su vez define a las capacidades dinámicas como aquellas capacidades organizativas que actúan para ampliar, modificar o crear, las capacidades convencionales.

Definición de Términos Básicos

Diagnostico Estratégico: Forma de detectar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tenga la organización.

Dirección Estratégica: Es la conducción definida hacia un propósito en particular.

Eficiencia: Uso racional de recursos ante metas

Eficacia: Alcanzar metas sin tomar en cuenta la cuantía de recursos

Estrategia: Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

Plan: Declaración de actividades, tareas funciones, asignación de recursos.

Planificar: Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Planificación estratégica: se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

Proceso: Conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto a su quehacer.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se expondrán las acciones destinadas a describir y analizar de forma precisa el tipo de datos que se requiere indagar para el logro de los objetivos de la investigación, así como la descripción de las distintas técnicas de observación y recolección de datos que posibilitaran obtener la información necesaria. El marco metodológico estará referido al momento que alude al proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito que permitirá descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

Diseño y Tipo de la Investigación

El diseño de la investigación es el plan o estrategia concebida para dar respuesta a las preguntas planteadas donde está determinado por el origen de los datos (Primarios o Secundarios). Para este estudio que plantea proponer un modelo de planeación estratégica para mejorar la gestión administrativa caso de estudio Proyecto Quintero C.A. El diseño de investigación fue no – experimental, esto debido a que no se realizarán experimentos ni se manipularán variables.

De acuerdo con Hernández, R. y otros (2000:190) este diseño “Se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, esto debido a que las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas”. Teniendo en cuenta los procedimientos que se realizaron para obtención de información para el estudio, la

investigación se enmarcó en la modalidad de Proyecto Factible el cual es definido por Hurtado (2000:67) como aquel que “Produce inventos, programas, diseños o creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad y basada en conocimientos anteriores”. Cabe destacar, que en este caso específico el proyecto factible se apoyó en el tipo de campo, que según Hernández, R. y otros (2000:145) “Consiste en la recolección de datos de forma directa donde ocurren los hechos”. Permitiendo obtener información de gran relevancia, así como una visión más acertada, de la capacidad organizacional de la Empresa Proyectos Quintero, C.A.

Nivel de Investigación

Teniendo en cuenta que la investigación busca proponer la planeación estratégica para optimizar la capacidad organizacional de la empresa Proyectos Quintero C.A., se señala que dentro del diseño no – experimental, la investigación se caracterizó por tener un nivel descriptivo, ya que “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y el objetivo es indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables” (Hernández, R. y otros, 2000: 60).

En un sentido más amplio, se tiene que acudir al sitio donde ocurren los hechos e indagar lo concerniente al mismo, permitiendo abordar con éxito el planteamiento antes expuesto. En un sentido amplio, constituye una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre las realidades de la organización en estudio. Permitiendo exponer de forma resumida y cuidadosa los resultados que serán determinantes para realizar la propuesta con el fin de optimizar la capacidad organizacional en la empresa objeto de estudio.

Población y Muestra

En las investigaciones se deben establecer las características de la población, a fin de delimitar y por ende establecer los parámetros muestrales. De allí que se considere que la población, de acuerdo con Chávez (1994:126) “Es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados”. Está constituida por características o estados que le permite distinguir los sujetos unos de otros. En este caso de estudio, la población estuvo conformada por Veintitrés (23) trabajadores, entre gerente general, administrativos y obreros de la empresa Proyectos Quintero C.A. con los cuales se desarrollará la investigación.

Cuadro 1

Trabajadores de la Empresa Proyectos Quintero, C.A.

Descripción de Cargos	Número de Trabajadores
Gerente General	1
Personal Administrativo	3
Vendedores	3
Obreros	16
TOTAL	23

Fuente: Gatti, M y Pinto, F (2012)

Con respecto a la muestra, Balestrini, M. (2007:126) señala que se refiere “Al número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del Universo”. En este caso se trató de una muestra censal, pues la investigación fueron todos los elementos individuales que conforman la población. Al respecto, Arias (2003:123) indica que la muestra censal “es aquella porción que representa a toda la población, es decir, que la muestra es toda la población a investigar”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas para la recolección de datos conforman las distintas formas para recolectar la información de acuerdo con el planteamiento del problema y las etapas previas de la investigación. Hurtado (2000) señala que: “Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria con la finalidad dar respuestas a su pregunta de investigación”. (p.427). Para abordar las estrategias metodológicas se utilizó como técnica: la encuesta. Como instrumento dos cuestionarios, los mismos permitieron obtener la información necesaria para desarrollar esta investigación.

La técnica de la encuesta, Flames (2003), la define como:

Una técnica que permite la obtención directa de las personas y/o fuentes primarias de las informaciones, datos, puntos de vista o aspectos relevantes de un tema objeto de estudio pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos, acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular (p.36).

En este caso específico, la encuesta permitió a los empleados y trabajadores que conformaban la muestra puedan dar su opinión acerca de las preguntas que se realizaron de acuerdo al cuestionario diseñado para tal fin. Según Delgado (2008: 284) El cuestionario es definido como “la recopilación de datos que se realiza de forma escrita, por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos de opción múltiples, entre otros”. El diseño del instrumento estuvo estructurado por preguntas cerradas, permitiendo desarrollar los objetivos planteados, lo cual complemento las actividades que se llevaron a cabo para proponer la planificación estratégica que permitirá optimizar la capacidad organizacional de la empresa Proyectos Quintero, C.A.

Validez y Confiabilidad

Validez de Expertos

Hurtado y Toro (2002) indican que “la validez de contenido, se refiere a que los instrumentos de medición estén contruidos de tal modo que realmente midan los aspectos que se quieren medir” (p.62). Luego de la elaboración del instrumento se procedió a su validez, siendo presentado a expertos quienes revisaron y evaluaron el contenido del mismo.

Confiabilidad

La confiabilidad del **instrumento de empleados** se obtuvo por medio de coeficiente Alfa de Cronbach; al respecto, Hernández (2000:253) explica que “el coeficiente produce valores que oscilan entre 0 y 1, su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente”.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO EMPLEADOS

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Xi
1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	57
2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	51
3	3	2	1	3	1	1	2	2	1	2	41
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43
5	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	54
6	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	55
Sumatoria	19	19	19	30	27	16	16	16	16	16	67.6
Media	3.17	3.2	3.2	5	4.5	2.67	2.7	2.7	2.7	2.7	50.17
Desv. Est.	1.47	1.5	1.5	0	1.225	1.21	1.2	1.2	1.2	1.2	6.646
Varianza	2.17	2.2	2.2	0	1.5	1.47	1.5	1.5	1.5	1.5	22..32

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{\sum s_t^2} \right] = \frac{34}{33} \left[1 - \frac{67.6}{2232} \right] = 1.02 \cdot 0.97 = 0.61$$

Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

ESCALA	CATEGORÍA
0 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1	Muy alta

Interpretación: el coeficiente de confiabilidad del instrumento fue de 0.61, lo que indica que al aplicar el instrumento varias veces a un mismo grupo en condiciones similares se observaron resultados parecidos en la primera y segunda vez en grado alto. Por su parte, la confiabilidad del cuestionario aplicado a los obreros se refleja de la siguiente manera:

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO OBREROS

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Xi
1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	57
2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	51
3	3	2	1	3	3	1	3	2	1	3	41
4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	43
5	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	54
6	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	55
Sumatoria	19	19	19	30	27	16	16	16	16	16	67.6
Media	3.17	3.2	3.2	5	4.5	2.67	2.7	2.7	2.7	2.7	50.17
Desv. Est.	1.47	1.5	1.5	0	1.225	1.21	1.2	1.2	1.2	1.2	6.646
Varianza	2.17	2.2	2.2	0	1.5	1.47	1.5	1.5	1.5	1.5	22.32

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{\sum s_i^2} \right] = \frac{34}{33} \left[1 - \frac{67.6}{2232} \right] = 1.02 \cdot 0.97 = 0.71$$

Interpretación: el coeficiente de confiabilidad del instrumento fue de 0.71, lo que indica que al aplicar el instrumento varias veces a un mismo grupo en condiciones similares se observarían resultados parecidos en la primera y segunda vez en grado aceptable.

Procesamiento de Datos

Con respecto a las técnicas de procesamiento y análisis de datos, organizaron los resultados de manera cuantitativa y se distribuyó la frecuencia dadas las preguntas formuladas, tomando en consideración las alternativas asignadas. Se creó una tabla por cada pregunta realizada, y una vez tabuladas las respuestas se procedió a graficar los resultados porcentuales que arrojaron las tablas. Estos datos o resultados sirvieron para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación.

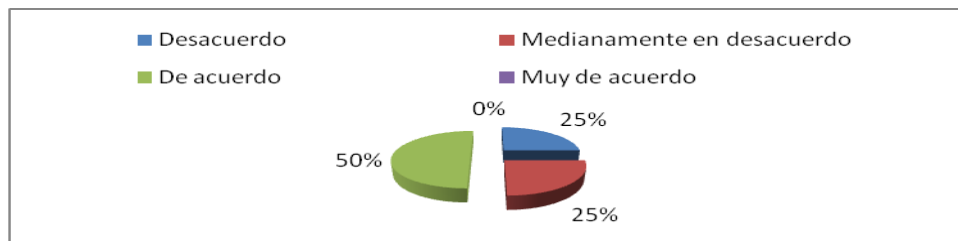
CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
Cuestionario aplicado al Trabajador

1.- ¿Me siento identificado con las funciones que realizo?

CUADRO N° 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	4	25
Medianamente en desacuerdo	4	25
De acuerdo	8	50
Muy de acuerdo	0	0
Total	16	100%

GRÁFICO N° 1



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

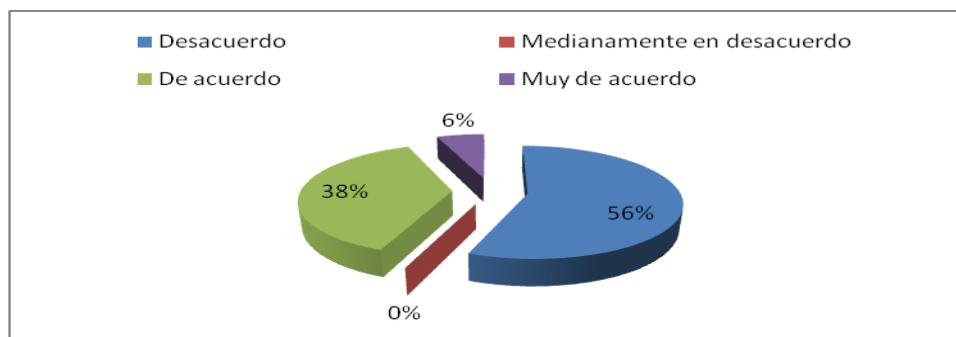
Cuando se le preguntó a los trabajadores si se sentían identificados con las funciones que realizaban, un 50% se mostró de acuerdo, pero un 25% estaba medianamente en desacuerdo e igual porcentaje en desacuerdo. Situación que refleja la falta a una mitad de la muestra quienes no se sienten identificados con la función o tarea que realiza, lo cual implica que no exista sentido de pertenencia hacia la empresa y por consiguiente la falta de compromiso hacia la misión organizacional, que afecta la calidad de servicio, competitividad y posicionamiento de la empresa.

2.- ¿La gerencia me motiva hacia el logro de los objetivos propuestos?

CUADRO N° 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	9	56
Medianamente en desacuerdo	0	0
De acuerdo	6	38
Muy de acuerdo	1	6
Total	16	100%

GRÁFICO N° 2



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

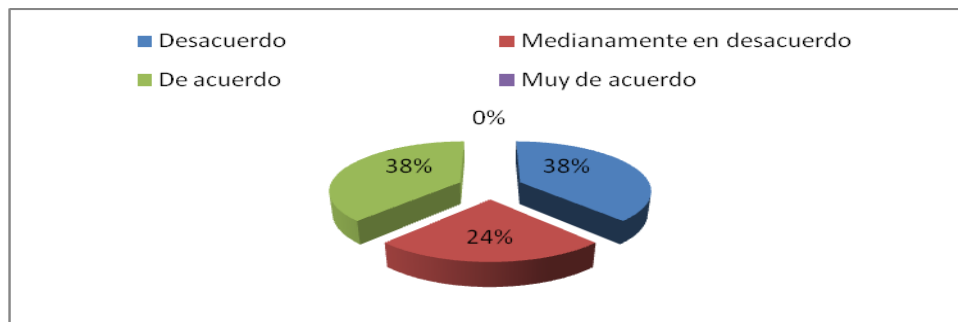
Tal como lo refleja el gráfico anterior, un 38% de los trabajadores está de acuerdo en afirmar que la gerencia lo motiva hacia el logro de los objetivos propuestos y un 6% muy de acuerdo. Caso contrario, un 56% muestra su desacuerdo por considerar que la gerencia nunca lo motiva hacia la realización de las actividades. Esto afecta el desempeño de los trabajadores ya que al no sentirse motivados no desempeñan sus actividades de manera óptima. Esta realidad puede incidir en el incumplimiento efectivo de las actividades, pues no se está tomando en cuenta el recurso humano de la empresa el cual es un factor fundamental para la calidad de servicio y el buen funcionamiento de las actividades que allí se realizan.

3.- ¿Estoy al tanto de la misión organizacional?

CUADRO N° 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	6	38
Medianamente en desacuerdo	4	24
De acuerdo	6	38
Muy de acuerdo	0	0
Total	16	100%

GRÁFICO N° 3



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

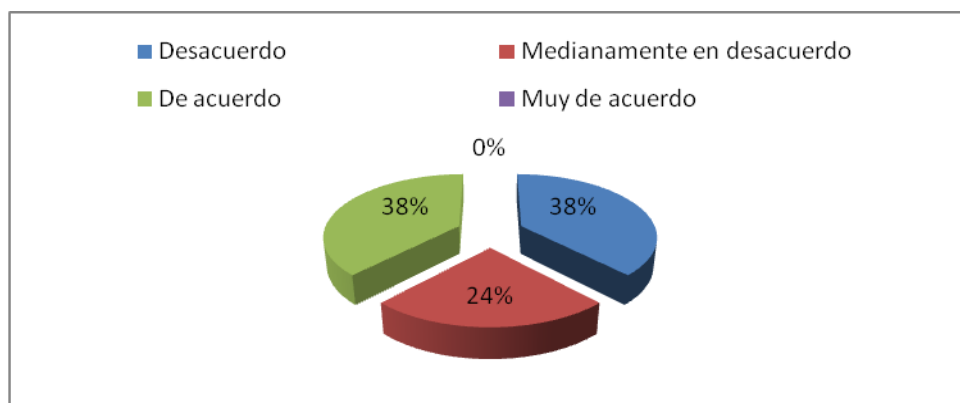
El gráfico precedente muestra a un 38% de los encuestados que está al tanto de la misión organizacional. No obstante, un 24% está medianamente en desacuerdo y un 38% en desacuerdo por considerar no estar al tanto de dicha misión. Esto contraviene los principios que deben regir a la organización donde cada uno de sus trabajadores debe conocer y estar comprometido con la misión organizacional la cual debe estar claramente definida, ya que al no estar al tanto de la misión redonda en el desconocimiento de los fines y principios que rigen la gestión de la empresa y por tanto su incumplimiento.

4.- ¿Los integrantes de la empresa están identificados con las funciones que deben desempeñar?

CUADRO N^o 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	7	44
Medianamente en desacuerdo	2	12
De acuerdo	7	44
Muy de acuerdo	0	0
Total	16	100%

GRÁFICO N^o 4



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

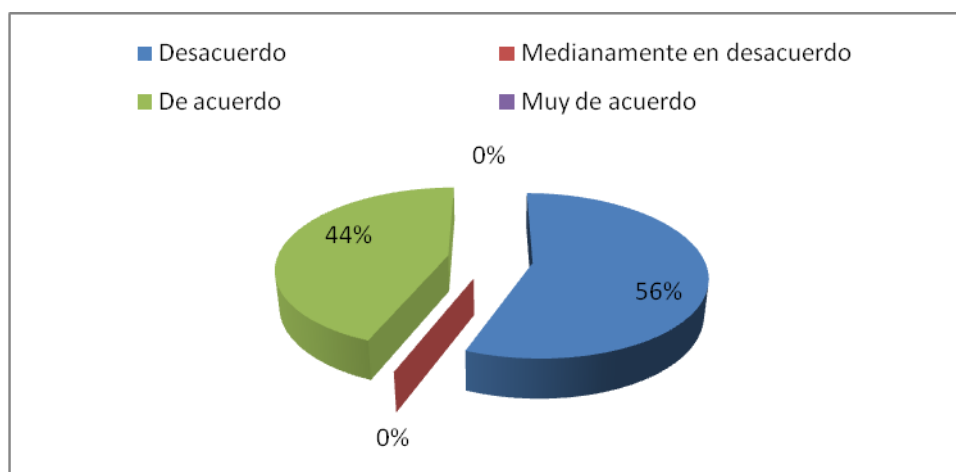
Los trabajadores en un 38% de los casos están identificados con las funciones que deben desempeñar, pero un 24% se muestran medianamente en desacuerdo y otro 38% en total desacuerdo pues no se sienten plenamente identificados con lo que realizan ya que son asignados a realizar actividades que no le competen o no se realizan perfiles para los cargos a ocupar.

5.- ¿Existe buen rendimiento laboral en la empresa?

CUADRO N° 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	9	56
Medianamente en desacuerdo	0	0
De acuerdo	7	44
Muy de acuerdo	0	0
Total	16	100%

GRÁFICO N° 5



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

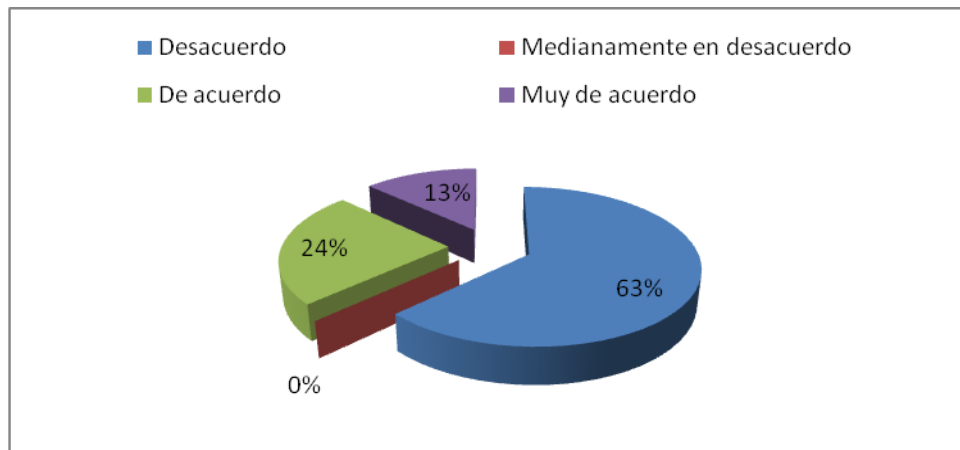
Un 44% de los trabajadores muestra su acuerdo en afirmar que existe buen rendimiento laboral en la empresa. Caso contrario un 56% muestra su desacuerdo. Evidenciándose el elevado porcentaje de los trabajadores que consideran no existe un buen rendimiento laboral en la organización. Realidad que afecta la productividad, las finanzas y competitividad de la empresa.

6.- ¿La gerencia muestra adecuada capacidad para manejar sus relaciones con el personal obrero?

CUADRO N^o 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	10	63
Medianamente en desacuerdo	0	0
De acuerdo	4	24
Muy de acuerdo	2	13
Total	16	100%

GRÁFICO N^o 6



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

La gerencia muestra adecuada capacidad para manejar sus relaciones con el personal obrero en un 24% de los casos y un 13% está muy de acuerdo. No obstante, un considerable porcentaje del 63% está en desacuerdo por considerar que la gerencia no se esfuerza en mantener adecuadas relaciones con los trabajadores. Solo se dan

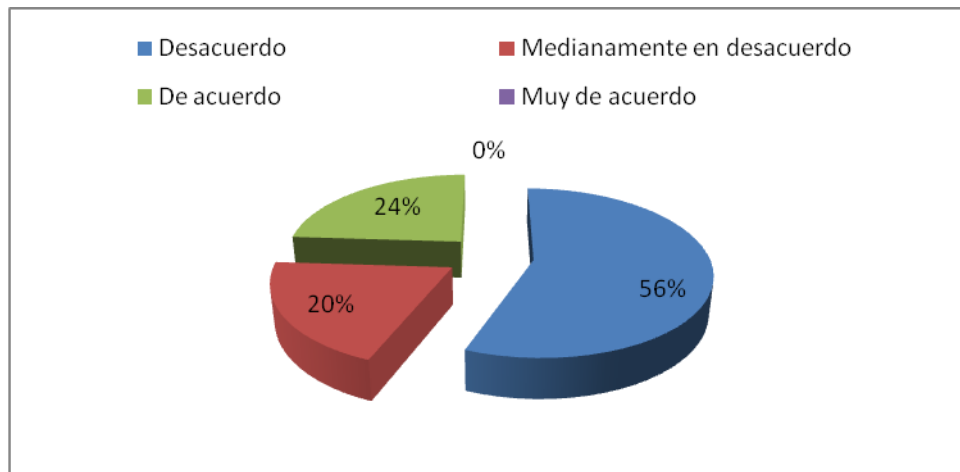
órdenes de manera autocrática sin tomar en consideración la opinión de los trabajadores.

7.- ¿Existe integración en el equipo de trabajo al momento de cumplir con sus actividades?

CUADRO N° 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	9	56
Medianamente en desacuerdo	3	20
De acuerdo	4	24
Muy de acuerdo	0	0
Total	16	100%

GRÁFICO N° 7



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

Tal como lo refleja el gráfico anterior el 24% muestra su acuerdo en que existe integración en el equipo de trabajo al momento de cumplir con sus actividades, pero un considerable porcentaje del 20% está medianamente en desacuerdo y un 56% en

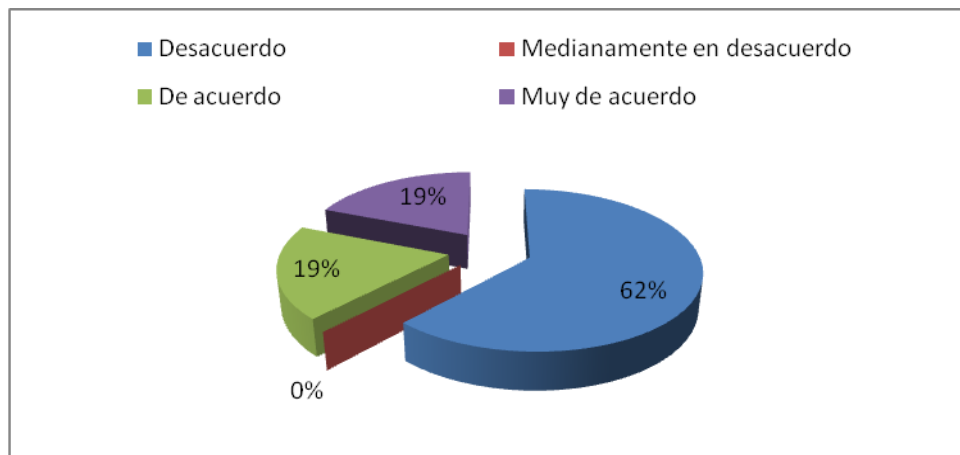
desacuerdo ya que según su percepción no se percibe ni observa integración en el equipo de trabajo, lo cual se traduce a su vez en esfuerzos parcelados por lograr los objetivos de la empresa.

8.- ¿Existe motivación en los trabajadores de la organización para cumplir con los objetivos propuestos?

CUADRO N° 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	10	62
Medianamente en desacuerdo	0	0
De acuerdo	3	19
Muy de acuerdo	3	19
Total	16	100%

GRÁFICO N° 8



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 19% de los trabajadores está de acuerdo en afirmar que existe motivación en los trabajadores de la organización para cumplir con los objetivos propuestos y un 19% muy de acuerdo. Caso contrario, un 62% expresa su desacuerdo ya que para

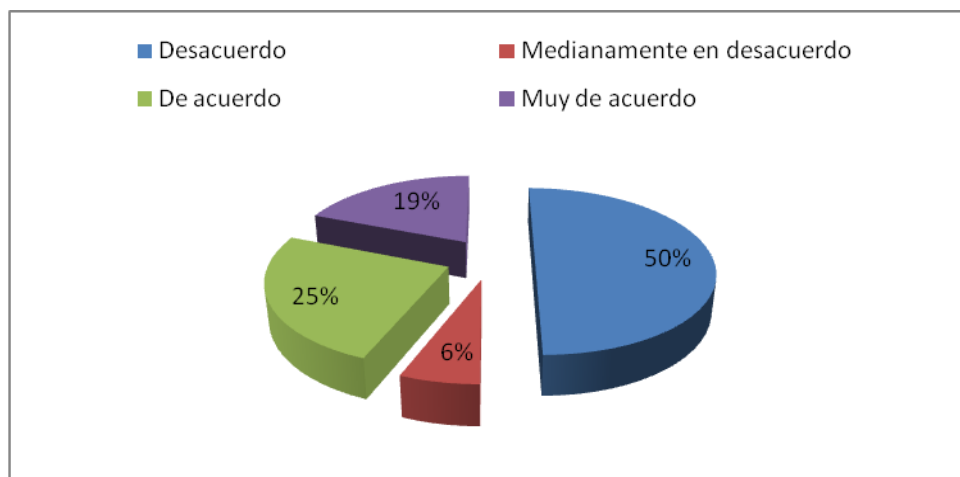
ellos no existe tal motivación hacia los trabajadores, de manera tal que estos se sientan motivados a realizar sus actividades con compromiso y eficiencia.

9.- ¿Existe compromiso en los trabajadores hacia las tareas a realizar?

CUADRO N° 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	8	50
Medianamente en desacuerdo	1	6
De acuerdo	4	25
Muy de acuerdo	3	19
Total	16	100%

GRÁFICO N° 9



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

Un 25% de los trabajadores se mostró de acuerdo con que existe compromiso en los trabajadores hacia las tareas a realizar y un 19% muy de acuerdo. Por otra parte, un 6% manifestó estuvo medianamente en desacuerdo y un 50% en desacuerdo ya que para ellos no existe un verdadero compromiso hacia las tareas o actividades que

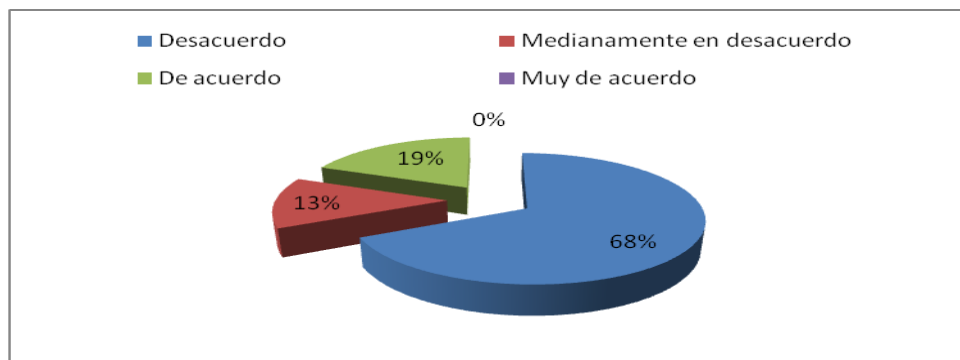
se realizan. Esto implica el que no se realicen las actividades con eficacia y eficiencia, además afecta la calidad con que desempeñan sus funciones, restando calidad de la gestión y de la capacidad organizacional.

10.- ¿Se planifican y evalúan las actividades que se cumplen dentro de la empresa?

CUADRO N° 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	11	68
Medianamente en desacuerdo	2	13
De acuerdo	3	19
Muy de acuerdo	0	0
Total	16	100%

GRÁFICO N° 10



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados muestran que en un 19% de los casos están de acuerdo con que en la empresa, se planifican y evalúan las actividades que se cumplen dentro de la empresa. No obstante, el gran porcentaje del 13% está medianamente en desacuerdo y un 68% en desacuerdo ya que a su criterio nunca se evalúan ni se planifican las actividades a seguir. Realidad que evidencia un claro incumplimiento de la función

administrativa de planificar para de esta forma determinar las acciones a seguir y evitar la duplicidad de funciones y dispersión de esfuerzos que actualmente se observa en la empresa afectando la calidad y eficiencia de su gestión.

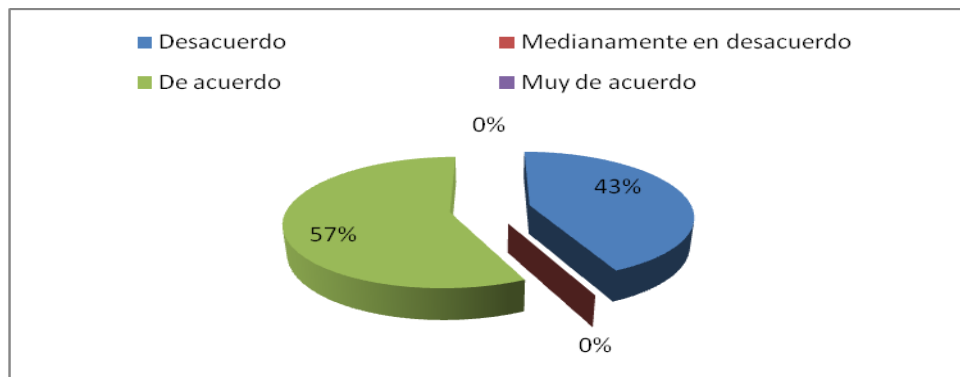
Cuestionario Empleado

1.- ¿Considera Ud. que actualmente se está cumpliendo con la misión organizacional establecida en la empresa?

CUADRO N° 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	3	43
Medianamente en desacuerdo	0	0
De acuerdo	4	57
Muy de acuerdo	0	0
Total	7	100%

GRÁFICO N° 11



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 57% de los empleados encuestados considera que actualmente se está cumpliendo con la misión organizacional establecida en la empresa, por su parte un 43% señaló que no. Significando con ello que casi la mitad de los encuestados indica

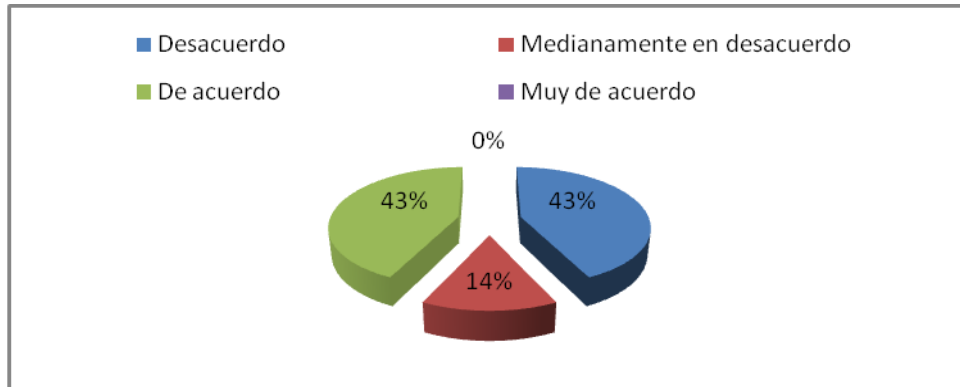
un incumplimiento de la misión para lo cual fue creada la empresa. Dicha realidad pone de manifiesto las debilidades presentes en la empresa, pues el conocimiento de la misión organizacional es fundamental para saber qué es lo que se va a lograr y de qué manera puede hacerse.

2.- ¿En su opinión, la operatividad de la empresa guarda congruencia con sus valores organizacionales?

CUADRO N^o 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	3	43
Medianamente en desacuerdo	1	14
De acuerdo	3	43
Muy de acuerdo	0	0
Total	7	100%

GRÁFICO N^o 12



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

Tal como lo refleja el gráfico anterior, un 43% de los encuestados coincide en señalar que la operatividad de la empresa guarda congruencia con sus valores organizacionales. Sin embargo, un porcentaje considerable indica estar medianamente

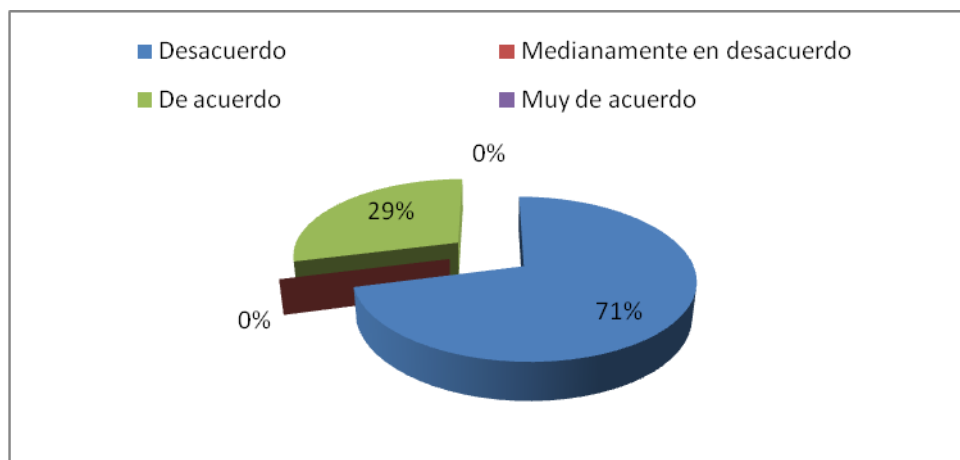
de acuerdo en un 14% en que exista esta congruencia y un 43% en total desacuerdo. Ello significa que las actividades se llevan a cabo tal como están establecidas o como se vienen realizando sin tomar en cuenta los valores implícitos.

3.- ¿A su juicio, existe un clima organizacional armónico?

CUADRO N° 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	5	71
Medianamente en desacuerdo	0	0
De acuerdo	2	29
Muy de acuerdo	0	0
Total	7	100%

GRÁFICO N° 13



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo con el 29% de los encuestados, existe un clima organizacional armónico en la empresa, pero llama la atención que un 71% indique lo contrario, lo cual se convierte en una debilidad de la capacidad organizacional en la empresa e

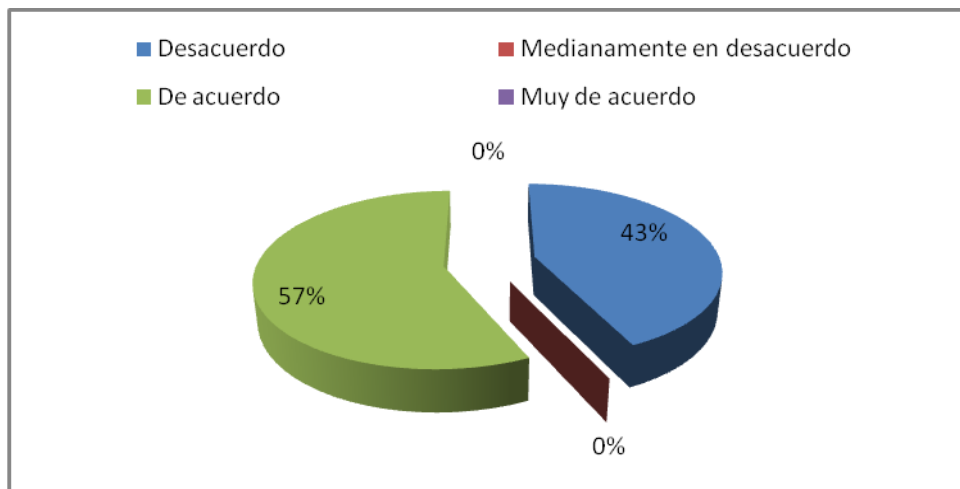
incide en el desenvolvimiento de las actividades, así como el cumplimiento de los objetivos.

4.- ¿Considera Ud. que se identifican claramente las funciones que desempeña el recurso humano?

CUADRO N^o 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	3	43
Medianamente en desacuerdo	0	0
De acuerdo	4	57
Muy de acuerdo	0	0
Total	7	100%

GRÁFICO N^o 14



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo con el 57% de los empleados encuestados, estos se identifican claramente las funciones que desempeña el recurso humano. No obstante, un 43% mostró su desacuerdo por considerar que no existe dicha identificación con lo que se realiza. Esto ocurre porque a veces los cargos son asignados sin tomar en cuenta el

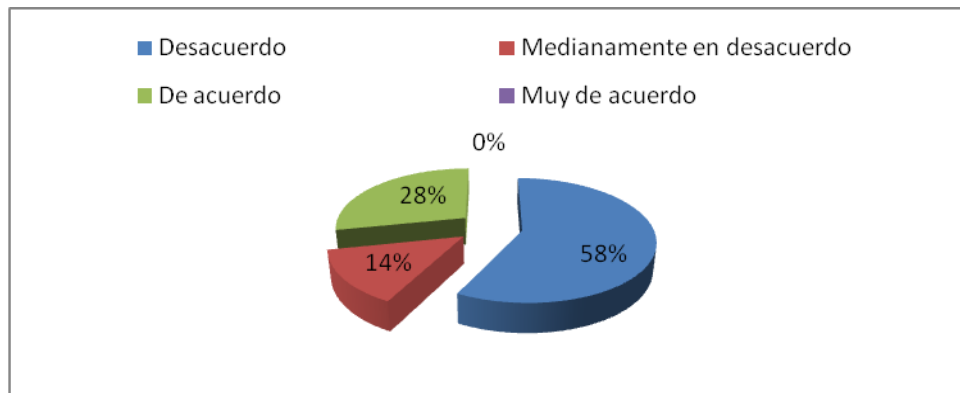
perfil profesional del empleados o son asignados para cubrir vacantes para los cuales no se sienten identificados.

5.- ¿Cree usted que la empresa tiene valores claramente definidos?

CUADRO N^o 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	4	57
Medianamente en desacuerdo	1	14
De acuerdo	2	28
Muy de acuerdo	0	0
Total	7	100%

GRÁFICO N^o 15



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

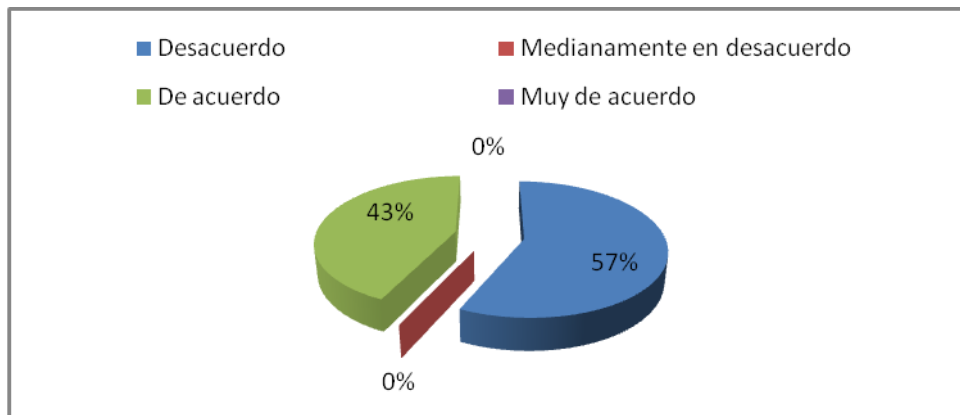
Ante esta pregunta, el 28% está de acuerdo con señalar que la empresa tiene valores claramente definidos. Pero es mayoritario el porcentaje del 14% que está medianamente en desacuerdo y un 58% en desacuerdo ya que los valores no están establecidos y la mayoría de los empleados los desconocen, no considerándolos al momento de cumplir con sus actividades.

6.- ¿Considera usted que en la organización los trabajadores se sienten identificados con la labor que realizan?

CUADRO N° 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	4	57
Medianamente en desacuerdo	0	0
De acuerdo	3	43
Muy de acuerdo	0	0
Total	7	100%

GRÁFICO N° 16



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 43% de los encuestados considera que en la organización los trabajadores se sienten identificados con la labor que realizan, pero un 57% expresa su desacuerdo ya que no se observa compromiso ni identificación hacia lo que se realiza. Esto por

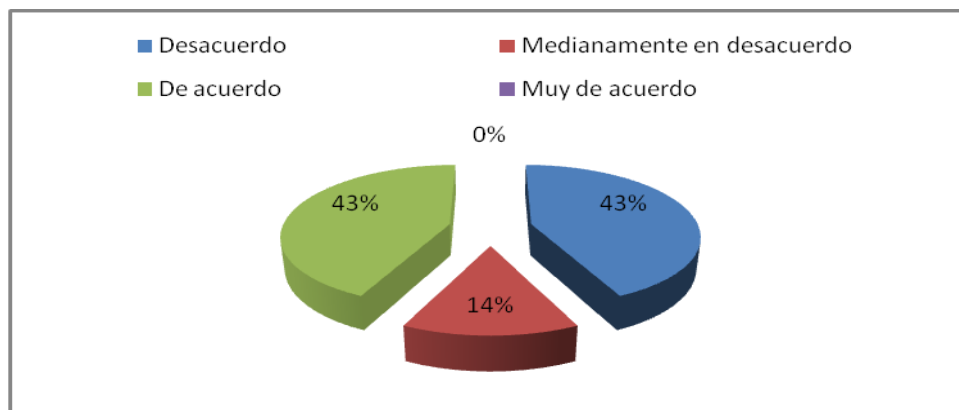
supuesto afecta el desenvolvimiento de las actividades, el cumplimiento de los objetivos y la productividad de la empresa.

7.- ¿A su juicio, se cumplen los objetivos y metas trazadas?

CUADRO N^o 17

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	3	43
Medianamente en desacuerdo	1	14
De acuerdo	3	43
Muy de acuerdo	0	0
Total	7	100%

GRÁFICO N^o 17



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

En un 43% de los casos se cumplen los objetivos y metas trazadas en la empresa, esto a criterio de sus empleados, un 14% está medianamente en desacuerdo y un 43% en desacuerdo, evidenciándose de esta forma un incumplimiento de los objetivos de la empresa. Situación que es grave ya que afecta la administración de la empresa y sus ingresos financieros, además resta credibilidad por parte de los clientes y el

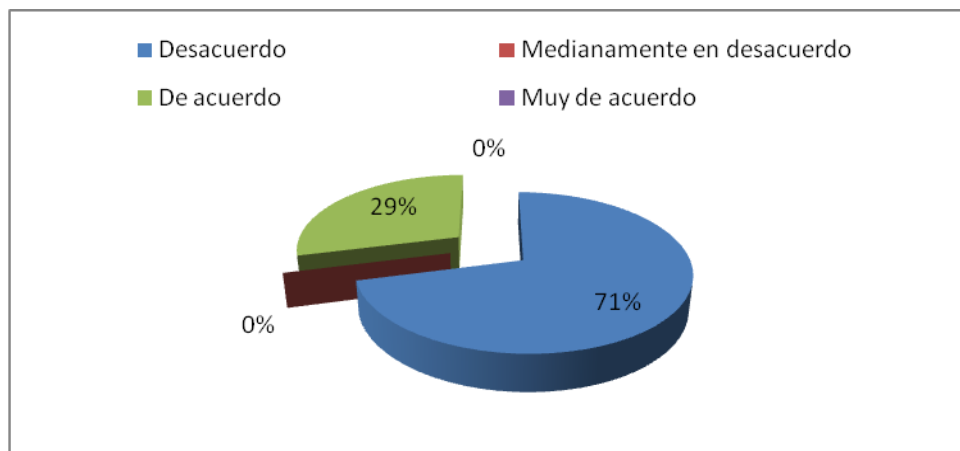
posicionamiento de dicha empresa dentro del mercado. Finalmente, se destaca el hecho de que toda organización debe estar enfocada al cumplimiento de sus objetivos.

8.- ¿Existen políticas claramente definidas por la organización para cumplir con los objetivos propuestos?

CUADRO N° 18

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	5	71
Medianamente en desacuerdo	0	0
De acuerdo	2	29
Muy de acuerdo	0	0
Total	7	100%

GRÁFICO N° 18



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

Tal como puede observarse en un 29% de los casos existen políticas claramente definidas por la organización para cumplir con los objetivos propuestos y en un 71% de los empleados muestran su desacuerdo ya que estas políticas no están definidas y

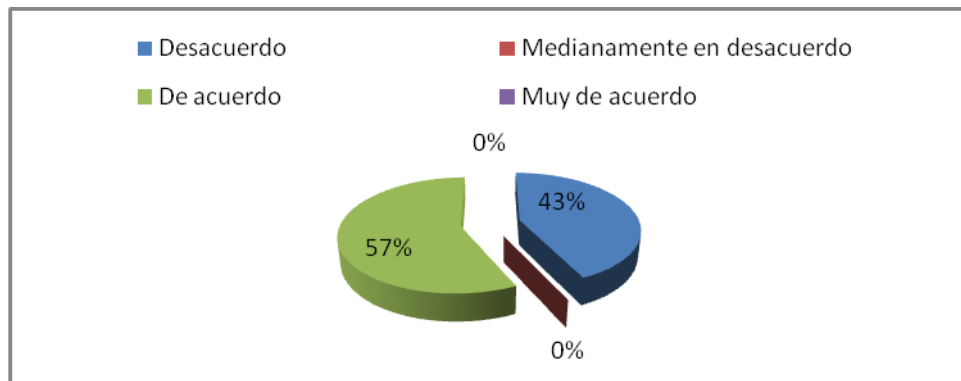
por tanto el personal las desconoce e incumple. Adicionalmente, las políticas marcan las directrices a seguir y si estas se desconocen el personal no tendría un rumbo claro hacia dónde dirigir sus esfuerzos y de qué manera cumplirlos.

9.- ¿Observa usted el compromiso de los empleados hacia las tareas a realizar?

CUADRO N° 19

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	3	43
Medianamente en desacuerdo	0	0
De acuerdo	4	57
Muy de acuerdo	0	0
Total	7	100%

GRÁFICO N° 19



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

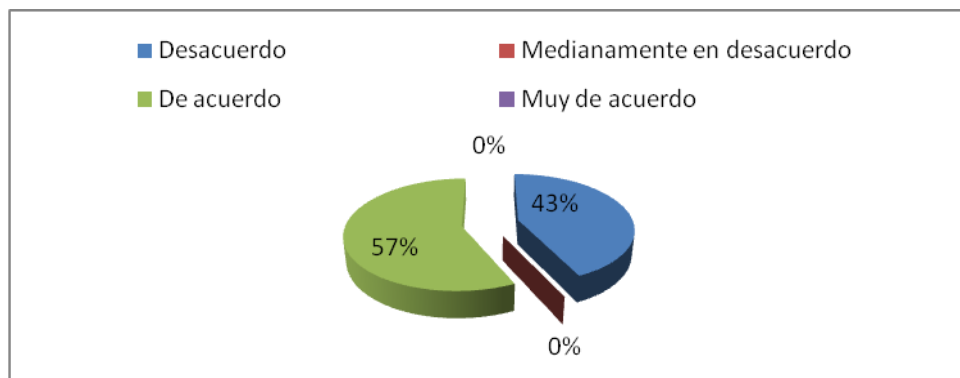
Un 57% de los encuestados observa el compromiso de los empleados hacia las tareas a realizar. Caso contrario un 43% señala su desacuerdo, evidenciándose nuevamente la falta de compromiso e identificación hacia lo que se realiza. Lo cual afecta la capacidad organizacional de la empresa pues es imprescindible que se sientan comprometidos con lo que realizan.

10.- ¿El personal cumple con sus funciones de acuerdo con la estructura organizativa establecida?

CUADRO N^o 20

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	3	43
Medianamente en desacuerdo	0	0
De acuerdo	4	57
Muy de acuerdo	0	0
Total	7	100%

GRÁFICO N^o 20



Fuente: Gatti y Pinto (2012)

Análisis e Interpretación de Resultados

Tal como puede observarse un 57% muestra su acuerdo con que el personal cumple con sus funciones de acuerdo con la estructura organizativa establecida, pero un significativo 43% mostró su desacuerdo ya que las funciones dentro de la empresa no están claramente delimitadas según la estructura organizativa y esto incide en que a veces ocurra confusión en las funciones que se deben llevar a cabo. La capacidad de organización engloba componentes necesarios para un alto desempeño: Autoridad y liderazgo; misión, expectativas (visión) y estrategias; desarrollo e impacto del programa; relaciones estratégicas; desarrollo de recursos entre otros.

CAPÍTULO V LA PROPUESTA

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACION EN LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL CASO DE ESTUDIO: PROYECTOS QUINTEROS C.A

Presentación

La empresa Proyectos Quintero, C.A se encarga de la Fabricación, diseño y distribución de mobiliario para oficinas con más de 20 años de experiencia y líderes en el mercado en la región central; cuentan con profesionales del diseño de interiores los cuales pueden adaptar perfectamente sus necesidades al espacio disponible, así como también se cuenta con la más amplia gamas de distribución de sillas para su oficinas, últimos diseños y ergonómicas. Entre su variedad tienen escritorios, archivadores, bibliotecas, lockers, estantes, recepciones, tabiquería modular, dry wall, puertas entre otras. No obstante, presenta debilidades en cuanto a su capacidad organizacional. De allí que la propuesta conlleve un plan estratégico que contribuya a su fortalecimiento, pues este es un proceso estructurado de mejorar la eficiencia y la eficacia de la empresa para lograr su propósito y prestar servicios de calidad mediante el fortalecimiento de sus habilidades técnicas y organizacionales. Específicamente, el de la capacidad que intenta:

1. Construir una organización más sólida y sustentable, lo que implica establecer estructuras formales o sistemáticas y desarrollar e implementar planificación y estrategias a largo plazo.
2. Mejorar los sistemas y habilidades de gestión administrativa y de programas, que incluye configurar un sistema de contabilidad sólido, mejorar el proceso de planificación y gestión de proyectos,

3. Fortalecer los conocimientos técnicos mediante la contratación o la capacitación de empleados o voluntarios en planificación y diseño de programas, mejores prácticas y otras áreas técnicas similares.

Cuando se va a mejorar la capacidad organizacional es necesario inicialmente detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la organización de manera tal que sirva de soporte a las acciones a seguir, en tal sentido: permite obtener información de gran relevancia, así como una visión más acertada, de la capacidad organizacional de la Empresa Proyectos Quintero, C.A.

MATRIZ DOFA

Para indicar los Factores internos y externos que intervienen a la capacidad organizativa de la empresa en estudio

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>No se cumplen los objetivos y metas trazadas</p> <p>Falta de motivación a los Trabajadores</p> <p>Falta de sentido de pertenencia</p> <p>No se sienten identificados con la misión organizacional</p> <p>Bajo rendimiento laboral</p>	<p>Disposición de los trabajadores a participar en las mejoras que se propongan</p> <p>Nivel educativo de los trabajadores</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Ofrecer un buen servicio en lo que respecta a la venta, fabricación y distribución de mobiliario de oficina.</p> <p>Posibilidades de Financiamiento</p>	<p>Surgimiento de nuevas empresas del sector</p> <p>Fluctuación del dólar</p> <p>Adquisición de divisas para la importación</p>

Objetivos de la Propuesta

Determinar con qué sistemas y estructuras debe contar la organización a fin de lograr sus objetivos.

Descubrir el potencial humano de la organización al comprender mejor sus habilidades y recursos únicos.

Revisar las actividades y servicios que brinda su organización para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Unificar a la organización a través de una misión, metas, objetivos y un plan de acción en común.

Justificación de la Propuesta

El análisis de la capacidad organizacionales un proceso para identificar las fortalezas y debilidades actuales de una organización. Le permite obtener una visión general de las estructuras, políticas, sistemas y procesos que sustentan la organización y utilizarlos. El análisis debería repetirse al año para determinar cómo cambió la capacidad de la organización e identificar otras deficiencias y estrategias para seguir mejorando la eficiencia y la eficacia de la organización.

Adicionalmente la propuesta permitirá el alcance efectivo de sus metas y poder responder con firmeza a las necesidades y requerimientos de sus clientes, proveedores y accionistas. Esto porque las modernas realidades empresariales, hacen conveniente que una organización no subestime el rol unificador y estabilizador de la planeación de sus procesos internos para elevar su capacidad organizativa en consonancia en el entorno al cual pertenece.

CONTENIDO DEL PLAN



1. Crear un grupo de trabajo para el fortalecimiento de la capacidad.

Una sola persona no puede emprender la tarea de fortalecer y hacer crecer la organización. La formación de un equipo especial para ayudar a definir metas y llevar a cabo un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad mejorará las probabilidades de éxito. Para crear un grupo de trabajo efectivo este debe ser capacitado, fortaleciendo el sentido de pertenencia en los empleados, así como mejorar la comunicación, el liderazgo, la participación y el desempeño entre otros. Adicionalmente, se destaca el hecho de la participación del personal directivo y empleados como una forma de involucrar a todos para que trabajen de forma conjunta por los objetivos y metas planteadas por la organización.

Por consiguiente la aplicación de las estrategias se traduciría en una mejora sustancial en la forma como los empleados vienen realizando sus actividades y en su compromiso en realizarlas en un ambiente caracterizado por

un sólido sentido de pertenencia en correspondencia con la misión y visión de la Empresa Proyectos Quintero, C.A.



ESTRATEGIAS Fase I	Contenido	Recursos	Tiempo
<p>Desarrollar un proceso orientado a la concientización del personal que labora en la empresa Proyectos Quintero, C.A acerca de la situación actual que se presenta con respecto al sentido de pertenencia dentro de la organización y la identificación con la misión y visión de la empresa.</p>	<p>1.-Indagación a través del personal u opinión con respecto a los procesos de cambios en la organización y cómo esto ha incidido en el sentido de pertenencia de los que allí laboran.</p> <p>2.-Incentivar la participación del personal para realizar un diagnóstico situacional o diagnóstico de las debilidades.</p> <p>3.- Generar el intercambio de ideas, confrontación de puntos de vista, compartir experiencias.</p> <p>4.-Propuestas del personal con respecto a las posibles alternativas de solución.</p> <p>5.-Reunión con el personal.</p> <p>6.- Establecer, conjuntamente con los empleados, metas grupales, proyectos comunes que generen la integración.</p>	<p>Humanos: Instructores de Recursos humanos</p> <p>Materiales: Material impreso informativo</p> <p>Institucionales : Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad</p> <p>Tecnológico Se utilizará información a través de la Red para dirigirlas por ese medio a los participantes o empleados</p> <p>Financieros: Esta fase no requiere de mayores costos financieros para la empresa, solo lo correspondiente al fotocopiado o impresión de material</p>	<p>Dos (2) reuniones semanales</p>

Fase II	Contenido	Recursos	Tiempo
<p>Fomentar la participación y comunicación entre el personal y la Dirección</p>	<p>1.- Interdependencia de las actividades que realizan los empleados para dar mayor confianza y seguridad a lo que realizan.</p> <p>2.- Consultar con personas de otras unidades de trabajo, para que estos aporten ideas tendientes a incentivar el sentido de pertenencia y la integración grupal.</p> <p>3.- Crear comités y reuniones de grupo para resolver cuestiones que les afectan de manera recíproca., que contribuyan a aumentar el compromiso con las decisiones.</p>	<p>Humanos: Instructores de Recursos humanos</p> <p>Materiales: Material impreso informativo</p> <p>Institucionales: Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad</p> <p>Tecnológico Se utilizará información a través de la Red para dirigirlas por ese medio a los participantes o empleados</p> <p>Financieros: Esta fase no requiere de mayores costos financieros para la Dirección, solo lo correspondiente al fotocopiado o impresión de material.</p>	<p>Dos (2) reuniones semanales</p>

Fase III	Contenido	Recursos	Tiempo
<p>Estimular al personal mediante incentivos de diversas índole por parte de los directivos de la empresa</p>	<p>1.- Que los empleados desarrollen una motivación intrínseca que los comprometa con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello.</p> <p>2.- Que los directivos al momento de seleccionar al personal analicen muy bien que el posible candidato sea el adecuado para el puesto a desempeñar, ya que por más motivación extrínseca que se dé a un empleado, éste no va rendir todo lo que se espera de él cuando el trabajo por sí mismo no satisface sus intereses.</p> <p>3.- Que a los empleados se les estimule haciéndolos sentir como una parte fundamental de la Dirección, comprometiéndolos con ella no sólo con los estímulos de tipo económico, sino con los de tipo personal.</p> <p>4.- Establecer incentivos a la labor y al desempeño y hacerlo de manera frecuente Expresarles a los empleados lo bien que están cumpliendo con sus actividades.</p>	<p>Humanos: Instructores de Recursos humanos</p> <p>Materiales: Material impreso informativo</p> <p>Institucionales: Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad</p> <p>Tecnológico Se utilizará información a través de la Red para dirigirlas por ese medio a los participantes</p>	<p>Esta actividad no tiene tiempo determinado, pues el contenido de esta fase debe cumplirse en forma permanente dentro de la empresa</p>

Fase IV	Contenido	Recursos	Tiempo
<p>Lograr que los empleados se sientan en un ambiente de libertad y autonomía en su trabajo.</p>	<p>1.- Dar a los empleados autonomía, es decir, libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortaleciendo la motivación y dando sentido de titularidad, de que el trabajo que están realizando y sus resultados les pertenecen.</p> <p>2.-Hacer que los empleados enfoquen los problemas de manera que saquen el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo.</p> <p>3.- Las actividades desarrolladas pueden representar un gran esfuerzo para ellos, pero pueden utilizar sus puntos fuertes para afrontar el reto con el apoyo de los compañeros y directivos. Esto se logrará identificando las fortalezas con las que cuenta el personal y que ellos a partir de esta identificación clarifiquen y consigan la mejor manera de resolver las situaciones que se le presentan.</p>	<p>Humanos: Instructores de Recursos humanos</p> <p>Materiales: Material impreso informativo</p> <p>Institucionales: Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad</p> <p>Tecnológico Se utilizará información a través de la Red</p> <p>Financieros: Esta fase no requiere de mayores costos financieros pues se parte de la capacitación interna para lograrlo, es decir, utilizar los propios recursos para lograr el objetivo correspondiente a esta etapa.</p>	<p>Esta actividad no tiene tiempo determinado, pues el contenido de esta fase debe cumplirse en forma permanente dentro de la empresa</p>

Fase V	Contenido	Recursos	Tiempo
<p>Formar círculos de calidad para fomentar la identificación con los valores organizacionales</p>	<p>Implementar la administración participativa a través de los círculos de calidad, formando grupos de trabajo de empleados que se reúnen con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas. Con esto se puede contribuir al mejoramiento del clima organizacional dentro de la empresa, así como al rendimiento laboral.</p>	<p>Humanos: Instructores de Recursos humanos</p> <p>Materiales: Material impreso informativo</p> <p>Institucionales: Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad</p> <p>Tecnológico Se utilizará información a través de la Red para dirigirlas por ese medio a los participantes Directivos y Empleados</p> <p>Financieros: Esta fase no requiere de significativos costos financieros.</p>	<p>Una semana para la conformación de los círculos de calidad</p>

Fase VI	Contenido	Recursos	Tiempo
<p>Realizar evaluaciones de desempeño orientado al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos.</p>	<p>1. La evaluación de desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo. Esta evaluación permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización.</p> <p>2. Detectar los desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional</p> <p>3. Realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.</p>	<p>Humanos: Instructores de Recursos humanos</p> <p>Materiales: Material impreso informativo</p> <p>Institucionales: Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad</p> <p>Tecnológico Se utilizará información a través de la Red para dirigirlas por ese medio a los participantes Directivos y Empleados</p> <p>Financieros: Esta fase no requiere de significativos costos financieros.</p>	<p>Indefinido</p>

Fase VII	Contenido	Recursos	Tiempo
<p>Implementar un liderazgo efectivo a fin de fomentar el equipo de alto desempeño.</p>	<p>Realizar Talleres de liderazgo dirigidos a los directivos de la organización, que contribuya a la formación de un gerente capaz de influenciar las conductas de sus colaboradores y guiarlos hacia el logro de los objetivos de la organización.</p>	<p>Humanos: Instructores particulares (capacitación externa)</p> <p>Materiales Material impreso informativo facilitado por los instructores contratados</p> <p>Institucionales: Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad</p> <p>Tecnológico Los que estimen necesarios los instructores</p> <p>Financieros: El costo del taller es de 1800 BF por el taller de seis(6) horas</p>	<p>El taller tiene una duración de seis (6) horas en dos sesiones (dos veces a la semana)</p>

Fase VIII	Contenido	Recursos	Tiempo
<p>Minimizar la Resistencia al cambio en los empleados de la Dirección a través de la comunicación efectiva.</p>	<p>Realizar Talleres de crecimiento personal acerca de la resistencia al cambio a fin de brindar herramientas a los empleados para su adaptación y apertura a los procesos de cambio. Adicionalmente en estos talleres se desarrollarán aspectos sobre comunicación efectiva a fin de brindar herramientas a los empleados para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones o actividades.</p>	<p>Humanos: Instructores particulares (capacitación externa)</p> <p>Materiales Material impreso informativo facilitado por los instructores contratados</p> <p>Institucionales: Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad</p> <p>Tecnológico Los que estimen necesarios los instructores</p> <p>Financieros: El costo del taller es de 2.200 BF por ocho (8horas)</p>	<p>Taller con duración de ocho (8) horas, distribuidas en cuatro (4) horas durante dos días</p>

Fase IX	Contenido	Recursos	Tiempo
<p>Crear Indicadores de gestión operativa en relación al compromiso de los empleados con la organización</p>	<p>La Dirección debe crear indicadores de gestión para controlar los elementos inherentes al sentido de pertenencia, es decir, compromiso, identidad, liderazgo, entre otros. Lo cual va a permitir la medición de estos rasgos a través del tiempo y su tendencia o rendimiento.</p>	<p>Humanos: Instructores de Recursos humanos</p> <p>Materiales: Material impreso informativo</p> <p>Institucionales: Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad</p> <p>Tecnológico Se utilizará información a través de la Red para dirigirlas por ese medio a los participantes Directivos y Empleados</p> <p>Financieros: Esta fase no requiere de significativos costos financieros. Solamente los que requiera la impresión de material, lo cual se estima en un costo de 1500 BF</p>	<p>Una semana para su creación e implementación</p>

Fase X	Contenido	Recursos	Tiempo
<p>Brindar capacitación permanente al personal con el fin de fomentar el sentido de pertenencia y compromiso organizacional.</p>	<p>1.- Talleres de crecimiento personal 2.- Talleres del área laboral o profesionales 3.- Talleres de motivación y de Inteligencia Emocional</p>	<p>Humanos: Instructores particulares (capacitación externa)</p> <p>Materiales</p> <p>Material impreso informativo facilitado por los instructores contratados</p> <p>Institucionales: Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad</p> <p>Tecnológico Los que estimen necesarios los instructores</p> <p>Financieros: Cada taller tendrá un costo de 1700 BF</p>	<p>Cada taller tendrá una duración de cuatro (4) horas.</p>

2. Priorizar y establecer objetivos que se puedan lograr

Con el fortalecimiento de la capacidad, es importante separar el trabajo que puede hacer de lo que debe hacer, por tanto se debe:

Fijar objetivos que se centren en lo que se debe hacer y asegurarse de que estos objetivos se puedan lograr.

Si el comienzo presenta dificultades, empiece por algunas tareas simples. El ímpetu que se obtiene ante un pequeño avance puede inyectar energía a la organización para emprender desafíos mayores.

3. Destinar tiempo al fortalecimiento de la capacidad organizacional.

A través de:

Detectar debilidades y diseñar estrategias para solucionarlas

Poner en práctica las estrategias

Evaluar los logros

Introducir mejoras en caso de ameritarlo

4. Fomentar la participación de toda la organización.

Hacer participar a toda la organización en la iniciativa de fortalecer y desarrollar la organización. La comunicación en las reuniones de personal, los ejercicios del equipo especial, y el establecimiento de posibilidades claras de participación del personal son factores fundamentales. Adicionalmente, la toma de decisiones conjuntas de manera tal que el personal se sienta comprometido con la empresa y el logro de sus objetivos.

5. Aprovechar las oportunidades de financiamiento.

Existen numerosas iniciativas en marcha para fortalecer la capacidad de las organizaciones para que puedan ofrecer mejor los servicios de calidad en lugares donde se los necesita. La experiencia de la búsqueda de herramientas, la creación de una red y la solicitud de financiamiento es, en sí misma, el fortalecimiento de la capacidad y puede poner en movimiento iniciativas para lograr los objetivos de fortalecimiento de la capacidad de la empresa.

Factibilidad de la Propuesta

Recursos Humanos: La propuesta se considera factible ya que se cuenta con la colaboración del personal que labora en la Empresa. También se cuenta con la participación de instructores particulares los cuales pueden integrarse a los procesos de capacitación y adiestramiento.

Recursos Financieros:

Recursos	Descripción	Costos
Humanos	Instructores de Recursos Humanos. Adicionalmente, se contará con instructores externos para dictar los talleres mencionados en la propuesta.	3.700 BF la totalidad de talleres dictados por personal contratado.
Materiales	Material impreso, fotocopiado, trípticos, guías informativas.	2.000.000 BF.
Institucionales	Salas de reuniones de la empresa	No requiere inversión pues se cuenta con el recurso
Tecnológicos	Equipos computarizados y uso de Internet	No requiere inversión pues se cuenta con el recurso
Financieros	Inversión en recursos humanos Inversión en material	Bs. 3.700 BF Bs. 2000 BF

Recursos Tecnológicos: Se cuenta con los recursos de tecnologías necesarios para el desarrollo a futuro de la propuesta.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones se derivan del desarrollo de los objetivos específicos, en tal sentido, al diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A se pudo evidenciar a través de la opinión de los obreros debilidades presentes en cuanto a la falta de identificación con las funciones que realizan, el que la gerencia no los motive hacia el logro de los objetivos propuestos, además no están al tanto de la misión organizacional, ni están identificados con las funciones que deben desempeñar. Adicionalmente, no se planifica ni evalúan las actividades que se cumplen dentro de la empresa.

También, se puede concluir a través de la encuesta aplicada a los empleados que actualmente en la mayoría de los casos, no se está cumpliendo con la misión organizacional establecida en la empresa ni se identifican claramente las funciones que desempeña el recurso humano, lo cual impide el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas pues no existen políticas claramente definidas por la organización para cumplir con los objetivos propuestos.

Al indicar los factores internos y externos que intervienen a la capacidad organizativa de la empresa en estudio, esto se cumplió a través de la Matriz DOFA de lo cual se puede concluir y corroborar lo aportado en las encuestas realizadas ya que no se cumplen los objetivos y metas trazadas, Falta de motivación a los Trabajadores, Falta de sentido de pertenencia, No se sienten identificados con la misión organizacional lo cual afecta el rendimiento laboral. No obstante, existe disposición de los trabajadores a participar en las mejoras que se propongan, adecuado nivel

educativo de los trabajadores y la oportunidad de ofrecer un buen servicio en lo que respecta a la venta, fabricación y distribución de mobiliario de oficina.

Con respecto a diseñar un plan estratégico para optimizar la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A. Esta propuesta se convierte en un aporte a la empresa pues conllevaría a fortalecer la habilidad para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Además un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales. También, permitirá la integración de la Misión, Expectativas (Visión) y Estrategia como las fuerzas rectoras que dan a la organización su objetivo y dirección.

Para el propósito de esta investigación se tomará la definición de capacidad organizacional y dinámica dada por Winter (2003:8): cuando señala que “Una capacidad organizacional es una rutina de alto nivel, que junto con sus flujos de entrada, otorga a la dirección de la organización un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos de un tipo particular”. Esto significa que cuando una organización mezcla las habilidades de las personas (lo mejor que sabe hacer la gente) con los recursos que tiene, obtiene capacidades organizacionales,

Recomendaciones

Se recomienda que las empresas del sector inviertan en nuevos procesos de producción, bienes y servicios, reorganizando sus recursos humanos y sus métodos de gestión.

Actualizar el plan de gestión, control y supervisión de las empresas, para que los empleados tengan claro a qué dedicar el tiempo que emplean realizando su trabajo.

Realizar evaluación por competencias del personal que laboran en la empresa. Así como evaluación por desempeño.

Al momento de contratar el personal se debe de poner total atención en las aptitudes y conocimientos que tenga la persona que solicita el puesto ya que de esto depende que se desenvuelva de una manera eficiente.

Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados y trabajadores a fin de crear compromiso hacia la organización.

Es muy importante formar al personal ya que eso les hace adquirir un valor personal, que les ayuda a desenvolverse mejor dentro de la organización, los cursos de motivación, capacitación y adiestramiento que brinda la empresa a sus trabajadores puede brindar frutos para ambas partes, por que el trabajador logra un objetivo mas como ente único y la empresa logra un objetivo más para mejorar su calidad como empresa.

Se deben de planear una estrategia que contemple la colaboración de los empleados en su área de trabajo y también en las demás áreas relacionadas, para que se puedan cumplir con los objetivos establecidos, se debe de crear un ambiente de trabajo armónico para que todos puedan trabajar en conjunto y se pueda fomentar la confianza y el trabajo en equipo.

Se deben de planear una estrategia que contemple la colaboración de los empleados en su área de trabajo y también en las demás áreas relacionadas, para que se puedan cumplir con los objetivos establecidos, se debe de crear un ambiente de trabajo armónico para que todos puedan trabajar en conjunto y se pueda fomentar la confianza y el trabajo en equipo.

Creando un ambiente de trabajo armónico y trabajando en equipo se debe de establecer educar al líder de ese departamento para que pueda dirigir a y guiar a las personas a su cargo así se puede establecer una buena comunicación y lograr eficiencia en las actividades dentro de la empresa.

Garantizar el conocimiento y cumplimiento de las políticas establecidas, así como la misión organizacional de manera tal se logre un trabajo corresponsable entre la gerencia y el personal.

LISTA DE REFERENCIAS

Amaya, J (2009). *Gerencia y Planeación Estratégica: Fundamentos, Modelos, Software de Planeación*. Publicaciones Universidad Santo Tomas. Colombia.

Arias, FidiásG. (2003). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (3ra ed) Caracas: Episteme.

Balestrini, M. (2007) *Cómo se elabora un Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores.

Bravo, I. y Véliz, Y. (2010). *Plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la empresa Fredmares C.A. ubicada en el municipio Guacara del estado Carabobo*. Trabajo de Grado de Licenciatura en la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo

Ceja Gómez Guillermo (1994). *Planeación y organización de empresas*. Editorial Mcgraw Hill, octava edición, México. - estrategia y sistemas de información

Certo, S. (2001). *Administración Moderna*, Octava edición, editorial Prentice Hall.

Chávez, N. (1994). *Investigación Educativa*. Disponible en: bqto.unesr.edu.ve/pregrado/Mi2/tres.htm. Consulta, Marzo, 10 de 2012.

Cruz, C. (2006). Acción del Estratega. Disponible en: www.slideshare.net/horusnefer/accin-del-estratega - Estados Unidos. Consulta, Marzo, 7 de 2012.

Delgado, Colombo y Orfila (2002). *Conduciendo la Investigación*. Caracas: Comala.com

Falotico, J (2009). *Plan estratégico para una pequeña empresa (Pyme) de fabricación y comercialización de muebles de oficina y para el hogar*. Trabajo de Grado no publicado. Facultad de Ingeniería. Universidad de Carabobo. Valencia Estado Carabobo.

Flames, A. (2003). *Investigación Cuantitativa*. Caracas: Lithopolor.

Fred, D. (2004). *Deficiencias en el uso del FODA*. Disponible en: www.degerencia.com/.../deficiencias_en_el_uso_del_foda_causas. Consulta, Marzo, 7 de 2012.

Gitman, L y McDaniel (2008). *El Futuro de los Negocios*. 3era Edición. Editorial Cenage Learnig. México.

Hellriegel D; Jackson S y Slocum J(2006). **Administración: Un enfoque basado en Competencia**, Novena Edición, Editorial Thompson.

Hernández, R. y otros (2000). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw. Hill.

Herrera, J.O; Ramírez C.L:Torres, M. L (2007). **Plan estratégico para una pequeña empresa (Pyme) de fabricación y comercialización de muebles de oficina y para el hogar**. Publicación de la Universidad Distrital Francisco José Caldas. Colombia.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Sypal.

Kaplan, R Norton D (2004). **Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**. Ediciones Gestión 2000.COM España.

Levin, L. y Rubín (1996). **Estadísticas para administradores**. 6ta. Edición. México: Prentice Hall.

Méndez, C (2003). **Metodología de la investigación**. 3ra edición. Mcgrawhill publicaciones. Bogotá. Colombia.

Navajo. P (2009). **La planificación estratégica en organizaciones**. Narcea Ediciones. España.

Rodríguez, J. V (2005). **Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa**, Quinta Edición, editorial Thomson.

Steiner, Gerorge (1992). **Strategic planning: What every manager must know**. New York. Free Press.

Toro, N. (2010). **Plan Estratégico a fin optimizar la gestión financiera de COMTRACA C.A.** ubicada en la zona industrial de Valencia, estado Carabobo. Tesis de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Carabobo.

Winter, S.G.(2003). **Understanding dynamic capabilities, Strategic Management Journal** vol.24, no. 10, pp. 991-995

ANEXOS

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Proponer un plan estratégico para optimizar la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A.	Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A.	Situación actual de capacidad organizacional	Se refiere a la situación actual de la empresa para manejar sus recursos en la realización de sus actividades	Identidad	1	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Trabajadores de la organización
				Logro objetivos	2		
	Misión	3					
Identidad	4						
Rendimiento	5						
Capacidad	6						
Integración	7						
Motivación	8						
Compromiso	9						
Planificación	10						
				Misión	1	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Empleados de la organización
				Congruencia	2		
				Clima	3		
				Funciones	4		
				Valores	5		
				Identidad	6		
				Objetivos	7		
				Políticas	8		
				Compromiso	9		
				Estructura	10		
	Indicar los Factores internos y externos que intervienen a la capacidad organizativa de la empresa en estudio	Factores Internos y Externos	Serie de condicionantes internas y externas que configuran la situación general de la empresa.	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas		Técnica: Observación Instrumento: Matriz FODA	La empresa
	Diseñar un plan estratégico para optimizar la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A.	Modelo de Planeación Estratégica	Es un proceso a largo plazo que permite a la empresa establecer un mejor el funcionamiento de sus capacidades internas			Este objetivo será desarrollado por los investigadores a través de la elaboración de la propuesta	Los investigadores



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA REPÚBLICA
CAMPUS BARBULA



MODELO DE CUESTIONARIO

Estimado Trabajador:

A continuación le presento un instrumento de recolección de datos cuyo propósito es Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A.

El instrumento consta de diez (10) preguntas con opciones de respuestas

Desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
------------	----------------------------	------------	----------------

Marque la opción que considere conveniente y por su atención muchas gracias.....

Preguntas	Desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1.- Me siento identificado con las funciones que realizo				
2.- La gerencia me motiva hacia el logro de los objetivos propuestos				
3.- Estoy al tanto de la misión organizacional				
4.- Los integrantes de la empresa están identificados con las funciones que deben desempeñar				
5.- Existe buen rendimiento laboral en la empresa				
6.- La gerencia muestra adecuada capacidad para manejar sus relaciones con el personal obrero				
7.- Existe integración en el equipo de trabajo al momento de cumplir con sus actividades				
8.- Existe motivación en los trabajadores de la organización para cumplir con los objetivos propuestos				
9.- Existe compromiso en los trabajadores hacia las tareas a realizar				
10.- Se planifican y evalúan las actividades que se cumplen dentro de la empresa				

**JUICIO DE EXPERTOS PARA LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
TRABAJADOR**

A continuación le presento los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados y así cumplir con los objetivos de la investigación, cabe destacar que se anexa cuadro de operacionalización de variables, por lo cual se agradece su colaboración para su revisión, corrección y posterior validez. Es importante decir, que la evaluación se fundamenta en los siguientes aspectos: pertinencia entre los ítems, variables e indicadores del estudio, precisión en la redacción de cada ítem y adecuación del instrumento a la muestra.

MODELO DE FORMATO OBSERVACIÓN

Redacción

Pertinencia con variables e indicadores

Ítem	Clara	Confusa	Inducida	Si	No
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

En general, Usted considera que el instrumento posee la validez suficiente para ser aplicado a la muestra objeto de estudio:

Si ----- No -----

Nombre: ----- C.I-----

Recomendaciones del experto:

Firma: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA REPÚBLICA
CAMPUS BARBULA



MODELO DE CUESTIONARIO

Estimado Empleado:

A continuación le presento un instrumento de recolección de datos cuyo propósito es Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la capacidad organizacional en la empresa Proyectos Quintero, C.A.

El instrumento consta de diez (10) preguntas con opciones de respuestas

Desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
------------	----------------------------	------------	----------------

Marque la opción que considere conveniente y por su atención muchas gracias.....

Preguntas	Desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1.- Considera Ud. que actualmente se está cumpliendo con la misión organizacional establecida en la empresa				
2.- En su opinión, la operatividad de la empresa guarda congruencia con sus valores organizacionales				
3.- A su juicio, existe un clima organizacional armónico				
4.- Considera Ud. que se identifican claramente las funciones que desempeña el recurso humano				
5.- Cree usted que la empresa tiene valores claramente definidos				
6.- Considera usted que en la organización los trabajadores se sienten identificados con la labor que realizan				
7.- A su juicio, se cumplen los objetivos y metas trazadas				
8.- Existen políticas claramente definidas por la organización para cumplir con los objetivos propuestos				
9.- Observa usted el compromiso de los empleados hacia las tareas a realizar				
10.- El personal cumple con sus funciones de acuerdo con la estructura organizativa establecida				

**JUICIO DE EXPERTOS PARA LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
EMPLEADOS**

A continuación le presento los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados y así cumplir con los objetivos de la investigación, cabe destacar que se anexa cuadro de operacionalización de variables, por lo cual se agradece su colaboración para su revisión, corrección y posterior validez. Es importante decir, que la evaluación se fundamenta en los siguientes aspectos: pertinencia entre los ítems, variables e indicadores del estudio, precisión en la redacción de cada ítem y adecuación del instrumento a la muestra.

MODELO DE FORMATO OBSERVACIÓN

Redacción

Pertinencia con variables e indicadores

Ítem	Clara	Confusa	Inducida	Si	No
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

En general, Usted considera que el instrumento posee la validez suficiente para ser aplicado a la muestra objeto de estudio:

Si ----- No -----

Nombre: ----- C.I-----

Recomendaciones del experto:

Firma: _____