



República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular de la Educación Superior
Universidad Valle del Momboy
Ingeniería Industrial
Carvajal, - Edo. Trujillo

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CENTRAL CAFETERO “FLOR DE PATRIA”**

Autor: Barrios Jeremías

C.I: 26.046.856

Tutor: Larry Araujo

VALERA, ENERO 2019



República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular de la Educación Superior
Universidad Valle del Momboy
Ingeniería Industrial
Carvajal, - Edo. Trujillo

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CENTRAL CAFETERO “FLOR DE PATRIA”
(Trabajo de Grado para optar al Título de Ingeniero Industrial)**

Autor: Barrios Jeremías

C.I: 26.046.856

Tutor: Larry Araujo

VALERA, ENERO 2019

Agradecimientos

A Dios padre todopoderoso por darme vida, salud, fuerza e inteligencia para seguir adelante y hacer de esto un sueño hecho realidad a pesar de las adversidades.

A mi mama Aura por ser el pilar fundamental para que esto fuese posible ya que siempre me apoyo y me enseñó a no rendirme nunca, motivándome con su gran espíritu de guerrera.

A mis familiares (hermano, primos y tía) por aportar ese granito de arena ayudando a llenar el costal dándome motivación para alcanzar mis sueños

A los honorables profesores de la universidad por formarme y educarme a lo largo de esta carrera puliendo en mí el perfil de ingeniero industrial.

A mis amigos de estudio Juan, Fabiola, Miguel, Vicente, Laura y Guadalupe por todos esos momentos que compartimos en esta lucha.

A mis hermanos de lucha que siempre me dijeron que no me rindiera a pesar de que las cosas se pusieran difícil.

Dedicatoria

iii

A mi madre, este triunfo por ti y para ti.

A mi padre que físicamente no me acompaña, pero siempre quisiste que fuera un profesional.

A mi familia ya que conocen de mi esfuerzo y de toda mi lucha para alcanzar esta gran meta.

Y por último a todas las personas que dudaron de mí, juzgándome y menospreciando mis ganas de salir adelante.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Portada.....	i
Frontispicio.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice general.....	v
Índice de gráficos.....	viii
Resumen.....	ix
Introducción.....	1
 CAPITULO I	
El problema.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación.....	6
Delimitación.....	7
 CAPITULO II	
Bases teóricas.....	9
Antecedentes.....	9
Bases teóricas.....	13
Elementos que forman parte de la organización empresarial.....	25
Diagnostico general de la empresa.....	25
Razón social.....	25
Objeto social.....	25

Constitución social.....	25
Reseña histórica.....	26
Visión.....v.....	26
Misión.....	26
Valores.....	27
Actividad.....	27
Bases legales.....	27
Glosario de términos.....	28
Operacionalización de la variable.....	32
CAPITULO III	
Marco metodológico	
Tipo de investigación.....	33
Diseño de la Investigación.....	33
Población.....	34
Muestra.....	34
Calculo del tamaño de la muestra.....	35
Técnica para la recolección de la información.....	36
Instrumento.....	36
Validez del instrumento.....	37
Procedimiento para el análisis de resultados.....	37
CAPITULO IV	
Análisis de resultados.....	38
CAPITULO V	
Conclusiones y recomendaciones.....	59
Conclusiones.....	59

Recomendaciones.....	61
----------------------	----

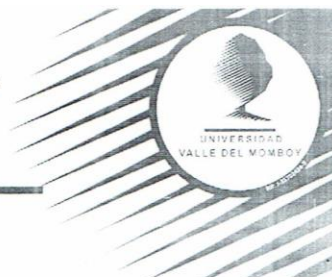
CAPITULO VI

vi

Plan estratégico para desarrollar el clima organizacional A través del liderazgo participativo, dentro de la empresa Central cafetero “Flor de Patria”.....	62
Introducción.....	62
Justificación.....	63
Objetivos del plan estratégico.....	63
Objetivo general.....	63
Objetivos específicos.....	63
Estructura del plan estratégico.....	64
Operacionalizacion del plan. Primera fase.....	64
Continuación del plan. Segunda fase.....	65
Continuación del plan. Tercera fase.....	66
Referencias bibliográficas.....	67
Anexos.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N°	Nombre	Pág.
1	Pregunta N° 1.....	38
2	Pregunta N° 2.....	39
3	Pregunta N° 3.....	40
4	Pregunta N° 4.....	41
5	Pregunta N° 5.....	42
6	Pregunta N° 6.....	43
7	Pregunta N° 7.....	44
8	Pregunta N° 8.....	45
9	Pregunta N° 9.....	46
10	Pregunta N° 10.....	47
11	Pregunta N° 11.....	48
12	Pregunta N° 12.....	49
13	Pregunta N° 13.....	50
14	Pregunta N° 14.....	51
15	Pregunta N° 15.....	52
16	Pregunta N° 16.....	53
17	Pregunta N° 17.....	54
18	Pregunta N° 18.....	55
19	Pregunta N° 19.....	56
20	Pregunta N° 20.....	57
21	Pregunta N° 21.....	58



Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata I,
Diagonal al Parque SAPNNAET, Municipio Valera Estado Trujillo.

VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Yumary Valecillos, Profa. Marilyn Briceño y Prof. Orlando Guevara, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CENTRAL CAFETERO FLOR DE PATRIA", que presenta el Bachiller JEREMIAS DE JESÚS BARRIOS PERDOMO, portador de la Cédula de Identidad N° 26.046.856, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **DIECINUEVE (19)** puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos, en Valera a los veintidós (22) días del mes de febrero de dos mil diecinueve (2019).

Prof. Orlando Guevara
C.I. 3.638.140
JURADO

Profa. Yumary Valecillos
C.I. 14.151.309
TUTORA

Profa. Marilyn Briceño
C.I. 13.205.436
PRESIDENTE DEL JURADO

Profa. Claribel Silva
C.I.- N° 12.540.703
DECANA



Prof. Héctor R. Barazarte Urbina
C.I.- N° 9.150.645
VICERRECTOR

República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular de la Educación Superior
Universidad Valle del Momboy
Ingeniería Industrial
Carvajal - Edo. Trujillo

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA CENTRAL CAFETERO “FLOR DE PATRIA”**

Autor:
Barrios Jeremías

Tutor:
Larry Araujo

Año: 2019.

RESUMEN

La presente investigación se plantea como objetivo general el diseñar un plan estratégico que permita fomentar un clima organizacional armonioso para los trabajadores de la empresa Central cafetero “Flor de Patria”, utilizando los elementos que forman parte de este clima como base para los indicadores, estos son: la cultura organizacional, el sentido de pertenencia, liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, el manejo del conflicto y la participación de los trabajadores; desde la perspectiva metodológica, el trabajo se asumió como una investigación de tipo descriptiva proyectiva, con un diseño de campo donde el comportamiento de la variable consideradas fue estudiada mediante la técnica de la encuesta y mediante el uso de un instrumento diseñado para la recolección de la información requerida en forma de un cuestionario estructurado de veintiún ítems con alternativa de respuesta cerrada en escala Lickert, el cual le fue aplicado a una muestra constituida por quince individuos que laboran en la empresa Central cafetero “Flor de Patria; este instrumento fue validado mediante el juicio de expertos y los resultados que de las respuestas de los entrevistados se obtuvieron fueron evaluados mediante un análisis descriptivo frecuencial, utilizando tablas y gráficos que permitieron evidenciar los resultados obtenidos a la luz de las teorías y sus respectivos autores, para con ello, elaborar conclusiones y recomendación dirigidas a solventar la problemática encontrada, y, en base a estas se concluyó que el principal problema que presenta el clima organizacional en la empresa deriva del indicador liderazgo, el cual no promueve la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, por lo que se procedió a elaborar un plan estratégico para desarrollar el clima organizacional a través del liderazgo participativo del gerente, como un instrumento para solventar la situación de problemática encontrada.

Palabras claves: Estrategias, motricidad fina, guía de estrategias.

INTRODUCCION

La realidad actual e internacional del trabajo prescribe, de acuerdo con diversas normas internacionales emanadas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y la Organización de Estados Americanos (OEA), que el derecho al trabajo, constituye uno de los derechos básicos a que tiene acceso el hombre como instrumento para mantener un adecuado nivel de vida y recibir por ello una remuneración adecuada, que le permitirá sostenerse a él y su familia, todo ello sin menoscabo de su condición de salud.

Tal tendencia implica, que, si bien la persona está en el deber de trabajar para funcionar como un ente productivo, capaz de satisfacer sus necesidades en forma independiente, no puede ser sometido por el patrón a vejámenes o condiciones riesgosas aprovechándose de esta razón, y es así, como en esta parte, entra a colación otra estructura de carácter internacional, como lo es Organización Internacional del trabajo (OIT), la que se encarga de establecer acuerdos y condiciones con los países participantes, para que esto se cumpla, y los directivos no actúen como en las primeras etapas del desarrollo social del hombre, cuando los riesgos eran asumidos por el trabajador, sin que estos fueran considerados como problemas de la parte patronal.

Es por ello, que, uno de los problemas que deben abordar los directivos de las empresas, se relaciona con el desarrollo de un ambiente de trabajo seguro y adecuado, donde el trabajador se sienta confortable y en condiciones tangibles de seguridad, de manera que su integridad personal se encuentre resguardada.

Esta condición, forma parte del llamado clima organizacional, ya que este tiene que ver con todo aspecto que se relacione con el entorno que rodea al trabajador en la oficina y, el cual, puede llegar a ser un elemento determinante a la hora de estimar el rendimiento laboral, que el trabajador produce durante su faena de trabajo.

Pero, autores como Robbins (2005), Márquez (2015) y Chiavennato (2013), señalan que, el clima organizacional, no solo incluye las condiciones de seguridad,

sino que otros elementos menos evidentes como la Cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación y el manejo del conflicto entre otros, también pueden ser factores determinantes a la hora de establecer las condiciones de funcionamiento del clima organizacional en la institución, por lo cual deben ser considerados cuidadosamente por la parte directiva por ser componentes que influyen sobre el nivel de confort, e implícitamente sobre el rendimiento del trabajador.

Por ello, y tomando en consideración las tendencias gerenciales presentadas por estos reputados autores, resulta de interés, el establecer, en forma precisa, si los elementos mencionados están funcionando en forma armónica como parte del ámbito donde se desenvuelven los trabajadores, ya que esto, puede ser una determinante que entrase el proceso productivo, sino es detectado a tiempo y se convierte en un factor de conflicto que desmejore al trabajador y su condición ambiental en la empresa.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La dinámica actual sobre el funcionamiento de las empresas, implican que estas funcionen como una estructura organizada, funcional y eficiente en la que los procesos productivos constituyen la meta, y el volumen de producción debiera ser considerable, ya que es en función de este que se calculan las ganancias netas que la empresa produce.

Pero, para lograr el desarrollo de una empresa verdaderamente eficaz, donde la cantidad de producto sea el que se plantea en las metas, se requiere que, dentro de la organización, exista una estructura adecuada, donde la dotación de los insumos sea adecuada, las maquinas funcionen correctamente y, el factor humano, o sea, gerentes y empleados que cumplan sus responsabilidades a cabalidad.

La parte gerencial constituye un elemento de primera importancia para la estructura empresarial, por ser ellos quienes dirigen, coordinan y establecen las políticas de funcionamiento, pero al mismo tiempo, funcionan como un catalizador, ya que, si maneja adecuadamente las habilidades gerenciales de liderazgo, trabajo en equipo y habilidad de negociación, puede orientar su capacidad al estímulo del personal para el logro de las metas planteadas por la organización.

Por otra parte, están los trabajadores, que son en resumidas cuentas quienes desarrollan la mayor parte de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por lo que constituyen el pilar que permite su funcionamiento y el logro de los objetivos, por lo que entre ellos y sus directivos debería existir un clima de armonía que favorezca la convivencia y promueva la productividad mediante esta concordia.

Es por ello que se considera que, otro de los elementos a considerar para el buen funcionamiento de la industria, es el clima organizacional, el cual, por su importancia, ha sido abordado por diversos autores como Chiavenato (2011 p. 203), quien lo define como el entorno producido por los miembros que forman parte de una empresa, por lo que incluye las personas de todas las jerarquías de la organización y las relaciones personales y laborales que entre ellos se establece; es por ello que se considera que este término se relaciona en forma estrecha con el ambiente que rodea a las personas que laboran en una empresa y requiere especial cuidado de parte de los directivos, ya que su funcionamiento armonioso favorece la buena disposición del empleado hacia el trabajo y su compromiso con las metas de la organización.

Esta tendencia pareciera implicar que la creación de un clima organizacional adecuado promueve trabajadores satisfechos y capaces de aportar de sí mismos un adecuado desempeño laboral, donde el rendimiento del trabajador deriva de su compromiso con los procesos empresariales y orientado hacia el logro de los objetivos planteados, por lo que actúa como un agente que fomenta el rendimiento empresarial derivado de la satisfacción laboral.

Para la empresa Central cafetero “Flor de Patria” esta afirmación constituye una realidad patente, y una de las políticas que se maneja en forma permanente dentro de ella orienta su preocupación hacia el hecho de crear un ambiente propicio donde el trabajador se encuentre a gusto mientras desempeña su trabajo, tal tendencia se ve reflejada en la constante programación de actividades al aire libre del personal, donde se crea un ambiente de camaradería y colaboración que fomenta una convivencia amistosa del personal dentro de la empresa.

Pero, también puede resultar importante el evaluar constantemente si esas políticas son valederas para el desarrollo de un clima organizacional ameno, y si la implementación de esas políticas es en verdad eficiente y favorece realmente el desarrollo de un ambiente adecuado, lo que se vería reflejado implícitamente en una mayor productividad como consecuencia del desempeño laboral eficiente, el cual se refleja directamente sobre los niveles de producción de la industria.

Es por ello que resulta interesante la realización de un proceso investigativo, planteándose la pregunta ¿Cuáles son las condiciones que tiene el clima organizacional dentro de la empresa Central cafetero “Flor de Patria”? para, sobre la base de este conocimiento, llevar a cabo la elaboración de un plan estratégico que permita un clima organizacional propicio para los trabajadores que laboran en esta importante empresa para el desarrollo regional.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico que permita fomentar un clima organizacional armonioso para los trabajadores de la empresa Central cafetero “Flor de Patria”

Objetivos específicos

-Definir los elementos que forman parte del clima organizacional dentro de una empresa.

-Analizar cuáles de estos elementos estas presentes como parte del clima organizacional dentro de la empresa Central cafetero “Flor de Patria” del municipio Pampán.

-Proponer un plan estratégico orientado al desarrollo de un clima organizacional propicio para los trabajadores de la empresa Central cafetero “Flor de Patria” del municipio Pampán.

Justificación

Esta parte, de acuerdo con el concepto de eminentes metodólogos como Hernández, Fernández y Baptista (2012 p. 129) tiene que ver con la pertinencia y la utilidad que el trabajo tiene como un proceso de estudio de una problemática en este caso del tipo laboral, y asumiendo este concepto como una realidad básica para el trabajo a realizar, se señala que la presente investigación se justifica por su **relevancia social** debido al impacto que el proyecto puede tener sobre la empresa en cuestión al funcionar como un aporte beneficioso para mejorar las condiciones laborales del personal que allí labora, por lo que puede alcanzar un gran índice de proyección social para los trabajadores y la comunidad que rodea la empresa.

También se justifica por su **valor teórico** porque mediante el proceso de investigación, y estudio de las variables a considerar permitirá incrementar el conocimiento existente sobre los puntos de interés y que forman parte de la estructura de funcionamiento empresarial, a la vez que el análisis de las bases teóricas sobre los que se soporta el estudio constituirá una contribución para actualizar y conocer principios gerenciales y propuestas innovadoras que pueden ser aplicadas en la empresa para solucionar otros problemas.

Por otra parte, es importante considerar la justificación que tiene el trabajo por su **proyección**, ya que las propuestas, teorías y planteamientos que durante la investigación se produzcan, podrían ser utilizados para otras empresas, bien sea para solucionar situaciones similares y de otra índole, en los que se puedan utilizar las propuestas planteadas como correctivo.

Además, se justifica por su **utilidad metodológica**, ya que la metodología utilizada, puede ser considerada una base fuerte para soportar otros trabajos orientados hacia los mismos objetivos, por lo cual, las perspectivas utilizadas para analizar la problemática, constituye un aporte eficiente.

Delimitación

Se refiere al establecimiento en forma precisa del área dentro del cual se circunscribe el proceso de la investigación, lo cual involucra en forma directa a la recolección de datos; esta se realizará desde tres puntos de vista:

Desde la perspectiva geográfica, lo que involucra el definir la región del país donde se realizara el trabajo, y esta corresponde, de acuerdo con el criterio del investigador a la empresa Café “Flor de patria” la cual funciona dentro de la Población del mismo nombre y del cual tomo su denominación, esta pertenece al municipio Pampán, la que se ubica al noroeste del estado Trujillo en Venezuela.

Desde la perspectiva temporal, lo que se refiere al espacio de tiempo que se requiere para completar los procesos a realizar para llevar adelante la recolección de dato, su análisis, la elaboración de conclusiones y el diseño del plan estratégico, lo que se espera que abarque desde el mes de octubre del 2018, hasta julio del 2019.

Desde la perspectiva temática, donde se apunta el tópico o tema al cual pertenecen las variables que se van a describir en el presente proyecto; y que de acuerdo con la perspectiva a llevar adelante se presenta como un tema correspondiente al ámbito empresarial como lo es el clima organizacional y que es considerado de primordial importancia para el buen funcionamiento de la industria

CAPITULO II

BASES TEORICAS

En esta parte se realizará la descripción de los antecedentes o trabajos anteriores que presentan algún tipo de similitud en cuanto a la metodología o las variables y los soportes de los autores que van a ser considerados apoyo teórico para el desarrollo de la presente investigación.

Antecedentes.

Con relación a este punto, a continuación, se presentan una serie de trabajo, en los cuales, como se mencionó, la temática abordada o el objeto de interés, resultan de corte similar al que se utiliza como centro de interés en la actual investigación, por ello, se tomó en cuenta, en primer lugar, el trabajo de Antúnez (2015) quien presento el trabajo “El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicio bancario Banesco ubicados en la ciudad de Maracay, estado Aragua”.

El objetivo propuesto para la realización de la investigación fue el de explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua y se orientó utilizando como base teórica, los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación fue enmarcada como del tipo descriptiva con base documental, y en cuanto a su diseño, este fue de campo. Para el desarrollo del trabajo, la población objeto de interés estuvo conformada por treinta (30) trabajadores que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco, la cual, por estar constituida por un número reducido de miembros, no amerito el desarrollo del proceso de muestreo,

sino que fue utilizada en su totalidad y a ella se le aplicó el instrumento elaborado con el fin de recolectar la información requerida, el cual fue un cuestionario de preguntas cerradas en escala Likert el cual fue sometido al proceso de validez mediante juicio de expertos, y confiabilidad mediante el coeficiente de Crombach, obteniendo un valor de 0,88, por lo que se consideró suficientemente confiable.

Los resultados que se obtuvieron mediante este instrumento fueron procesados mediante análisis frecuencial y los resultados permitieron concluir que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados y que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y las herramientas necesarias para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción; por lo que se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

Este trabajo es considerado como un antecedente en virtud de que el punto de vista desde el cual se realizó la investigación resulta de corte similar a la que se pretende realizar en el presente proyecto, además de que las variables consideradas, se aproximan en su forma de estudio a las que se van a analizar en la investigación a realizar.

Otra investigación de contenido relevante a considerar lo constituye el presentado por Rodríguez G (2015) el que se denomina "Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de coordinación de desarrollo social", en este proyecto, las variables fueron analizadas, en función del objetivo general de investigar el clima laboral y la cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social (MCDS) para generar una propuesta de mejora que beneficie a las y los servidores públicos y sus bases teóricas se soportan en teorías sobre el estudio de la realidad institucional y el clima laboral y su relación con la productividad organizacional de Robbins y Chiavenato.

Con relación a la perspectiva metodológica, el trabajo se llevó a cabo como una investigación – acción participativa con un diseño de campo en el que la población considerada estuvo integrada por un grupo de veinticinco (25)

empleados que laboran dentro de la oficina del MCDS que funciona en Sangolqui, la cual no amerita proceso de muestreo por la técnica a usar y por ser un numero manipulable por el investigador.

Esta población fue estudiada y analizada mediante la técnica de la observación directa y la entrevista para recolectar la información, y de acuerdo a este estudio, las condiciones percibidas, se concluyó que las normas dentro de las que se realiza la labor inherente a la oficina y el clima organizacional que en ella predomina no es el más adecuado ya que la meta y función de los empleados con respecto a los demás no es del todo conocida, por lo que se deberían establecer en forma precisa estas relaciones y las metas de la organización.

El trabajo presentado es tomado como un antecedente porque la problemática que se abordó durante el proceso de investigación y hacia el cual se orienta el interés de su propuesta, fue el clima laboral y su influencia sobre el rendimiento del personal que en la oficina cumple su función, lo que lo presenta como un trabajo que se aproxima a la realidad estudiada en el presente proyecto.

También se considera relevante el trabajo de Gálvez E. (2015) que se denomina “Elementos que influyen en el clima organizacional del personal de un hospital privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa” investigación que se desarrolló bajo la perspectiva del objetivo general de Analizar qué elementos influyen en el clima organizacional de los colaboradores de un Hospital Privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa.

De acuerdo con el sistema implementado y la perspectiva de investigación, el trabajo se desarrolló como del tipo descriptivo, con diseño de campo y para completar el trabajo, fue diseñado un cuestionario contentivo de 20 preguntas de selección múltiple en escala Likert el cual le fue aplicado a una muestra seleccionada de 30 colaboradores (1 gerente y 29 miembros del personal) que permitió recolectar la información requerida.

Esta información fue sometida a un estudio de análisis frecuencial y fue reflejada en tablas y gráficos con la finalidad de conocer la tendencia que

demuestran las respuestas que se obtuvieron, y sobre estos resultados, se pudo concluir que el clima organizacional en la institución estudiada, es favorable, del tipo consultivo y participativo y solo se recomienda mejorar algunos elementos como la motivación y la satisfacción de los empleados que allí laboran.

También cabe resaltar, a este respecto, el trabajo de Paz y Marín (2014), el cual se denomina “El clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales”, esta investigación se planteó como objetivo general el determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad autónoma de Manizales con base en su caracterización.

En cuanto a su descripción metodológica, el trabajo se desarrolló, en base a su metodología, como del tipo descriptivo transversal observacional, con diseño de campo donde el universo en estudio comprendió a ochenta y cuatro (84) trabajadores activos que laboran dentro de la institución en cuestión a los cuales les fue aplicado una encuesta del tipo cuestionario de veinticinco (25) preguntas para conocer su opinión y las perspectivas que ofrecen acerca del clima organizacional que predomina en la universidad.

Las respuestas ofrecidas fueron analizadas, y las perspectivas de las respuestas permiten concluir que en general, el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo, el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño.

Este trabajo es considerado como antecedente al analizar la estructura del clima organizacional como una de sus principales variables en estudio y hacia el cual centra su interés, lo que resulta aproximado al objetivo planteado en el presente trabajo.

Otra investigación relevante por sus características investigativas lo es la investigación de Hernández R. (2010) denominado “Estudio del clima

organizacional en la empresa JMC comunicaciones integradas C.A.”, este trabajo se llevó a cabo tomando como objetivo general el realizar un estudio del clima organizacional de la empresa JMC comunicaciones integradas, Young & Rubicams, a partir de la percepción que tienen sus miembros, con la finalidad de identificar debilidades y fortalezas de las dimensiones que lo integran.

Según la manera como fue realizado el estudio de las variables consideradas, se indicó que el tipo de metodología usada fue del tipo descriptivo con diseño de campo, y la población objeto de interés estuvo constituida por un número finito de sesenta y siete (67) personas que ocupan la estructura organizativa de la empresa, por lo que no se realizó proceso de muestreo; a esta población les fue aplicado un instrumento consistente en un cuestionario de alternativa cerrada de respuesta en escala Likert, el cual fue validado por juicio de expertos y por el cual se conoció la opinión que tiene el personal de la empresa acerca de las condiciones que predominan en el clima organizacional dentro de las oficinas de la empresa.

Luego las respuestas que emitieron los miembros del personal encuestados fueron procesadas mediante análisis estadísticos para conocer su orientación en forma precisa, y el análisis de los resultados permitió al autor afirmar que el clima organizacional presenta características ambiguas, ya que algunos de sus elementos como el liderazgo de sus directivos está presente, pero la autoridad y toma de decisiones, se centra en este polo, mientras que los empleados no ejercen nunca esta actividad, pero, además, otros elementos como la comunicación, motivación, integración y compromiso también funciona de una manera eficiente dentro de la empresa.

Esta investigación, puede ser considerada como un antecedente, porque la proyección hacia el área de interés que conforma su objetivo se centra en un elemento muy importante de la organización, como lo es el clima organizacional, pero al mismo tiempo, esta proyección también resulta concordante con el punto que se enfoca para llevar a cabo la presente investigación.

Bases teóricas

Las organizaciones conforman estructuras muy complejas las que cumplen diversas funciones dentro de las complejas relaciones de la sociedad en los que la convivencia de grupos humanos transforma las relaciones humanas en complicadas redes dentro de las que conviven las personas.

Chiavenato (2013 p. 198) la define como una estructura funcional conformada por grupos los cuales cumplen tareas específicas orientadas por una serie de objetivos comunes y precisos que la dan sentido a su labor productiva.

Por otra parte, otros autores como Robbins (2005) refiere que las organizaciones son estructuras en la que se aglutinan unidades más pequeñas, funcionales e independientes, donde laboran grupos de personas las cuales interactúan entre sí para conseguir eficiencia en su actividad para lograr una sinergia que permite alcanzar unas metas previamente establecidas y que determinan el objetivo final. Estas afirmaciones bastante aproximadas entre sí, permiten señalar que estas organizaciones, si bien constituyen unidades grandes, funcionan mediante unidades más pequeñas, que en muchos casos se llaman departamentos, pero, es su función integrada, lo que desarrolla la actividad productiva, la cual, al ser unida en sus esfuerzos, se plantean una meta común y el logro del producto que se desea fabricar.

Este último autor también señala que cuando la duración de la organización es más o menos prolongada, y el objetivo primordial de esta es el logro de ganancias económicas mediante la satisfacción de requerimientos de mercado, mediante el ofrecimiento de productos de los que se obtiene un precio, esta se denomina empresa.

Estas empresas, por consiguiente, son instituciones que orientan su actividad a la producción de bienes destinados a las personas, las cuales los deben adquirir mediante la cancelación de un precio estipulado, el cual incluye una plus valía o ganancia, que genera el usufructo o lucro.

Pero, no todas las organizaciones destinan su actividad a la producción de ganancias, y es así que existen, instituciones de carácter social en las cuales, si bien cuentan con una estructura organizada, su esfuerzo se oriente en otro sentido, dentro de estas se encuentra la institución educativa del estado, las fuerzas armadas de un país, y a nivel internacional, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la de estados americanos (OEA).

Pero, si bien, ellas difieren entre sí en su función, también cabe resaltar que todas ellas tienen como elemento común, el contar con una estructura eficiente la cual les permite llevar a cabo su función, por lo que para su desempeño se hace necesario el contar con un grupo de personal más o menos grande que allí desempeñan su función y que establecen una relación laboral de uno u otro tipo.

Elementos que forman parte de la organización empresarial

Como ya se mencionó, las organizaciones empresariales están destinadas a fines de lucro, o producción de ganancias, pero cuenta con una estructura en las que de acuerdo con Márquez (2015 p. 121) siempre se encuentran presente los siguientes elementos:

-Los objetivos, que vienen a ser los fines hacia los cuales se orienta el esfuerzo productivo de la empresa, deben estar previa y claramente establecidos y ser conocidos por todo el personal que allí se desempeña para el logro del compromiso.

-Las metas, que son fines específicos los cuales se expresan en forma cuantitativa y que generalmente expresan los índices de ganancias de la empresa.

-La información, que comprenden todo un compendio de contenidos verbales o escritos, que se transmiten por medios tecnológicos o no, constituyen la base de la comunicación y se trasmite en forma regular durante la interacción laboral y es un elemento esencial para la toma de decisiones.

-Recursos materiales, dentro de los que se incluyen ciertos elementos naturales, materiales y financieros que la empresa necesita para su

funcionamiento, pueden ser herramientas, materias primas, maquinarias, papelería y material de oficina, computadoras, dinero, combustibles y energía eléctrica.

-Recursos humanos, que comprende todo los empleados y directivos, que forman parte del personal que se desempeña dentro de la empresa y que, con su esfuerzo, permiten alcanzar las metas planteadas.

Si bien, este último elemento, no siempre resulta el más numeroso de todos, es el que genera las relaciones laborales y personales, por lo que en definitiva determina un elemento de primordial importancia para el funcionamiento de la empresa, como lo es el clima laboral el cual según Chiang (2010 p. 96) se relaciona con el conjunto de propiedades medibles dentro de un contexto laboral cualquiera, según son apreciadas por quienes se desempeñan en él y que forman parte del entorno laboral.

Además, a este respecto, también Bruner (2009 p. 79) refiere que este elemento afecta a todo miembro que forman parte del personal de una empresa, incluyendo por supuesto tanto a la parte directiva como a los empleados y obreros, los cuales establecen relaciones personales que los vinculan entre sí con unos rasgos peculiares dentro de la empresa, ya que se encuentran determinadas por relaciones personales y de trabajo.

Este clima organizacional constituye una peculiaridad propia de las personas, las cuales apunta Chiavenato (2013 p. 95) siempre tienden a comunicarse unas con otras cuando se encuentran constituyendo grupos, es por ello que, considerando que el funcionamiento de la empresa se basa en un grupo de departamentos dentro de las que cumplen su trabajo muchas personas, entonces es de considerar que ellas en forma implícita, establecen relaciones laborales y personales que derivan de la constante interacción en el trabajo, y que pueden resultar favorables o desfavorables, de acuerdo a el ámbito cordial o no que dentro de la oficina se pueda crear.

Pero, según plantea Dessier (2011 p. 114) el clima organizacional dentro de una empresa puede llegar a ser muy complejas, por lo que requieren un estudio con respecto a esto, a este respecto, el autor menciona que de acuerdo con la manera como se llevan a cabo las relaciones, el clima organizacional puede ser:

Tipo autoritario –explotador, que se presenta cuando la parte directiva desconoce las condiciones de trabajo de los empleados, a los que no toman en cuenta, sino que asumen las decisiones en forma exclusiva para ellos, por esta razón, la información fluye en un solo sentido, de arriba hacia abajo en forma de ordenes tajantes, el ámbito de trabajo es de amenaza y castigo, con ocasionales recompensas para algunos afortunados, más que todo para que sirvan de ejemplo antes que recompensa a sus esfuerzos.

Tipo participativo consultivo, que se da cuando en el ámbito laboral, se permite cierta participación del personal en la toma de decisiones específicas, aunque las decisiones generales son asumidas por los directivos, en este caso, los niveles altos de jerarquía asumen una constante comunicación con los representantes de los trabajadores, por lo que la comunicación descendente es eficiente y se dan castigos y recompensas ocasionales a los trabajadores.

Tipo participativo en grupo, que es la más participativa, ya que el proceso de toma de decisiones es responsabilidad de todos los empleados, que tienen plena participación y se encuentran bien integrados para esta actividad, por lo que se encuentran motivados e incentivados a la participación, el diseño de los objetivos y el logro de estos, en este caso se considera que la parte gerencial confía en los empleados y la comunicación se presenta en todos los sentidos, o sea, ascendente, descendente y horizontal

Estos vienen a ser las características que determinan el clima organizacional, de acuerdo con la actitud y la orientación de los gerentes hacia la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, lo cual al mismo tiempo determina el régimen de comunicación entre las jerarquías y el grado en el cual se involucran los trabajadores en la participación y el logro de los objetivos establecidos.

Paro al realizar un análisis a profundidad del clima organizacional, también se detectan una serie de elementos que son intrínsecos, y que forman parte de los puntos a considerar al realizar un análisis a profundidad de los componentes que le dan forma al entorno, y es a partir del funcionamiento de ellos que se puede comprender su dinámica, estos son:

-La cultura organizacional, que viene a ser un sistema de valores que emana de la forma como se asumen las situaciones dentro de una empresa, por lo que puede llegar a ser muy particular y derivado de la diaria convivencia del trabajador y su interrelación con los otros componentes, Chiang (2010 p. 145) las define como el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

Esta afirmación expresa el sentido que se le otorga a la cultura organizacional de ser un esquema de funcionamiento de las personas de acuerdo con unas pautas que han sido establecidas de manera informal y que responden a una serie normas que han sido aplicadas en la empresa durante periodos prolongados de manera efectiva para la situación considerada.

-Sentido de pertenencia, el que se puede entender según Bruner (2009 p. 243) como el nivel de satisfacción particular de cada persona en la organización, su reconocimiento como un ser humano, el respeto por su dignidad, la retribución equitativa, las circunstancias de desarrollo, el trabajo en equipo y una evaluación justa de su actividad.

De esta manera, se establece, una especie de identidad colectiva que delinea los mecanismos internos para la operación de situaciones y desarrollo grupal, así como para intervenir en las relaciones con los demás grupos, por lo que cada integrante, se concienza como participante de estos códigos grupales, y se considera portador y representante del espacio simbólico que crean como grupo. Esta percepción constituye la base que permite a las personas el sentirse parte de una estructura mucho mayor, por lo que le permite involucrarse

con ella, el sentir que, mediante su aporte, puede contribuir con su esfuerzo para alcanzar

metas, por lo que, de ser considerado, al momento de establecer el entorno propicio, puede constituir un elemento determinante para lograr la participación de los trabajadores.

Aunque esta expresión tiende a ser comprendida como algo propio, se construye en forma colectiva y es responsabilidad de todos aquellos que hacen vida activa en la empresa. Todas y cada uno de los individuos que forman parte de la organización colaboran para cimentarla, el sentido de pertenencia forma parte del individuo mismo, ya que lo lleva por dentro y lo exponen en su desempeño, porque se considera que el éxito de los trabajadores es la muestra del compromiso que profesan hacia su lugar de trabajo. Forjar un espíritu de pertenencia en los trabajadores, crea compromiso y participación en todas las actividades, estimula la verdadera identidad e integración y es la manera ideal para alcanzar efectividad en cualquier gestión conjunta.

-Liderazgo, que es un elemento de primordial importancia para el funcionamiento de un clima organizacional adecuado en la organización, es definido por Koontz (2009 p. 315) como la capacidad para influir sobre las personas, de manera que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta para alcanzar las metas del grupo por lo que ateniéndose a este concepto, este papel organizacional es determinante como un catalizador el cual actúa estimulando a las otras personas de manera tal que estas se esfuercen hacia el logro de los objetivos o para actuar como un agente promotor de una armonía sustancial dentro de un grupo.

Otro enfoque acerca de este punto propuesta por Gorrochotegui (2007 p.88), el cual expresa que el liderazgo fundamenta su acción en la interrelación entre el comportamiento de hacia las relaciones interpersonales, la tarea y la disposición de los seguidores hacia esta, y, de acuerdo a la manera como estos componentes interactúan, el liderazgo puede ser:

-Directivo, cuando el líder tiende a dirigir la tarea y la toma de decisiones, por lo cual es muy eficiente con grupos de baja competencia que carecen de compromiso y motivación.

-Tutorial, el que también se denomina de apoyo ya que, en él, el líder estimula el comportamiento hacia la tarea y la relación donde provee dirección y control para el cumplimiento de estas, este liderazgo es efectivo en grupos carentes de habilidad, pero motivados hacia la tarea.

-Participativo, donde el líder está poco orientado hacia la tarea, sino que favorece una relación grupal del tipo democrática donde existe responsabilidad compartida y las decisiones son tomadas por consenso.

-Delegativo, donde el líder se interesa poco por la tarea y las relaciones, y hace énfasis en la independencia del grupo, el cual asume la responsabilidad de su desempeño y es quien toma sus propias decisiones, este tipo de liderazgo funciona para grupos maduros y experimentados en las labores.

Otro de los elementos que forman parte determinante del funcionamiento del clima organizacional es la comunicación, ya que mediante ella se establecen vínculos entre los miembros de la empresa, y se puede lograr una actuación complementaria de los departamentos que constituyen una empresa para lograr alcanzar los objetivos que plantea la parte gerencial que asume la toma de decisiones.

De acuerdo con De Araujo (2011 p. 284), esta puede ser definida como la transferencia de información desde un ente emisor, hasta un receptor mediante un sistema de símbolos conocido por ambos, este elemento relaciona a los integrantes en su actividad para el logro de metas y al mismo tiempo hace posible la existencia de mecanismos como la innovación mediante el aporte de nuevas ideas que permiten el logro de procesos más eficientes.

Según Giraudier (2007 p. 203) dentro de las organizaciones, la comunicación se puede realizar de tres maneras:

En forma descendente, es aquella que se lleva a cabo desde los altos niveles de jerarquía organizacional, hacia los niveles más bajos de mando, cuando este tipo de comunicación es la que predomina dentro de la empresa, se considera que esta tiene un carácter autoritario, y en consecuencia la interacción del emisor del mensaje, con la persona a la que está destinada, es escasa ya que esta se da a través de mecanismos como altoparlantes o memorándums que permiten la trasmisión de órdenes, esto puede generar distorsión y generalmente las metas son desconocidas o no se conocen, por lo que no puede haber compromiso de parte del personal.

Comunicación ascendente, que es la que se verifica cuando los datos que forman parte del comunicado viajan en forma fluida, desde las instancias inferiores, hacia los niveles de mayor autoridad, en este caso, se considera que la empresa es del tipo participativa, ya que se considerara que los trabajadores conservan cierta participación en la toma de decisiones, por lo que el trabajo en equipo funciona en forma regular, por lo que facilita el compromiso, aunque no es un tipo de organización común.

Un tercer caso, es la comunicación bidireccional, en la que todos los miembros que forman parte de la estructura tienen facilidad para comunicar sus ideas a las otras instancias, tanto en sentido ascendente como descendente, por lo que la información se trasmite en forma continua y fluida, en estos casos, el personal y los directivos se involucran en forma estrecha en las decisiones y los objetivos son perfectamente conocidos por todo el personal.

Por último, se menciona la comunicación horizontal, que es la más común en cualquier oficina, porque consiste en la trasmisión de información entre individuos que ocupan el mismo nivel de jerarquía dentro de la organización, por lo que permite la coordinación de esfuerzos encaminados al logro de los objetivos y no utiliza esquemas formales para ser llevado a cabo, por lo que es espontanea.

Para conocer las condiciones de funcionamiento del clima organizacional, también resulta importante el conocer cómo se realiza el trabajo en equipo, ya que la actividad empresarial depende del funcionamiento de una serie de

departamentos, con una función específica y al mismo tiempo independiente en su actividad, pero, que al final, tiene que conjugarse entre sí para obtener en suma un trabajo global destinado al logro de las metas establecidas, por lo que se considera que la eficiencia de la empresa depende en buena parte del logro de un trabajo en equipo dinámico y complementario que permita completar los objetivos.

Por ello, el contar con un trabajo en equipo eficiente, es considerado por algunos autores como Robbins (2005 p. 306) como uno de los factores que determina el desempeño laboral del trabajador, por lo que el fomentar esta actividad, debería de ser una de las habilidades gerenciales y de los grupos de trabajo en la institución, ya que esta puede ser considerada una manera de realizar un trabajo bien y en forma expedita, para obtener un producto de calidad.

La presencia de equipos de trabajo donde el personal este verdaderamente involucrado involucra el contar con un personal cuyas destrezas se orientan en forma segura hacia los objetivos de la organización, y si los trabajadores cuentan con tareas específicas, un control eficaz y recursos materiales que se necesitan para llevar a cabo su trabajo; la labor puede ser completada con calidad y velocidad.

Pero, se debe puntualizar que además de los factores mencionados, el personal también debe contar con una serie de pautas, para llevar a cabo su actividad en forma ordenada, o sea una organización del trabajo, la cual define Dessier (2011 p. 192) como una orientación en la conducta de los trabajadores, de acuerdo con pautas previamente establecidas de acuerdo con el puesto que le corresponde a cada miembro y que otorga claridad a los métodos a implementar en la oficina.

Tal tendencia expresa que la constitución de un equipo de trabajo, no solo deriva de la interacción institucional, sino que los miembros deben conocer ciertos pasos para completar su actividad, ya que esta no se puede realizar en forma improvisada, sino de acuerdo con un esquema y en la mayoría de los casos bajo supervisión calificada, lo que permite realizar las actividades en forma conjugada y complementaria dentro de los grupos.

Este sistema ordenado permite realizar la labor con mayor facilidad y en forma coordinada trabajos necesarios para la producción de bienes que se requieren en toda empresa para generar lucro, por lo que se hacen necesario para obtener un proceso total eficiente como resultado de una labor departamental complementaría en la que cada miembro conoce su función y la responsabilidad que tiene para alcanzar una actividad eficiente.

Por esta razón, es que, dentro del esquema de trabajo de la empresa, se necesita el desarrollo de planes que sean reales y en función de metas viables en los que los objetivos y metas estén claramente delineados, para darlos a conocer al personal para que este los domine y tenga perspectivas de su alcance como parte de la estructura.

Es importante conocer acerca del clima organizacional, la manera como se maneja el conflicto, el cual, si bien forma parte y es producto de la interacción, debe ser manejado con cuidado, por todas las personas y más aún por la parte gerencial que es en última instancia y si se encuentra afectando profundamente los procesos, quienes tienen que manejar esta habilidad con los empleados.

Este concepto es definido por Bruner (2009 p. 116) como un evento que se exhibe cuando parte de los miembros de un grupo perciben que otro grupo ha afectado de alguna manera el desarrollo de sus actividades, por lo que este emana de alguna desavenencia o diferencia de criterio, generalmente se considera una problemática para la institución, y debiera ser manejado en forma cuidadosa por el gerente cuando alcanza proporciones alarmantes. Las situaciones que se presentan por lo regular, derivan de la labor que realizan los departamentos por la interacción que generan, entre los miembros de los grupos y de no ser controlados con prontitud pueden generar efectos que incluso llegan a afectar el trabajo en equipo que desarrolla el personal.

Pero, cuando son aprovechados adecuadamente, el conflicto puede constituirse como una fuente de cambio e innovación, ya que sirve como una fuerza que impulsa la creación o modificación de las condiciones ambientales o de trabajo, que permite a la organización como un todo el adaptarse al entorno

cuando se generan los cambios para la solución del conflicto, por lo que, en este caso, el manejo de la situación se convierte en una situación provechosa para el funcionamiento de la institución.

Como ya se mencionó, la causa que origina el conflicto generalmente proviene de la misma interacción entre las personas dentro de la empresa, pero Chiang (2010 p. 180) refiere que los motivos por los que se presentan derivan de:

-La evasión, que es una condición que se presenta cuando la persona o grupo evita la toma de decisiones, debido a la responsabilidad que estas conllevan en si, por lo que se soslaya la situación y se evita el contacto, por lo que la situación puede asumir un cariz enorme si se deja progresar y puede llegar a afectar el trabajo en equipo en forma decisiva y los directivos deben asumir una posición efectiva que permita asumir medidas para la solución del conflicto.

-La acomodación, que son situaciones que derivan de la tendencia de las personas a asumir posiciones ventajosas respecto a las otras, por la que esta tendencia a favorecerse, puede ser percibida por otros miembros como una invasión a sus derechos en la oficina, lo que puede ser otra de las causas que motiva el conflicto entre el personal o los grupos que laboran.

-Los mecanismos de recompensa, en sí, que constituyen uno de los mecanismos de reconocimiento a los empleados más inmediato y eficiente, pero que, al mismo tiempo, constituyen una de las causas más frecuentes de discordia si no se administran en forma cuidadosa para que le sean otorgados a personas que en realidad se esfuerzan en su rendimiento para dar lo mejor de sí mismo, ya que conduce a los otros trabajadores a pensar que también merecen el premio o que no son reconocidos por los miembros de la directiva.

-La existencia de diversidad de objetivos en los departamentos y las actividades de cada área, debido a que cada uno de ellos tiene un funcionamiento relativamente independiente respecto a los demás, lo que implica que su trabajo funciona en forma autónoma, por lo que en el cumplimiento de sus funciones

puede invadir espacios de otras áreas, lo que origina conflictos de competencia debido generalmente al criterio que tiene cada persona acerca de su trabajo.

Por último, Chiavenato (Ob. Cit) señala que para la evaluación del clima organizacional en la empresa, resulta importante tomar en cuenta el nivel de participación de los empleados, esta participación es definida por Koontz y Wehrich (2009) como el nivel en el cual el empleado se involucra y da lo mejor de sí para el logro de los objetivos de la organización, en lo que se refleja la importancia que este factor del desempeño tiene como que permite involucrar al trabajador, en forma voluntaria y activa para fomentar los procesos.

Pero, a este respecto, también Márquez (2015 p. 89) señala que se puede el concepto se puede entender como un compartir en cuanto a la autoridad entre la parte directiva y los empleados, por el cual el primero delega responsabilidad en los segundos para que ellos estén más involucrados y perciban que forman parte integral e importante de la organización a la que pertenecen al participar de la toma de decisiones, por lo que se comprometen estrechamente con el logro de las metas.

Es por esta razón que, los autores modernos, sugieren a la parte gerencial el desarrollo de políticas administrativas en las que el trabajador también sea parte activa y se le permita involucrarse junto a los directivos para que aporten sus ideas sobre el funcionamiento empresarial, para que, de esta manera, el también forme parte y actúe en forma eficiente en su trabajo, al sentir que es considerado como parte de un proceso que el mismo ayudo a coordinar.

Una de las maneras con que cuentan los directivos de la institución para fomentar la participación es mediante el desarrollo de la autoridad compartida, en la cual el gerente no abandona su autoridad para la toma de decisiones, sino que establece mecanismos que permiten compartirla con sus empleados, lo que favorece una responsabilidad compartida en la que se involucran todos los miembros de la comunidad laboral que deseen participar, pero para el desarrollo de esta autoridad, el gerente debe cumplir ciertos requisitos para que esta se canalice de la forma correcta, estos son:

-Esbozar en forma clara las funciones que deberá cumplir cada una de las personas y departamentos, con el fin de que cada trabajador conozca la función que se espera que cumple dentro del todo.

-Delegar en cada empleado el nivel de autoridad requerida para realizar las actividades que se le fijan y las funciones que de ella deriven en forma implícita.

-Hacer tomar conciencia al empleado de las responsabilidades que asume por el ejercicio consiente de la autoridad que sobre ciertas funciones ha recibido

-Alentar a la persona para que acepte la autoridad y la ejercite con responsabilidad en cuanto a sus deberes y funciones.

Mediante esta propuesta se le señala al trabajador la importancia el compartir la autoridad para obtener la participación de él y crear en ellos conciencia acerca de que esta autoridad no es un instrumento de represión de que se vale la jerarquía para castigar, sino, más bien, para que funcione como mecanismo que facilite la inclusión de las personas al logro de una mejora en su rendimiento.

Diagnostico general de la empresa

Razón social

Central Cafetero Flor De Patria, Gerónimo Briceño & CIA., S.A.

Objeto social

Esta empresa funciona como una institución de carácter privado, con fines de lucro, por lo cual, su actividad productiva, está encaminada a la producción de ganancias y dividendos para los accionistas

Constitución social

Sobre este aspecto, cabe resaltar que La empresa se encuentra constituida desde la perspectiva económica, por un grupo de accionistas o inversores, con una directiva encargada de su funcionamiento y el diseño de sus políticas laborales, lo cual implica que funciona como una Compañía Anónima.

Reseña histórica

Empresa orgullo del estado Trujillo, y una de las mayores fuentes de trabajo de la región se ha mantenido desde hace más de 75 años en el mercado venezolano. En el año 1940, nace el negocio de la distribución del café. Para el año 1972 se instala la nueva y actual planta torrefactora de café donde años más tarde la empresa incorpora equipos y maquinarias a la planta para optimizar el proceso de elaboración del café. Gerónimo Briceño, fundador ejerció la presidencia desde su creación hasta el año 1992, diseñando y construyendo toda la infraestructura necesaria para ser la mejor empresa procesadora de café a nivel nacional. Silvio Montilla, fue el 2do presidente en el año 1992, consolidó la idea y visión del fundador sr. Briceño, el cual falleció el 14 de octubre de 1995. Ricardo Briceño García, asumió la presidencia en el año 1995, con su entusiasmo y vigor hizo que nuestra empresa se ubicara entre las primeras grandes empresas procesadoras de café en el país. El central cafetero flor de patria, es una de las torrefactoras de café más moderno del país, usando las más avanzadas tecnologías, logrando un producto de alta calidad. Prueba de esto es la consecución del sello calidad NORVEN, para nuestros productos, que reafirma que es una de las empresas más importantes de Venezuela.

Visión

Ser la primera industria torrefactora líder en el mundo en ofrecer el más competitivo producto “café elaborado”, aunado al más completo y eficiente conjunto de servicios y complementos, en la red de distribución más amplia y productiva.

Misión

El Central Cafetero Flor de Patria tiene como misión la elaboración de un producto “café elaborado” con una alta pureza, calidad y competitividad, identificado por su sabor, olor y textura; satisfaciendo la necesidad de los más exigentes paladares, contando para ello con un equipo de personas altamente capacitadas y aptas para contribuir con el reto de elaborar, distribuir y ofrecer nuestros productos, además de una serie de herramientas tecnológicas acorde a

nuestros requerimientos, alcanzando el nivel de desarrollo que exige nuestro país, Latinoamérica y el mundo en general.

Valores

Ética

Calidad

Liderazgo

Participación

Competitividad

Espíritu emprendedor

Actividad

El flujo de trabajo es diurno, con turnos comprendidos de 8 horas laborales comenzando a las 7:00am, hasta las 4:15pm, con una hora de descanso inter-jornadas.

Bases legales

Existen en el país una serie de instrumentos jurídicos, sobre los cuales se puede soportar el trabajo de investigación, porque en ellos se hace referencia en forma expresa a la importancia y el derecho que tienen los trabajadores a desempeñar su trabajo dentro de un ámbito laboral adecuado, dentro de ellos se menciona:

En primer lugar, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) la cual estipula que Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo, y, en esta misma parte agrega que el patrono, está en la obligación legal de garantizar a sus trabajadores condiciones o ámbitos de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados, por lo que, este artículo de la carta magna, es considerado un soporte esencial, desde el punto de vista legal para la realización del trabajo de investigación propuesto.

Pero, también cabe resaltar, a este respecto, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en la que se señala, en sus artículos

156 y 157, que el trabajo que desempeñan las personas se debe llevar a cabo en condiciones dignas, dentro de un ambiente saludable y en condiciones adecuadas, lo cual constituye también un apoyo desde el punto de vista legal que refuerza la pertinencia jurídica de la investigación.

Un tercer instrumento jurídico a citar y que refuerza las bases legales del trabajo, es la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, la que señala en su artículo número 1 que el objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Además, en su artículo 2 se hace referencia a que el cumplimiento de estas condiciones ambientales adecuadas, será responsabilidad de los empleadores o contratistas y que el estado, se constituirá como un garante para la verificación de este cumplimiento.

Para ello, en el artículo 8 se indica la creación del Consejo Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, como órgano asesor del Poder Ejecutivo Nacional, y que tendrá como objetivos fundamentales la elaboración de una política nacional en las áreas de condiciones y medio ambiente de trabajo.

Glosario de términos

Delegar

De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española (2011 p. 341), es un término que tiene su origen en el vocablo latino delegare. Este vocablo latino, que puede traducirse como “mandar a alguien de manera legal”, es fruto de la suma de varias partes claramente delimitadas; el verbo nombra a la acción de encomendar o comisionar algo a otra persona, para delegar, el sujeto tiene que contar con cierta autoridad o poder, para estar en condiciones de dejar sus asuntos en manos de otra persona.

Empresa

De acuerdo con Koontz y Weihrich, (2009 p. 106) se puede entender como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados

Gerente

Según Robbins (2005 p. 224) es una persona que se encuentra a cargo de la coordinación o dirección de las actividades y funciones de una parte, de un departamento, sector, grupo de trabajo o empresa

Jerarquía

De acuerdo con el criterio de Robbins (2005 p. 198), se denomina jerarquía a una estructura en la que los elementos que la componen se organizan de manera que todos dependen de uno en particular, por lo que se logra que los elementos se ordenen de forma vertical y uno de ellos tiene preeminencia sobre todos, pero al mismo tiempo, algunos subordinados tienen preeminencia sobre otros que a su vez se le subordinan; este tipo de estructuras son utilizadas en muchas instituciones y organizaciones privadas.

Materia prima

Bruner (2009 p. 149) señala que las materias primas son la parte fundamental de productos terminados, originalmente son un recurso natural el cual es procesado para ser vendido y distribuido a empresas productoras, bien sea industriales o de servicio; para que estas a partir de estos se manufacturen productos aptos para el consumo. Por lo tanto, se considera como materia prima todo aquel bien destinado a la transformación mediante un proceso productivo hasta convertirse en un bien de consumo

O.E.A.

A este respecto, Pereira (2013 p. 45) refiere que, estas siglas definen la Organización de los Estados Americanos, la que se trata de una entidad

panamericana que promueve el diálogo entre sus integrantes y las decisiones consensuadas en los asuntos de interés para el continente americano, entre sus objetivos, aparecen la consolidación de los regímenes democráticos, la defensa y promoción de los derechos humanos, el apoyo al crecimiento de la economía, la defensa de la seguridad y de la paz y la construcción de vínculos amistosos entre todos los países de América.

O.N.U

Según Pereira (2013 p. 33), estas son las siglas por las cuales se conoce a nivel general a la Organización de las Naciones Unidas, la que funciona como una entidad de carácter internacional muy importante de la actualidad, se encuentra integrada por gobiernos de todo el mundo que buscan unir esfuerzos para conseguir buenos resultados en materia de paz, seguridad, progresos tanto económicos como sociales, cuestiones de raíz humanitaria y derechos humanos

Plus valía

La plusvalía, de acuerdo con Chiavenato (2013 p. 382) es la ganancia que genera la venta de un bien por un precio mayor a aquel a que fue comprado. La plusvalía es un término asociado generalmente a la compra y venta de bienes y sus transacciones comerciales; fue definido por primera vez por Karl Marx (1818-1883) como la diferencia entre el valor de uso y el valor de cambio, que resulta en un beneficio para el capitalista y es el motor del capitalismo

Trabajador

Según la definición del Diccionario de la Lengua Española (2011 p. 518), La definición teórica del concepto de trabajador, puede ser analizada desde una perspectiva de aproximación básica que presenta a este vocablo como el ser humano que realiza un esfuerzo para la producción de algo, el cual generalmente es un bien de consumo, desde la perspectiva neoclásica de la economía, es aquella persona que desarrolla uno de los tres elementos que determinan toda producción, como sucede con la tierra y el dinero

Valores

El Fondo editorial de la ONU (2014 p. 24) señala que los valores éticos, corresponden a características que derivan de la formación moral de las personas que favorecen una actuación cooperativa y en muchos casos altruista hacia otros miembros de su comunidad o personas.

Operacionalización de variables

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan estratégico que permita fomentar un clima organizacional armonioso para los trabajadores de la empresa Central cafetero “Flor de Patria”				
OBJETIVOS ESPECIFICOS				
Definir los elementos que forman parte del clima organizacional dentro de una empresa.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Analizar cuáles de los elementos estas presentes como parte del clima organizacional	Clima organizacional	Elementos	Cultura organizacional	1 - 2
			Sentido de pertenencia	3 - 4
			Liderazgo	5-6-7-8-9

dentro de la empresa Central cafetero "Flor de Patria" del municipio Pampán			Comunicación	10 – 11 –12 - 13
			Trabajo en equipo	14 - 15
			Manejo del conflicto	16 – 17 –18 - 19
			Participación	20 - 21
Proponer un plan estratégico orientado al desarrollo de un clima organizacional propicio para los trabajadores de la empresa Central cafetero "Flor de Patria" del municipio Pampán.				

Fuente: Barrios (2018)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se realizará una descripción del proceso metodológico que se espera llevar adelante para el logro de los objetivos que se plantearon como meta, por lo cual se indicara el tipo de trabajo y el diseño, así con la población y muestra considerada, también la técnica para recolectar la información, el instrumento y el cálculo de su validez; estos son los elementos a señalar en esta etapa.

Tipo de investigación

De acuerdo con la estrategia de investigación, el trabajo se considera del tipo descriptivo proyectivo, y para refrendar esta definición, será considerado el criterio de Arias (2012 p. 102), el cual refiere que cuando en la investigación se realiza la descripción de las características de las variables analizadas, el trabajo se considera del tipo descriptivo, lo que se complementa por el hecho de que el objetivo de la investigación, consiste en la elaboración de una propuesta o un modelo de tipo practico, como solución a una problemática, ya sea de un grupo social, de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, con base en los resultados de un proceso investigativo; considerándose por esta razón, una investigación aplicada.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es definido por Arias (Ob. Cit p. 116) como la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado, y según esta definición y la técnica para estudiar el problema, el diseño a utilizar en la investigación será de campo, puesto que, el mismo autor refiere que al apoyar el trabajo sobre hechos, es necesario llevar a cabo una estrategia que permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontecen, es decir, dentro de la empresa Central cafetero “Flor de Patria”

Estos criterios expresados, son aquellos que se asumen en la investigación que se desea desarrollar, porque en ella el estudio de los procesos y la recolección de la información necesaria, ocurre en la misma institución donde se presentan el problema, por lo que ambos criterios son asertivos acerca del diseño del trabajo.

Población

Acerca de este término, Sierra Bravo (2010 p.62) como un conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión que se requieren para ser parte de un proceso de investigación, por esta razón, se considera que el criterio de inclusión es el pertenecer a la empresa Central cafetero “Flor de Patria” para ser considerado objeto de la investigación, por lo que se considera como población a un total de ciento cincuenta (150) trabajadores que son el total de personas que laboran en la empresa mencionada.

Muestra

Es indispensable para el investigador cuando es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y tamaño, Balestrini (2011 p. 59) expresa que al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, de manera tal, que esta sea manejable por el investigador, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego los resultados puedan generalizarse con seguridad a la población.

Para el proceso de muestreo, será usado el procedimiento de Sierra Bravo (Ob. Cit. P. 133) de acuerdo con la fórmula matemática:

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot P \cdot q}{E^2 \cdot (N - 1) + 4 \cdot P \cdot q}$$

Donde:

n: Es el tamaño muestral que se calculará, o sea el tamaño al cual queda reducida la población.

4: Es una constante estadística.

P y q: Son las probabilidades de éxito y fracaso los cuales tiene un valor del 50%; por lo que P y q = 50

N: Es el tamaño original de la población.

E²: Es el error seleccionado por el investigador.

Calculo del tamaño de la muestra.

En este procedimiento se calculará la muestra para una población de 150 trabajadores, estimando un margen de error del 25 % de la siguiente manera:

$$n = \frac{4 \times 150 \times 50 \times 50}{25^2 \times (149) + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{600 \times 2.500}{93.125 + 10.000}$$

$$n = \frac{1.500.000}{103.125}$$

103.125

n = 15 individuos

Por lo que la muestra a considerar, una vez aplicado el procedimiento matemático quedo reducida hasta un total de 15 trabajadores que laboran en la empresa Café “Flor de Patria”

Técnicas para la recolección de información

Según Sierra Bravo (Ob. Cit. P. 147) La técnica para la recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Para la presente investigación, la técnica a implementar consiste en el uso de la encuesta, la que se define de acuerdo con el mismo autor como un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población.

Instrumento

Acerca de la herramienta a utilizar para recolectar la información, que se requiere para la elaboración de la propuesta a presentar, está representado por un cuestionario, este instrumento es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2011 p. 264) como un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una evaluación, en una investigación o en cualquier actividad que requiera la búsqueda de información; las preguntas son contestadas por los encuestados.

Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos y para la presente investigación, este consta de veintiún (21) preguntas de alternativa cerrada de respuesta en escala Lickert, elaborado con la finalidad de conocer la opinión que tiene los individuos que forman parte de la muestra, acerca de las condiciones que presenta el clima organizacional dentro de la empresa, para, sobre la base de estos conocimientos, procederá a elaborar el plan estratégico orientado a corregir las fallas que se detecten en este sentido para el ambiente organizacional.

Validez del instrumento

Este requisito, de primordial valor ya que permite conocer la capacidad que tiene el instrumento a aplicar para medir los indicadores con la precisión que se hace necesaria, según Hernández, Fernández y Baptista (2011 p. 305), y esta validez, será obtenida mediante el juicio de expertos, que consiste en verificar si el cuestionario es pertinente en cuanto a su metodología, su redacción y su contenido, según el criterio de tres expertos que lo cotejaron para verificar si el instrumento es funcional en los sentidos señalados.

Procedimiento para el análisis de resultados

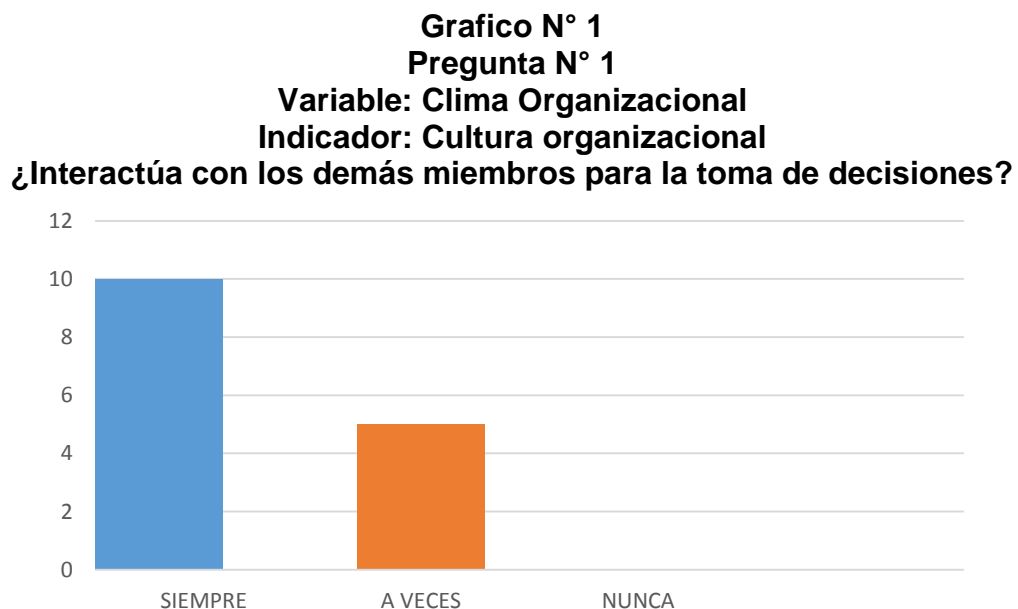
Una vez, que haya sido aplicado el cuestionario elaborado, mediante el cual se pretende conocer la opinión que tienen, los individuos encuestados acerca de la variable que se estudia en el trabajo, los resultados serán sometidos a un análisis estadístico y representados mediante gráficos, para así conocer la tendencia de las afirmaciones en forma precisa y objetiva lo que permitirá la elaboración de conclusiones acertadas lo que conducirá a un plan estratégico eficaz para cumplir los objetivos planteados en la institución.

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADOS

Para realizar el procedimiento de análisis de resultados, se procederá de acuerdo con un estudio en el que, de acuerdo con el porcentaje que representa cada respuesta, se encontrará la tendencia que expresa cada uno de los ítems, en los cuales se reflejará, la presencia o ausencia de los indicadores que determinan las características de la variable clima organizacional, para así encontrar las deficiencias y ventajas que esta representa para la actividad laboral dentro de la empresa.

Tomando como base este principio se procede al estudio de la pregunta 1, que viene a ser la primera pregunta que pretende describir la cultura organizacional dentro de la empresa como parte del clima organizacional, y la representación gráfica de las respuestas del personal encuestado se reflejó como a continuación se presenta:

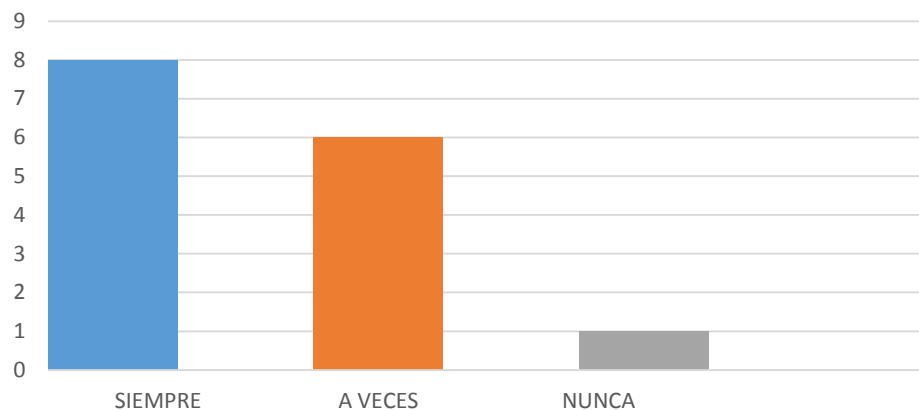


Tal como se puede apreciar en el estudio del gráfico, se encontró que dos terceras partes de las respuestas, lo que equivale al 66 por ciento de las

respuestas, afirmaron que siempre interactúan con los otros miembros del personal durante la toma de decisiones, por lo que la mayoría de las respuestas se orientan hacia la opción señalada, además, las restantes cinco personas, optaron por la posibilidad que indica que a veces esta interacción se hace presente, por lo que no les es totalmente ajena durante su actividad laboral, pero más importante aún, la opción que indica que la interacción no se presenta, no fue tomada por ninguno de los entrevistados, por lo que el sesgo del gráfico fue hacia la alternativa opuesta por lo que la condición del indicador según esta pregunta, es muy favorable, de acuerdo a esta pregunta.

Al efectuar el estudio correspondiente a la pregunta 2 del cuestionario, la cual, se relaciona con el mismo indicador, o sea, la cultura organizacional dentro de la empresa, la percepción que se obtuvo, fue la siguiente:

Gráfico N° 2
Pregunta N° 2
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Cultura organizacional
¿La solución de los problemas se realiza de acuerdo a las reglas de la empresa?

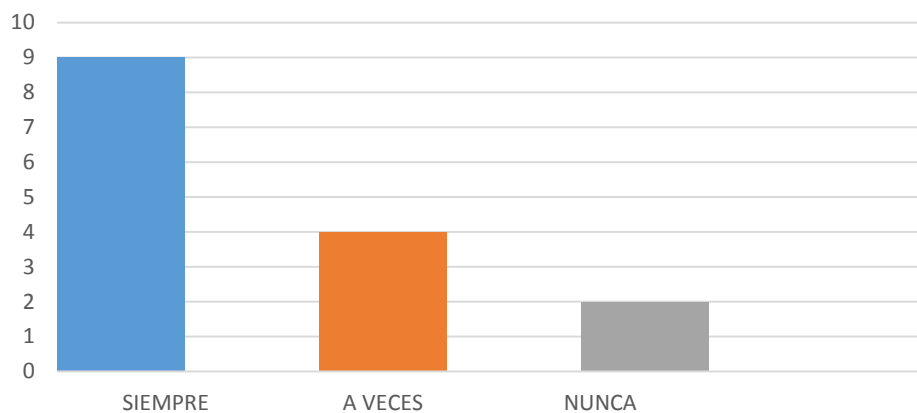


Para este ítem, de acuerdo con lo observado en el gráfico, se encuentra mayor dispersión de las respuestas ya que las tres posibilidades de respuesta se hicieron presentes, pero, aun así, se encuentra una acentuada tendencia hacia la posibilidad que indica que siempre se solucionan los problemas de índole laboral, utilizando para ello las reglas que rigen dentro de la empresa, obteniendo esta opción más de la mitad de las respuestas favorables.

Las otras dos expectativas, si bien se hicieron presentes dentro de las respuestas ofrecidas, representaron unas cercanas seis respuestas para la posibilidad a veces, y solo una para el caso del nunca, lo que viene a ser un valor muy escaso respecto al total.

Para la pregunta tres, en la que se pretende establecer el funcionamiento del indicador que indica el sentido de pertenencia que tienen los empleados de la empresa los resultados indicaron:

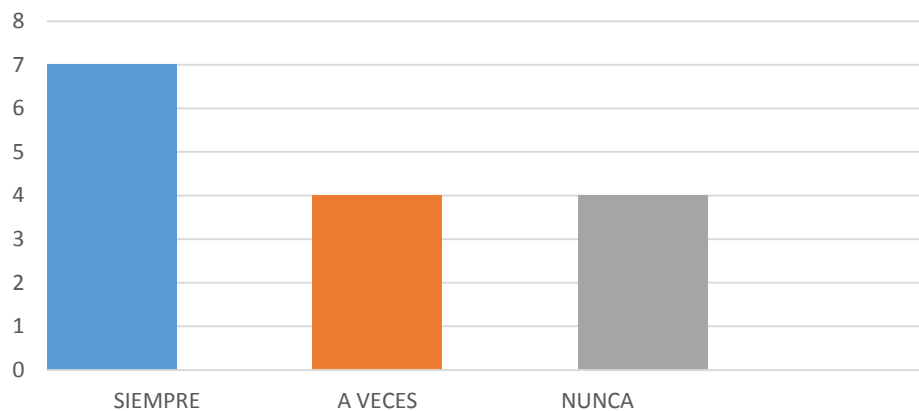
Grafico N° 3
Pregunta N° 3
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Sentido de pertenencia
¿Siente usted que su labor es reconocida dentro de la organización?



Con relación a esta interrogante, las perspectivas de respuesta indican que los miembros que son parte de la organización sienten que la labor que desarrollan como parte de su actividad productiva siempre es reconocida por el los otros miembros, lo cual se deduce ya que nueve de los quince entrevistados (el sesenta por ciento) opinan que este reconocimiento a los empleados siempre se da, en la empresa, además, otras cuatro personas opinaron que el reconocimiento se da para ciertas oportunidades, solo dos personas del total de los entrevistados piensan que este reconocimiento nunca se da, lo que corresponde a una evidente minoría de las personas.

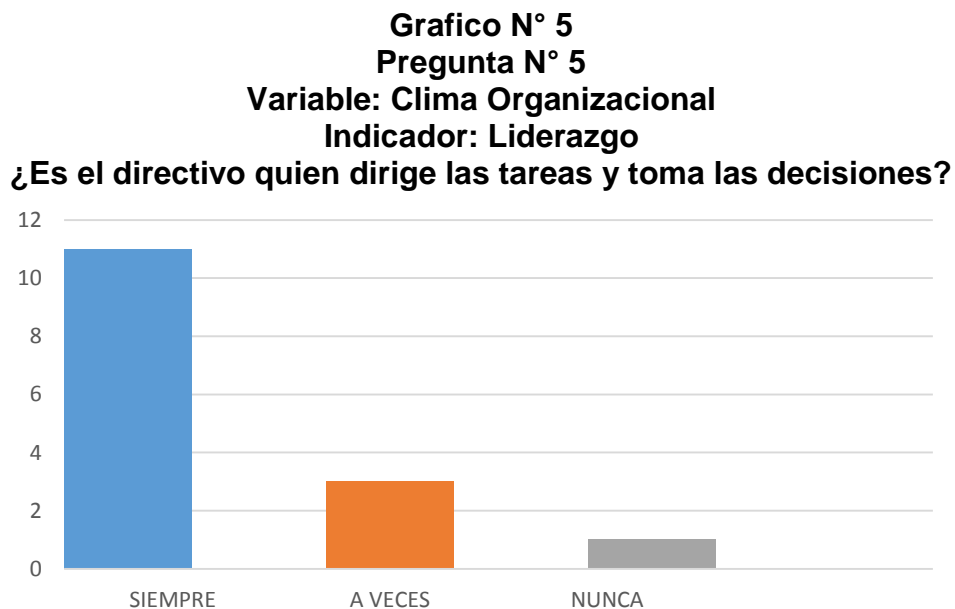
Para el caso de la pregunta cuatro, en la que se pretende conocer las características del mismo indicador, de manera que se fortalezca la tendencia de las respuestas, las respuestas plasmadas en el grafico mostraron el siguiente comportamiento:

Grafico N° 4
Pregunta N° 4
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Sentido de pertenencia
¿Percibe usted que la retribución que recibe es equitativa con el trabajo que desempeña?



También para esta pregunta se encontró que la mayoría de las personas orientaron sus respuestas indicando que sus salarios están acordes con el trabajo que desempeñan como parte del proceso productivo de la empresa, encontrándose que siete de los empleados entrevistados piensan de esta manera, pero, a diferencia que, en los casos anteriores, se presentó un nivel de dispersión mayor en las respuestas ofrecidas, ya que cuatro de las personas son de la opinión de que solo a veces, la remuneración es equitativa con el trabajo realizado, y otros cuatro piensan que este pago nunca es equilibrado, por lo que, si bien se observó una inclinación hacia la posibilidad siempre, hubo un considerable número de respuestas hacia la tendencia central (a veces) y un número igual de respuestas en el sentido opuesto (nunca).

Acerca de la pregunta cinco, que es la primera que se encuentra dirigida a detectar el tipo de liderazgo que predomina entre los directivos de la empresa, y se relaciona con el liderazgo directivo, las respuestas fueron:

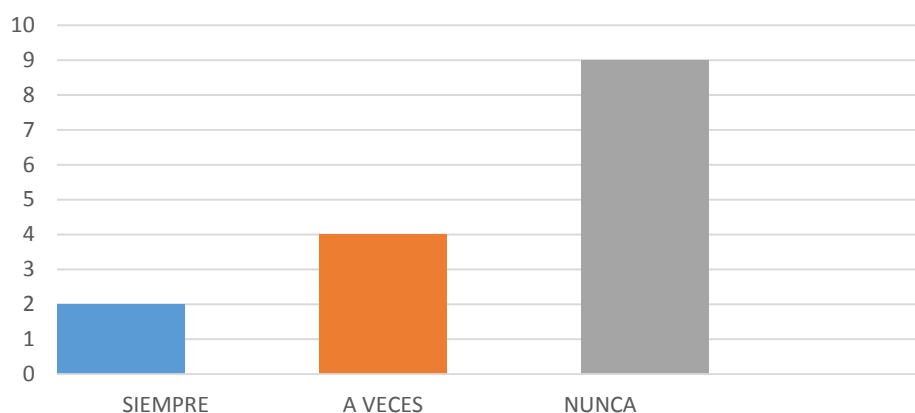


La perspectiva de las respuestas indica con mucha claridad debido a las diferencias en cuanto al número de respuestas que obtiene cada ítem, que para la una gran mayoría de los entrevistados (once personas, lo que equivale a un 73 por ciento), los directivos son quienes deciden y dirigen la actividad empresarial, solo tres de las personas opinaron que solo a veces ellos deciden, mientras que en el extremo opuesto, solo una persona fue del parecer de que ellos nunca intervienen en este sentido para la toma de decisiones y el control de la actividad laboral.

Es por ello que se puede considerar que el tipo de liderazgo predominante en la empresa, es el directivo, en el que solo los gerentes controlan los procesos y los trabajadores no intervienen ni en cuanto a las actividades ni para la toma de decisiones.

Para la pregunta seis, la que se planteó para conocer cómo funciona el segundo tipo de liderazgo, o sea el tutorial, como un tipo de liderazgo más democrático y participativo, donde el gerente orienta la actividad, pero no la impone, sino que se apega a las normas de la empresa, las respuestas fueron:

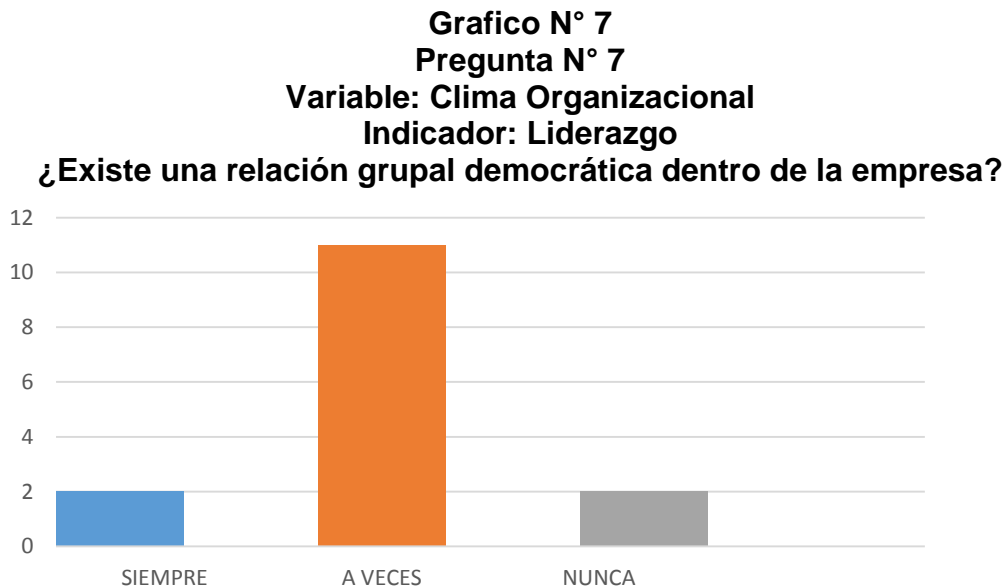
Grafico N° 6
Pregunta N° 6
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Liderazgo
¿El directivo estimula y orienta su comportamiento para realizar las tareas?



Según, lo que se puede detectar al analizar las perspectivas del grafico obtenido a partir de las respuestas, se puede afirmar que la mayoría de los entrevistados son del parecer de que este estímulo y orientación hacia la actividad nunca se hace presente de parte de los directivos según nueve de los encuestados, lo que viene a ser más de la mitad de la muestra, mientras que cuatro de ellos piensan que la orientación se da solo a veces y, por último, solo dos individuos opinaron que el estímulo y la dirección se da siempre.

Tal tendencia demuestra, con mayor heterogeneidad que para la pregunta anterior, que este liderazgo tutorial no es el predominante dentro de la organización, ya que el sesgo de las respuestas se orientó, en forma definitiva hacia la posibilidad que indica que la actividad planteada nunca se da entre los directivos hacia el personal.

Respecto a la pregunta siete, donde el investigador indaga sobre la existencia de un liderazgo participativo por parte de los miembros de la directiva de la empresa; según la gráfica de las respuestas, se encontró así:



Tampoco en este caso se encontró una preponderancia de este tipo de liderazgo, resultando un gráfico con un profundo predominio de la alternativa central, a veces, dentro de la que se ubicaron once de las respuestas, lo que representa casi un setenta y cinco de los encuestados, mientras que las posibilidades extremas, o sea siempre y nunca, solo merecieron la consideración de solo dos personas cada una.

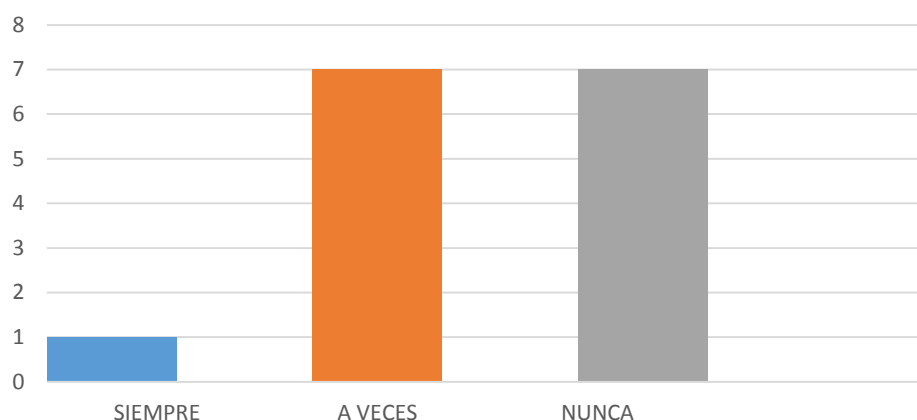
Por estos resultados, el investigador afirma que el liderazgo participativo, no es el predominante dentro del personal directivo, y si se llega a hacer presente como política empresarial es solo para ciertas ocasiones.

Tal tendencia puede actuar como un elemento que frena la participación de los trabajadores, ya que, cuando el directivo no ejerce este tipo de liderazgo, no solo no estimula a los empleados a exponer su forma de pensar respecto a componentes importantes para su trabajo, sino que se convierte más bien en un

impedimento que coarta e inhibe la capacidad del trabajador a opinar con relación a estos elementos

En cuanto a la pregunta ocho, la cual pretende establecer el funcionamiento del mismo liderazgo participativo, las respuestas funcionaron así:

Grafico N° 8
Pregunta N° 8
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Liderazgo
¿Favorece el gerente esta relación grupal democrática dentro de la empresa?

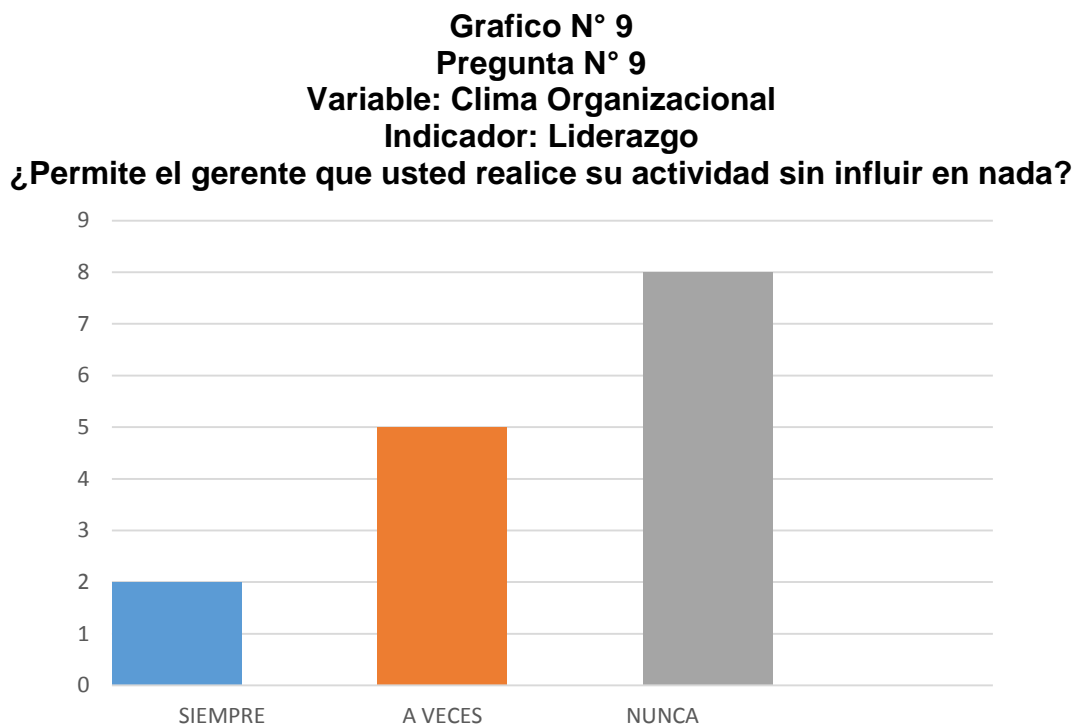


Las respuestas indicaron, que en este caso los resultados son menos favorables para el liderazgo participativo que para la pregunta anterior, ya que la mayoría de las opiniones, siete de las quince, se inclinan hacia la posibilidad que indica que nunca esta relación grupal democrática es favorecida por la parte gerencial, al igual que la alternativa a veces, la que obtuvo la misma puntuación; la posibilidad que indicaría que siempre la relación grupal democrática es favorecida por los gerentes, solo fue reseñada por uno de los entrevistados.

De acuerdo con esta tendencia, se considera que el liderazgo participativo muy pocas veces se hace presente en el ámbito laboral de la empresa, lo que puede funcionar también, como un factor negativo para la promoción del personal para actuar en forma dinámica en relación a la toma de decisiones y, que debe ser

abordado por el personal directivo como una de las directrices a fomentar en todo momento dentro de las oficinas de la empresa.

Respecto a la pregunta nueve, la que intenta detectar el liderazgo delegativo que asumen los gerentes con su personal, las respuestas fueron:



Referente al liderazgo delegativo, cabe resaltar que las respuestas ofrecidas para esta pregunta, la tendencia demostró que este tipo de líderes, no están presentes dentro de la organización en cuestión, ya que la mitad de las afirmaciones, ocho de las quince, confluyeron dentro de la opción que indica que los directivos nunca dejan de influir dentro de la actividad empresarial y la producción, lo que se ve reforzado por cinco respuestas más que indican que solo a veces permiten al trabajador aplicar su iniciativa en la actividad. Solamente dos personas coincidieron al señalar que siempre se permite al trabajador realizar su actividad en forma independiente.

Por ello se concluye, a este respecto que el liderazgo delegativo no existe dentro de la empresa “Café Flor de Patria”, ya que los directivos no permiten que

el trabajador realice su trabajo de manera espontánea y sin influir en el para su actividad productiva.

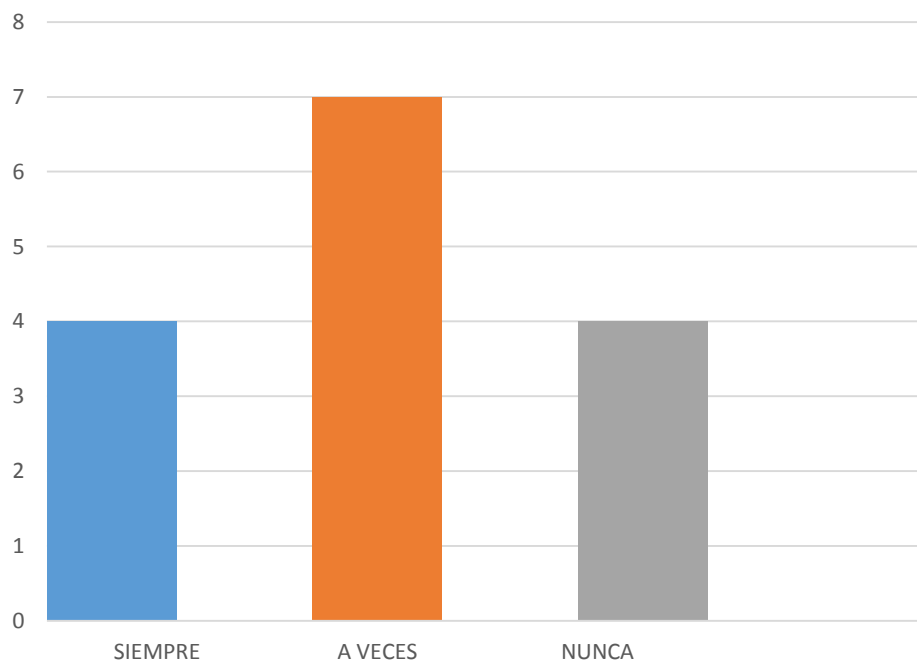
Referente a la pregunta diez, en la que se estudia la existencia dentro de la organización de los diversos tipos de comunicación, y en esta pregunta se aborda específicamente la comunicación descendente, o sea de las instancias superiores hasta los trabajadores, y las respuestas se reflejaron de la siguiente manera:



Respecto a este gráfico, se encontró que la mayoría de las respuestas emitidas indicaron que esta comunicación siempre se realiza en forma continua y fluida, según nueve de los entrevistados, lo que representa un sesenta por ciento del total, pero, más aun, las seis respuestas restantes, se ubicaron todas en la opción a veces, mientras que la alternativa nunca no se hizo presente, por lo que se consideró que esta comunicación se presenta en forma común dentro de la organización, pero, sino está acompañado con un flujo recíproco, en sentido contrario puede llegar a ser contraproducente, porque, en este caso, la información empresarial fluiría en un solo sentido y sin que exista respuesta de la parte informada.

Para la pregunta once, donde se estudió la existencia de la comunicación ascendente, o sea, la que se dirige desde los trabajadores hasta los miembros de la directiva, la gráfica se construyó de la siguiente manera:

Grafico N° 11
Pregunta N° 11
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Comunicación
¿le comunica sus ideas a la directiva con facilidad?

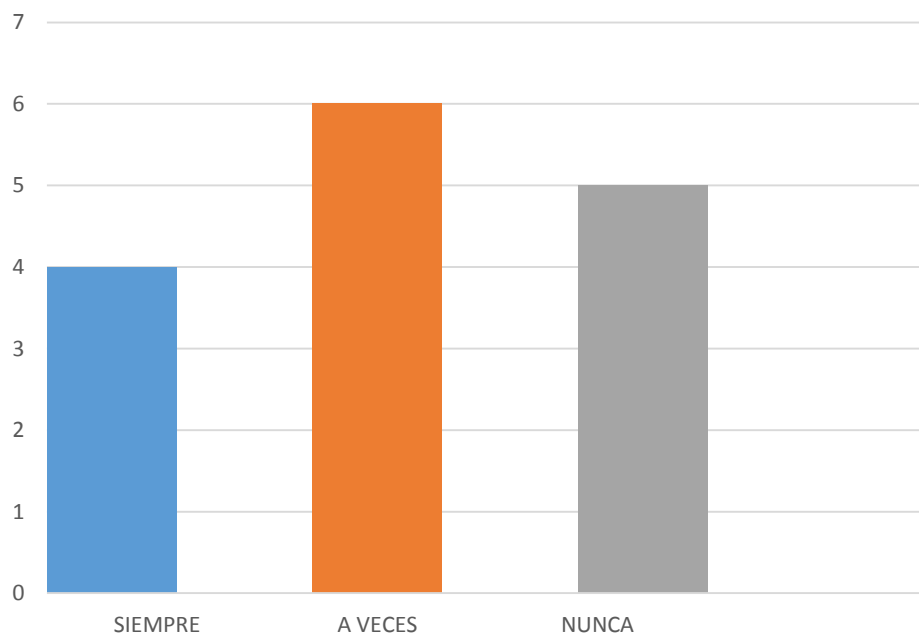


La perspectiva para este caso parece indicar que, si bien esta comunicación presenta deficiencias, si existe, y el trabajador le puede comunicar sus ideas a los directivos, aunque con alguna dificultad, esta afirmación se realiza considerando que no hubo una definición cierta hacia ninguna de las posibilidades extremas, sino que la mayoría de las afirmaciones se ubicaron en la posición central, o sea la opción a veces.

Tal tendencia, demuestra un comportamiento ambiguo de las respuestas que se obtuvieron para el indicador que se refiere a este tipo de comunicación, o sea, la ascendente de los empleados para con los miembros del cuerpo gerencial que dirige la empresa.

Para el caso de la pregunta doce, la cual realiza un análisis de la forma como se lleva a cabo la comunicación bidireccional entre los miembros de la plantilla de empleados y los directivos y viceversa, las respuestas indicaron que:

Grafico N° 12
Pregunta N° 12
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Comunicación
¿La comunicación entre directivo, empleado y empleado directivo es fluida?

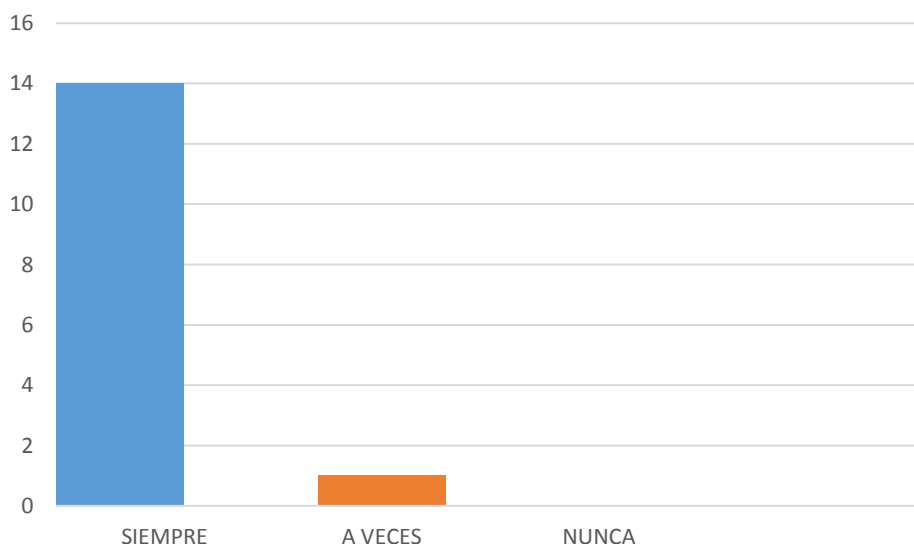


Para este caso, también el nivel de heterogeneidad se presenta en forma evidente, demostrando una tendencia regular hacia la posibilidad que indica que la comunicación solo se presenta a veces, lo que puede ser una tendencia derivada de la pregunta anterior donde se indicó que, si bien la comunicación descendente es buena, la comunicación ascendente presenta algunas dificultades, por lo que se hace un poco dificultosa para los trabajadores el comunicarse con la directiva.

Esta tendencia, se acentúa si se considera que, de las opciones extremas, el predominio fue de la opción nunca, que presente cinco de las respuestas, contra cuatro de la alternativa siempre.

En cuanto a la pregunta trece, que es la pregunta que evalúa el nivel de funcionamiento que presenta la comunicación horizontal, que es la que se da entre los mismos miembros del personal o de la oficina, se encontró que el comportamiento para este tipo de indicador resultó muy favorable, de acuerdo con la tendencia presentada por las respuestas que emitieron los individuos, según se aprecia en el gráfico:

Gráfico N° 13
Pregunta N° 13
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Comunicación
¿Se comunica con facilidad con los otros miembros de su departamento?

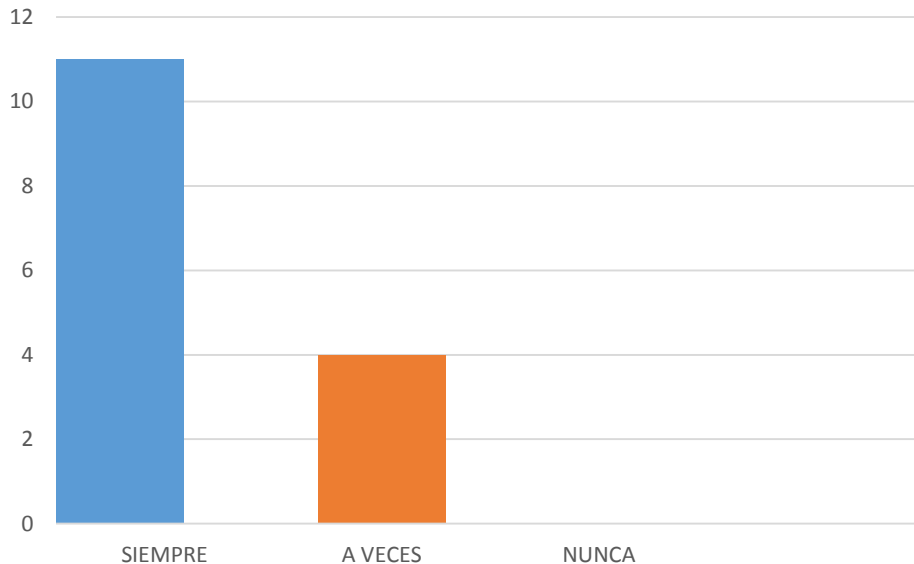


La tendencia manifestada en el gráfico indica que la gran mayoría de los encuestados (14 personas de quince encuestados) opinan que la comunicación horizontal, o sea la que se da entre los mismos trabajadores, es continua y fluida, por lo cual constituye un factor muy favorable para la empresa, la única disidencia, en este sentido, se presentó para una persona que opinó que la comunicación se da a veces. La posibilidad que indica que la comunicación nunca existe, no se dio.

Relativo a la pregunta catorce, que es la primera que se analiza para el estudio del indicador trabajo en equipo, las respuestas obtenidas mediante el cuestionario que se aplicó se mostraron de la siguiente forma:

Grafico N° 14
Pregunta N° 14
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Comunicación

¿Se organizan en su oficina para desarrollar trabajo en conjunto?

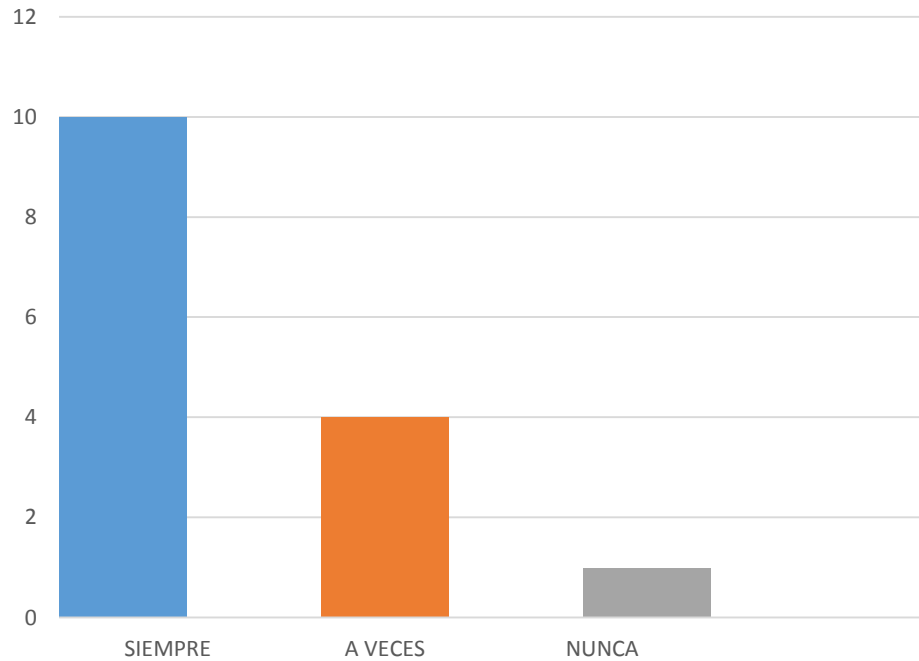


Para esta pregunta, la perspectiva de las respuestas indico en forma menos contundente que la anterior, pero con igual tendencia, que los miembros del personal, siempre se organizan para el desarrollo del trabajo, según el criterio de once de los entrevistados, lo que es mucho más de la mitad de los encuestados (el 73,33 por ciento), por lo que se considera que la alternativa predomino de manera muy enfática; mientras que las cuatro personas que restan a la muestra, piensan que la organización se realiza a veces ante situaciones de la empresa; cabe resaltar, que la opción nunca no se presentó como alternativa en ninguna de las respuestas que se obtuvieron de los entrevistados.

Estos resultados demostraron que, para esta pregunta, se encontró un fuerte predominio de la alternativa que indica que la organización del trabajo conjunto, siempre se realiza.

Para el caso de la pregunta quince, la que viene a reforzar el estudio del indicador trabajo en equipo como elemento que determina el clima organizacional, la representación gráfica se mostró de la siguiente forma:

Grafico N° 15
Pregunta N° 15
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Comunicación
¿Se orientan los trabajadores entre sí para desarrollar la actividad de acuerdo con las pautas de la empresa?

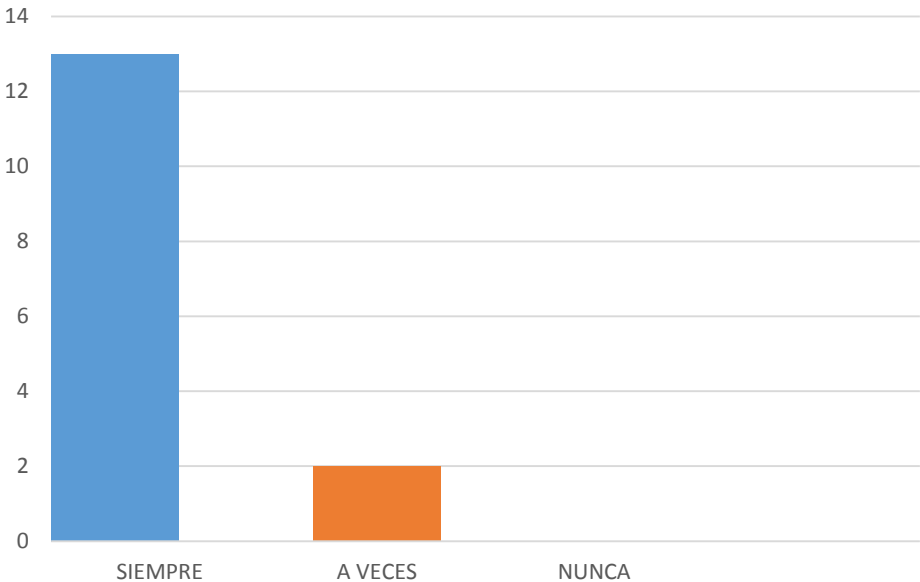


Los resultados manifestaron que para esta interrogante, la tendencia de las respuestas es la misma, según el criterio de diez de los entrevistados (lo cual es una gran mayoría), los que expresaron que siempre los trabajadores colaboran entre sí para el desarrollo de una actividad laboral acorde con los lineamientos de la empresa, y paralelo a esto, cuatro de los encuestados, respondieron que la colaboración se presenta en algunas ocasiones, solo uno expreso en su parecer que la colaboración nunca se da como parte de la actividad empresarial, lo que viene a ser una cantidad muy escasa.

Con relación a la pregunta dieciséis, en la que se analiza, la manera como se manejan los conflictos que se pudieran presentar en la institución para así conocer si este indicador pudiera funcionar como una limitante que desmejore el

clima organizacional, si no es manejado de manera adecuada por el personal y la directiva, sobre esta pregunta se encontró que:

Grafico N° 16
Pregunta N° 16
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Manejo del conflicto
¿Cuándo se presentan conflictos en la empresa, estos son enfrentados de inmediato para su solución?

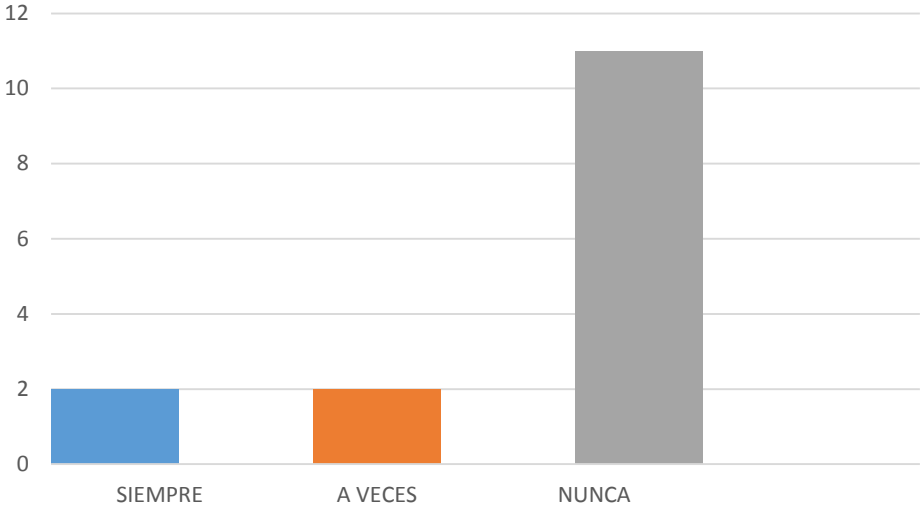


De acuerdo con el número de respuestas presentadas en el gráfico, el parecer de trece de los trabajadores, es que cuando en la empresa se presenta algún tipo de conflicto, estos son enfrentados de manera inmediata por el personal, con la finalidad de que no se convierta en una causa que enrarezca el clima dentro de la organización; esta opción fue señalada por un 87 por ciento de los entrevistados.

Solo dos personas pensaron que los conflictos no siempre se enfrentan de manera inmediata, lo que constituye una evidente minoría, y la alternativa nunca, no se presentó en esta pregunta.

Respecto a la pregunta diecisiete, en la que también se estudia la manera como se enfrentan los conflictos, las respuestas emitidas por los trabajadores se presentaron así:

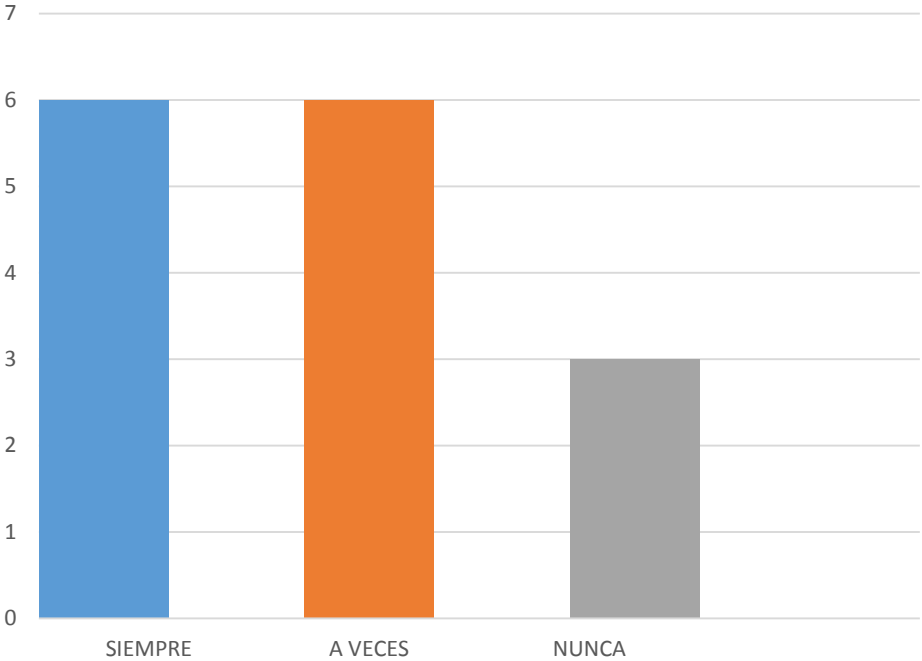
Grafico N° 17
Pregunta N° 17
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Manejo del conflicto
¿Las personas tienden a asumir posiciones ventajosas ante las situaciones de conflicto que se dan en la empresa?



También, para este caso, el manejo del conflicto parece funcionar en forma adecuada, ya que las respuestas reflejaron que nunca se presentan casos, en la que las personas traten de tomar ventaja ante situaciones de conflicto, esto, de acuerdo con once de las personas entrevistadas, las otras dos alternativas, o sea, siempre y a veces, solo fueron contempladas por dos de las personas cada una, lo que representa solo el trece por ciento para cada una de ellas.

Relativo al caso de la pregunta dieciocho, en la que se continúa describiendo el mismo indicador de la pregunta anterior, las respuestas obtenidas del personal encuestado, una vez expresadas en el gráfico, indicaron la siguiente directriz:

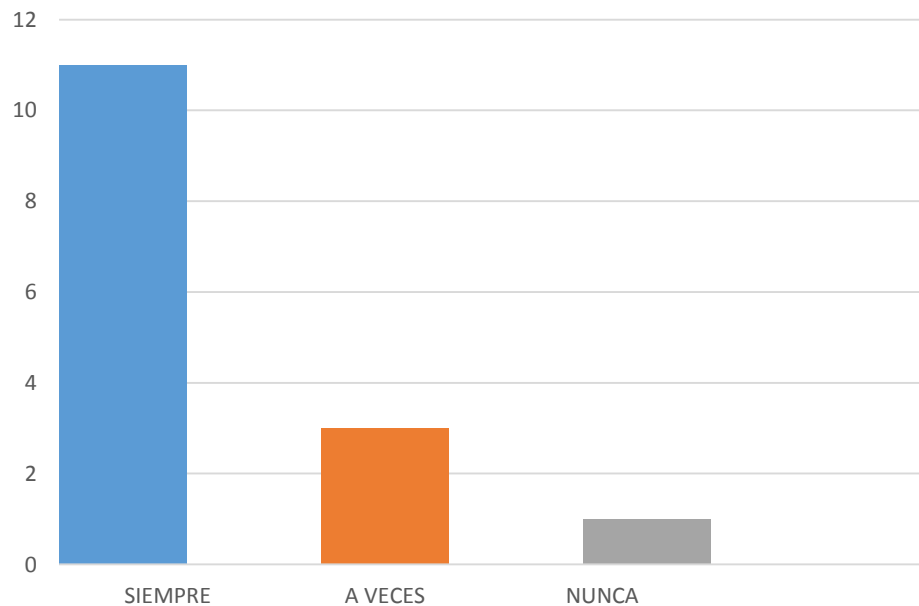
Grafico N° 18
Pregunta N° 18
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Manejo del conflicto
¿Los reconocimientos que se dan en la empresa son otorgados de manera justa?



El estudio de esta pregunta indica que si bien no existe un criterio unificado sobre este punto, seis de los entrevistados son de la opinión de que siempre estos reconocimientos son entregados en forma justa, mientras que otros seis, son de la opinión de que se procede así solo a veces, pero la tendencia que indica nunca para esta pregunta solo obtuvo dos respuestas, por lo que se considera que existe predominio para la alternativa que indica que siempre se otorgan los reconocimientos en forma justa.

Sobre la pregunta diecinueve, la que se relaciona con el mismo indicador, el comportamiento de las respuestas demostró una tendencia, la que al ser reflejadas en el grafico se expresó así:

Grafico N° 19
Pregunta N° 19
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Manejo del conflicto
¿La función de cada departamento es establecida en forma clara y precisa por la directiva?

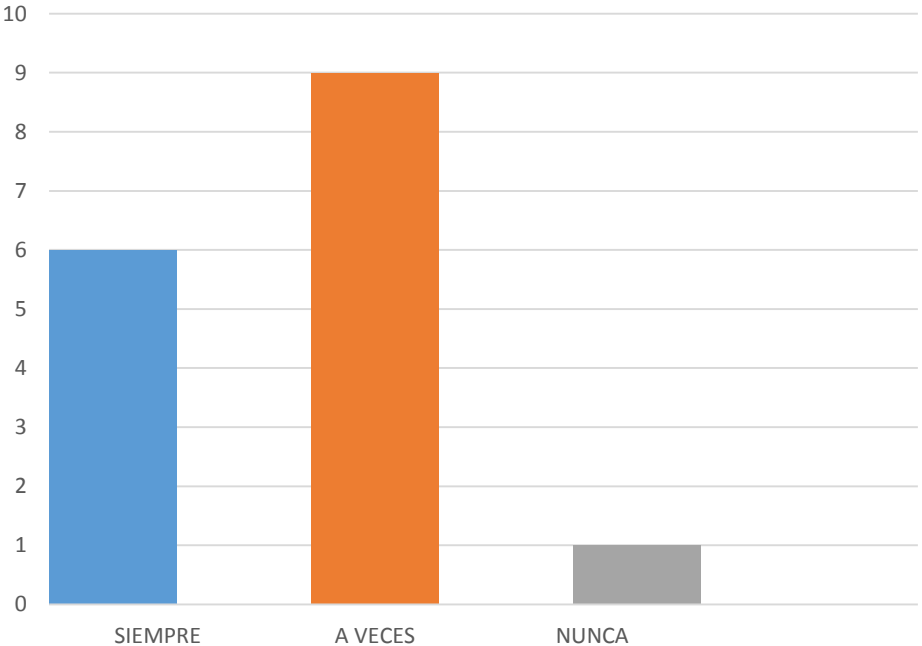


También en este sentido, la tendencia de las respuestas pareciera favorecer las condiciones del clima organizacional existente, ya que once de los encuestados opinaron que siempre estas funciones de los empleados son precisadas en forma clara, de manera que ninguna de ellas sea causal que pueda originar un conflicto dentro de la empresa.

Referente a la alternativa a veces, esta opción fue tomada solamente por tres de las personas, mientras que la opción nunca, solo fue tomada por una persona en la encuesta.

Respecto al caso observado para la pregunta veinte, en la que se valora el nivel de participación que tienen los empleados en las actividades empresariales, el esquema grafico indico lo siguiente:

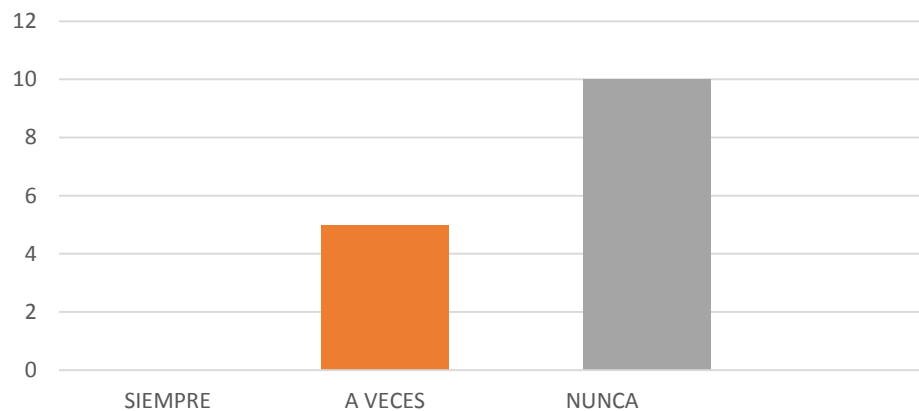
Grafico N° 20
Pregunta N° 20
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Participación
¿El personal se involucra con facilidad en las actividades que realiza la empresa?



De acuerdo con lo manifestado en las respuestas, se encuentra que este indicador no presenta deficiencias, ya que, solo unas de las personas son del parecer de que el personal nunca se involucra en las actividades, mientras que se presentó un fuerte predominio de la posibilidad que expresa que solo a veces el personal se involucra, en tanto que la posibilidad siempre, fue asumida por seis personas, lo que indica un predominio de esta alternativa respecto al nunca, pero siempre considerando el fuerte dominio de la posibilidad a veces.

Por último, con respecto a la pregunta veintiuno, la que también establece el valor del indicador participación, se encontraron los siguientes resultados:

Grafico N° 21
Pregunta N° 21
Variable: Clima Organizacional
Indicador: Participación
¿Permiten los directivos la participación de los trabajadores en la toma de decisiones?



En esta parte, se hizo más evidente, la deficiencia que presenta el clima organizacional en el sentido de la participación, ya que dos terceras partes de las personas (67 por ciento) piensan que los directivos nunca permiten la participación de los trabajadores en cuanto a la toma de decisiones, y, para complemento, la alternativa de que solo a veces se permite esta participación, fue optada por las restantes cinco personas, la posibilidad que indicaría que siempre esto se permite no fue tomada por ninguno de los participantes.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizado el estudio de los indicadores considerados para determinar las condiciones que imperan como parte del clima organizacional, se presentan las conclusiones que derivan del análisis de dichos elementos, los cuales le dan forma y consistencia a la dimensión del indicador.

Cabe resaltar que, si bien las circunstancias en que se encuentran los indicadores, señalan que la mayoría de ellos presentaron una condición favorable, se detectó que, para algunos, existen fallas que influyen de una manera determinante para el estado de la variable estudiada.

Para el indicador cultura organizacional, se concluye que este elemento presento condiciones adecuadas dentro de los trabajadores, encontrándose un índice de respuestas muy favorable, que expresa que las labores y el ambiente que rodean al trabajador, estas acordes con las responsabilidades y las expectativas que de ellos se espera durante su labor productiva.

En cuanto al caso de el sentido de pertenencia, se encontró que los miembros de la empresa, se sienten integrados en este sentido, y la gran mayoría de ellos, son del parecer de que perciben un sentido de pertenencia, que los hace sentir miembro activo de la empresa para la que trabajan.

Respecto al liderazgo de los directivos, para lo que se plantearon cinco preguntas, con el fin de detectar en forma precisa el tipo de liderazgo que ejercen los miembros del cuerpo gerencial, se encontró que la clase predominante es el directivo, en el que la responsabilidad por la toma de decisiones y el control de la actividad, descansa exclusivamente sobre el gerente, que es quien los asume para sí.

Los otros tipos de liderazgo, es decir, el tutorial, el participativo y el delegativo, solo se hicieron presente para ciertas ocasiones, por lo que se puede concluir que el primer mencionado, predomina de una manera evidente, lo que no permite la participación de los trabajadores en cuanto a la toma de decisiones y el control de la habilidad productiva.

Respecto a la comunicación, para la que también se implementaron cuatro preguntas para establecer cuáles de los tipos de comunicación estaban presentes en la empresa, se halló que si bien la comunicación descendente, de la directiva a los empleados, y la horizontal, que es la que se verifica entre los mismos empleados, funciona de una manera cabal y fluida, la comunicación ascendente, de los empleados hacia los gerentes y la bidireccional, presenta problemas que dificultan este tipo de dialogo, lo que se convierte en otra traba.

Para el trabajo en equipo, los resultados fueron mucho más alentadores, y se encontró que este funciona de una manera adecuada y los miembros del personal colaboran con facilidad entre sí para llevar adelante el trabajo que les es encomendado como responsabilidad en la industria.

Acercas de las condiciones bajo las cuales se manejan los conflictos, como elemento que puede afectar seriamente el clima organizacional, se pudo conocer que estos son abordados de manera rápida y oportuna, para que nunca lleguen a convertirse en un elemento de tal magnitud, que pueda llegar a convertirse en un factor adverso dentro de la empresa, tal como se requiere para mantener un ambiente cómodo y adecuado, donde las personas se sientan motivadas para colaborar unas con otras.

En cuanto al indicador participación, si bien los resultados de las dos preguntas planteadas, mostraron una inclinación bastante ambigua, se señala que, si bien los miembros de la empresa se involucran con facilidad en las actividades de ella, el punto adverso, consiste en que no forman parte de la toma de decisiones, por lo que se considera que el problema del liderazgo participativo, es arrastrado hasta esta instancia.

Recomendaciones

Luego de elaboradas las conclusiones, se procede a presentar una serie de recomendaciones encaminadas a solucionar o por lo menos atenuar los efectos que pudieran ocasionar para el funcionamiento del clima organizacional.

Se sugiere la publicación de los resultados aportados por el cuestionario, con la finalidad de que las personas conozcan las fortalezas encontradas en la organización, así como también, las fallas que presenta la variable estudiada, con el objetivo de que estos sean conocidos por todo el personal.

Resulta importante realizar un estudio a mayor profundidad para detectar otra posibles fallas dentro de otras áreas del clima organizacional.

También se sugiere el mantener políticas de revisión que permita conocer si los indicadores que alcanzaron altos valores favorables, pueden ser en algún momento alterados, y más aún, convertirse en factor adverso para la empresa.

Resulta importante la elaboración de un plan estratégico que permita el reacondicionamiento de los indicadores que obtuvieron un puntaje negativo, debido a que su funcionamiento no fue encontrado como un elemento favorable, sino que presento serias deficiencias, de acuerdo con el criterio del personal encuestado.

CAPITULO VI

PLAN ESTRATEGICO PARA DESARROLLAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL ATRAVES DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO DENTRO DE LA EMPRESA CENTRAL CAFETERO “FLOR DE PATRIA”

INTRODUCCION

Las actuales tendencias relacionadas con la productividad empresarial señalan que una de las condiciones para mejorar la industria en este sentido consiste en promover en la empresa buenas condiciones de trabajo, donde los trabajadores encuentren un ambiente propicio donde cuenten, no solo con las herramientas que requieren para el desarrollo de su actividad, sino, donde el ámbito que los rodea les sea confortable para que se sientan a gusto y su capacidad productiva rinda al máximo.

El desarrollo de este entorno, implica la dotación de implementos, lo que incluye herramientas e insumos, que el trabajador necesita para laborar en condiciones adecuadas, pero, más importante aún, lo es la existencia dentro de la oficina, de un directivo o gerente, el cual motive al empleado para que despliegue una labor tal, que cubra las expectativas que de él se espera en la empresa.

Esto comprende, la existencia de un gerente que, durante su labor como directivo establezca en forma clara la labor de cada empleado, y controle las actividades, pero más importante aún, que estimule la participación de los trabajadores en la toma de las decisiones relacionadas con los procesos que ocurren en la industria, de manera tal, que el empleado sienta que es tomado en cuenta, cuando esta actividad directiva se desarrolle, lo cual implica que el directivo asuma un tipo de liderazgo participativo, donde las decisiones no sean asumidas solo por el gerente, sino que se asuman en forma colectiva con los trabajadores, quienes también pueden tomar una posición activa para estas.

Por ello, se hace necesario la promoción, a nivel empresarial, de este tipo de líderes, que, si bien dirigen la actividad en la industria, lo hacen permitiendo, que los mismos trabajadores, que son los que llevan a cabo las actividades, tengan capacidad de decisión en cuanto a lo que se relaciona con la manera de completar las labores y trabajos.

JUSTIFICACION

La presente propuesta, se justifica en sí, al constituir un aporte del estudiante para mejorar las condiciones de trabajo que imperan en el área donde se organizó su actividad de pasantías, por lo cual, la propuesta tiene por ello, una justificación del tipo práctica, al aportar una posible solución ante la problemática detectada en el proceso de investigación.

Por otra parte, también tiene justificación teórica, ya que el proceso de estudio, permitió conocer mejor el mecanismo de funcionamiento empresarial, y el apoyo utilizado para el trabajo, basado en autores reconocidos sobre el funcionamiento de las empresas, constituyeron una base sólida para conocer los problemas que pueden estar afectando la variable analizada en las oficinas.

OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO:

GENERAL

Desarrollar en los directivos, elementos que ubiquen su gestión como líderes participativos dentro de la empresa.

ESPECIFICOS

-Promover talleres de sensibilización que permitan que el personal directivo conozca los elementos necesarios para ser considerados un líder que estimula la participación de los empleados de la empresa.

-Diseñar estrategias que permitan al directivo asumir el liderazgo participativo como actividad gerencial.

-Planificar actividades que permitan mantener en la empresa, los cambios que se logren mediante la implementación del plan estratégico.

ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Este se encuentra dividido en tres etapas para el logro de los objetivos, de manera tal que se concientice al gerente en su rol como líder y participe de los procesos productivos, para luego establecer lineamientos que permitan mantener en la empresa, los cambios logrados; este plan se divide en:

- 1.-Creación de motivaciones para cambiar.
- 2.-Desarrollo de nuevas actitudes.
- 3.-Estabilización de los cambios.

OPERACIONALIZACIÓN DEL PLAN. PRIMERA FASE

Objetivo	Estrategias, actividades	Recursos	Responsable	Lugar tiempo	Evaluación
-Promover talleres de sensibilización que permitan que el personal directivo conozca los elementos necesarios para ser considerados un líder que estimula la participación de los empleados de la industria	-Bienvenida al taller. -Realización del ejercicio de presentación ¿Quién es usted? -Describir los objetivos que persigue el taller. -Dinámica de la actividad en equipo -Discusión de la dinámica. -Entrega de material impreso sobre los elementos que definen el liderazgo participativo. -Análisis del material. Formulación de preguntas. -Discusión -Refrigerio -Dinámica: Técnica	Humanos Facilitador Gerente Jefes de departamento Materiales Material de apoyo Láminas Pizarrón Marcadores Hojas de papel	Facilitador Gerente	08 horas Lugar: Oficina de juntas de la empresa	A través de la participación en las actividades individuales y grupales, lo cual se reflejara en la disposición al cambio del personal directivo

resolución de situaciones mediante la participación -Presentar las fortalezas y debilidades -Conclusiones -Plenaria				
--	--	--	--	--

CONTINUACIÓN DEL PLAN. SEGUNDA FASE

Objetivo	Estrategias, actividades	Recursos	Responsable	Lugar tiempo	Evaluación
-Diseñar estrategias que permitan al directivo asumir el liderazgo participativo como actividad gerencial	-Dinámica de presentación -Explicación de los objetivos del taller -Entrega de Material bibliográfico -Formación de equipos para la discusión del material -Exposición de ideas -Refrigerio -Discusión sobre los puntos analizados -Dinámica: Situaciones que se presentan en la empresa -Conclusiones sobre la dinámica. -Presentación de nuevas ideas. -Actividad: juego de roles -Discusión	Humanos -Facilitador -Gerente -Jefes de departamento -Personal de la empresa Materiales -Material bibliográfico -Revistas -hojas de papel tamaño carta -Hojas de papel bond -Marcadores	-Facilitador -Gerente -Jefes de departamento	08 horas Salón de usos múltiples de la empresa	A través de los aportes y la participación y los aportes de los integrantes del taller

	-Conclusiones generales				
	-Plenaria				
	-Cierre				

CONTINUACIÓN DEL PLAN. TERCERA FASE

Objetivo	Estrategias actividades	Recursos	Responsable	Lugar tiempo	Evaluación
Planificar actividades que permitan mantener en la empresa, los cambios que se logren mediante la implementación del plan estratégico	<p>Bienvenida</p> <p>Exposición del facilitador</p> <p>Aporte de ideas por los participantes</p> <p>Discusión</p> <p>Información a los directivos y personal sobre los beneficios que recibirán mediante el uso del liderazgo participativo como herramienta de trabajo en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Innovaciones -Habilidades para resolver problemas -Capacidad para incentivar y transmitir confianza y respeto a sus seguidores 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Facilitador -Gerente -Jefes de departamento -Personal en general <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> Material de apoyo Láminas Pizarrón Marcadores Hojas de papel Papel bond 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilitador -Jefe del Municipio -Jefe de la Zona Educativa 	<p>08 horas</p> <p>Salón de usos múltiples de la empresa</p>	<p>La evaluación se hará de acuerdo con el entusiasmo que demuestren los directivos y la participación que estos mismos tengan</p>

	-Capacidad para inducir a sus seguidores a una permanente preparación				
--	---	--	--	--	--

Referencias bibliográficas

-Antúnez Yokasta (2015) El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicio bancario Banesco ubicados en la ciudad de Maracay, estado Aragua. Trabajo de grado para optar al título Magister en administración del trabajo y relaciones laborales. Universidad de Carabobo. Carabobo. Venezuela.

-Arias Fidas (2012) El proyecto de investigación. 6ª edición. Editorial Episteme. Colombia.

-Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2012) Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012. Caracas. Venezuela.

-Balestrini Acuña, M. (2011) Como se elabora el proyecto de investigación. 7ª edición. Servicio editorial consultores de Venezuela. Caracas.

-Bruner Luc (2009) El clima de trabajo en las organizaciones. 3ª edición. Editorial Trillas. México.

-Chiang Vega Margarita (2010) Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral. 2ª edición. Editorial Universidad Pontificia Comillas. España.

-Chiavenato Idalberto (2013) Introducción a la teoría general de la administración. 9ª edición. Editorial McGraw-Hill. México.

-Congreso de la República de Venezuela (1986) Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 3.850 de fecha 18 de julio de 1986. Caracas. Venezuela.

-Congreso de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Constitución de la República bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860. Caracas. Venezuela.

-De Araujo Roseane Patricia (2011) El clima organizacional en el diseño Balanced Scorecard. 4ª edición. Editorial Academia española. España.

-Dessier Gary (2011) Organizaciones y administración. Enfoque situacional. 5ª edición. Editorial Prentice – Hall. México.

-Gálvez Estrada Rosa del C (2015) Elementos que influyen en el clima organizacional del personal de un hospital privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. San Luis Gonzaga. México.

-Giraudier Manuel (2007) Como gestionar el clima laboral. 5ª edición. Editorial Obelisco. España.

-Gorrochotegui Alfredo (2007) Manual de liderazgo para directivos escolares. 5ª edición. Editorial La Muralla. Madrid. España.

-Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2011) Metodología de la investigación. 13ª edición México D.F: Editorial McGraw Hill.

-Hernández Rodríguez Mary Yuset (2010) Estudio del clima organizacional en la empresa JMC comunicaciones integradas C.A. Trabajo de grado de maestría. Universidad Católica “Andrés Bello”. Caracas. Venezuela.

-Koontz H., Weihrich H. (2009) Administración, una perspectiva global. 11ª edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

-Márquez B. Luis Eduardo (2015) Plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional. 7ª edición. Editorial Academia Española. España.

-Organización de las naciones Unidas (2014) Los valores éticos y su actuación. Fondo editorial de la ONU. México.

-Paz D. Alba L., Marín B. Sandra M. (2014) El clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales". Trabajo para optar al título de Magister. Universidad Autónoma de Manizales. Manizales. Colombia.

-Pereira C. Juan C. (2013) Que es la ONU. 5ª edición. Editorial ONU. México.

-Real Academia de la Lengua Española (2011) Diccionario de la Lengua española. Editorial Real Academia. 25ª edición. España.

-Robbins Stephen (2005) Comportamiento organizacional. 7ª Edición. Editorial Hispanoamericana. México.

-Rodríguez G. Hugo René (2015) Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de coordinación de desarrollo social. Tesis para la obtención del título Magister en recursos humanos. Universidad de las fuerzas armadas. Sangolquí. Ecuador.

-Sierra Bravo Restituyo (2010) Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios. 7ª edición. Ediciones Paraninfo S.A. España.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Cuestionario



República Bolivariana de Venezuela

Ministerio del Poder Popular de la Educación Superior

Universidad Valle del Momboy

Ingeniería Industrial

Carvajal, - Edo. Trujillo

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CENTRAL CAFETERO “FLOR DE PATRIA”**

Autor: Barrios Jeremías

C.I: 26.046.856

Tutor: Larry Araujo

VALERA, ENERO 2019

JUSTIFICACIÓN

El presente cuestionario se aplica con la finalidad de recabar información para el desarrollo de la investigación denominada: PLAN ESTRATEGICO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CENTRAL CAFETERO “FLOR DE PATRIA”; información necesaria para desarrollar la tesis de grado como requisito para obtener el título de Ingeniero Industrial.

Esta investigación es absolutamente académica, por lo tanto, los datos que suministre son confidenciales, de igual manera se le agradece la información lo más ajustada posible a la verdad, para que los resultados obtenidos sean un reflejo cierto de la realidad, y sobre la base de ellos desarrollar el trabajo de investigación.

Agradeciendo altamente su colaboración.

Atentamente

El investigador.

INSTRUCCIONES GENERALES

1. Lea cuidadosamente el cuestionario antes de emitir su respuesta.

2. El cuestionario consta de veintiún (21) ítems en los cuales se presentan tres alternativas, seleccione una sola y marque con una equis (X) de acuerdo a su consideración.

Las alternativas son las siguientes:

1 SIEMPRE

2 A VECES

3 NUNCA

CUESTIONARIO

ITEMS	ESCALA		
	1	2	3
1)¿Interactúa con los demás miembros para la toma de decisiones?			
2)¿La solución de problemas se realiza de acuerdo a las reglas de la empresa?			
3)¿Siente usted que su labor es reconocida dentro de la organización?			
4)¿Percibe usted que la retribución que recibe es equitativa con el trabajo que desempeña?			
5)¿Es el directivo quien dirige las tareas y toma las decisiones?			
6)¿El directivo estimula y orienta su comportamiento para realizar las tareas?			
7)¿Existe una relación grupal democrática dentro de la empresa?			
8)¿Favorece el gerente esta relación grupal democrática dentro de la empresa?			
9)¿Permite el gerente que usted realice su actividad sin influir en nada?			
10)¿El directivo comunica sus ideas en forma continua?			
11)¿Le comunica sus ideas a la directiva con facilidad?			
12)¿La comunicación directivo empleado y empleado directivo es fluida?			
13)¿Se comunica con facilidad con los otros miembros de su departamento?			
14)¿Se organizan en su oficina para desarrollar trabajo en conjunto ?			
15)¿Se orientan los trabajadores entre sí para desarrollar la actividad de acuerdo con las pautas de la empresa?			

ITEMS	ESCALA		
	1	2	3
16)¿Cuándo se presentan conflictos en la empresa, estos son enfrentados de inmediato para su solución?			
17)¿Las personas tienden a asumir posiciones ventajosas ante las situaciones de conflicto que se dan en la empresa?			
18)¿Los reconocimientos que se dan en la empresa con otorgados de manera justa?			
19)¿La función de cada departamento es establecida en forma clara y precisa por la directiva?			
20)¿El personal se involucra con facilidad en las actividades que realiza la empresa?			
21)¿Permiten los directivos la participación de los trabajadores en la toma de decisiones?			



República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular de la Educación Superior
Universidad Valle del Momboy
Ingeniería Industrial
Carvajal, - Edo. Trujillo

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CENTRAL CAFETERO “FLOR DE PATRIA”**

CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, _____, titular de la cedula de identidad número, _____ por medio de la presente hago constar que revise y valide el instrumento presentado por el bachiller: **BARRIOS JEREMÍAS**, titular de la cédula de identidad N° 26.046.856, para la recolección de la información en la investigación titulada” **PLAN ESTRATEGICO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPREZA CENTRAL CAFETERO “ FLOR DE PATRIA”**, como requisito para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, de la **UNIVERSIDAD”VALLE DEL MOMBOY”**, el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo de grado.

Trujillo, ___ de _____ del año 2018

Ingeniero:
C.I: