Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS

COORDINACIÓN DE
ESTUDIOS AVANZADOS

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS AÑO 2020

Autora: Ing. Ligdy De la Cuesta

Tutor: MSc. Omar J Valero A

Barinas; Noviembre 2021

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Estudios Avanzados
Maestría en Gerencia General

TÍTULO DEL TRABAJO

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS AÑO 2020

Requisito parcial para optar al grado de
Magister en Gerencia General

Autora: Ing. Ligdy De la Cuesta
Tutor: MSc. Omar J Valero A

Barinas; Noviembre 2021

ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 9:00 a.m. del 09 de Noviembre de 2021, reunidos en el Programa de Estudios

Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: ***MSc. Omar J. Valero (TUTOR - Coordinador), Dra. Norellys Concha (Jurado Principal UNELLEZ) y MSc. Edgar Salazar (Jurado Suplente Externo UPTJFR), titulares de las Cédulas de Identidad Nº: 12.329.797, 11.713.662, 14.550.306.*** *respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según* ***RESOLUCIÓN Nº CAEA/2021/04/63 DE FECHA: 28/04/2021, ACTA Nº 03 EXTRAORDINARIA Nº 63,*** *como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado:* ***"PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A. BARINAS AÑO 2020",*** *presentado por el maestrante* ***DE LA CUESTA LIGDY LORENA C.I. 21.431.675,*** *estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia General., con el cual aspira obtener el Grado Académico de* ***Magister Scientiarum en*** *Administración mención Gerencia General. , quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el* ***Artículo 33, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, ADMITIR*** *el Trabajo de Grado el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 15 de Noviembre de 2021 a las 11:00 a.m. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:*

MSc. OMAR VALERO
C. I. Nº 12.329.797
(TUTOR)

MSc. NORELLYS CONCHA
C.I. Nº 11.713.662
(Jurado Principal UNELLEZ)

MSc. EDGAR SALAZAR.
C. I. Nº 14.550.306
(Jurado Suplente Externo UFT)

ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 11:00 a.m. del 15 de Noviembre de 2021, reunidos en el Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: ***MSc. Omar J. Valero (TUTOR - Coordinador), Dra. Norellys Concha (Jurado Principal UNELLEZ) y MSc. Edgar Salazar (Jurado Suplente Externo UPTJFR), titulares de las Cédulas de Identidad Nº: 12.329.797, 11.713.662, 14.550306.*** *respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según* ***RESOLUCIÓN Nº CAEA/2021/04/63 DE FECHA: 28/04/2021, ACTA Nº 03 EXTRAORDINARIA Nº 63,*** *como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado:* ***"PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A. BARINAS AÑO 2020",*** *presentado por el maestrante* ***DE LA CUESTA LIGDY LORENA C.I. 21.431.675,*** *estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia General, con el cual aspira obtener el Grado Académico de* ***Magister Scientiarum en*** *Administración mención Gerencia General, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó* ***APROBAR****. El Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:*

MSc. OMAR VALERO
C. I. Nº 12.329.797
(TUTOR)

MSc. NORELLYS CONCHA
C.I. Nº 11.713.662
(Jurado Principal UNELLEZ)

MSc. EDGAR SALAZAR.
C. I. Nº 14.550.306
(Jurado Suplente Externo UFT)

UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

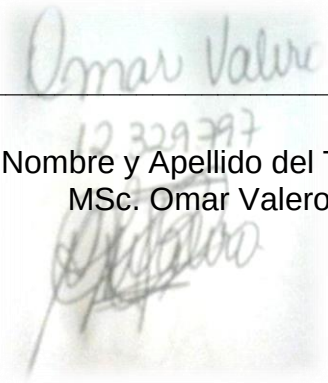
Coordinación de Estudios Avanzados

VPDS Postgrados

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Omar Valero, cédula de identidad Nº12.329.797, hago constar que he leído el proyecto de Trabajo de Grado, titulado: **PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS. AÑO 2020,** presentado por la ciudadana: Ligdy L. De la Cuesta, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas a los 27 días del mes de Marzo del dos mil veintiuno



Nombre y Apellido del Tutor
MSc. Omar Valero

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su misericordia en darme la oportunidad de lograr esta meta y poner en mi vida la provisión, salud y el apoyo de todas aquellas personas que me apoyaron.

Agradezco a la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), por brindarme la oportunidad de formarme académicamente y culminar esta carrera.

Agradezco a la Licda. Pilar Ordoño y a la Dra. Meudy Ordoño, por la confianza al permitirme laborar en su empresa y darme el apoyo para realizar la investigación.

Agradezco a mi familia, especialmente a mi padre Marco Antonio De la Cuesta por su apoyo y sus palabras motivadoras y aunque ya no esté en vida desde donde este estará orgulloso, a mi madre María Domínguez por sus oraciones amor incondicional y confianza en mis talentos.

Agradezco a mis hermanos en especial a Carmen por su carismática motivación y confianza en mí. Gracias

Gracias a mis hijas Michelle y Loren, por estar de la mano conmigo y a mi nieta Valery.

Gracias a los amigos hermanos que con su cariño, amor y constancia me motivaron para continuar, Especialmente a Regina Beuses y todos aquellos que desde la distancia han estado conmigo

Agradezco a mi Tutor MSc. Omar Valero por sus aportes y apoyo incondicional.

A todos Gracias.

ÍNDICE GENERAL

	pp
ÍNDICE GENERAL…….	v
LISTA DE CUADROS……..	vi
LISTA DE GRÁFICOS…….	vii
LISTA DE FIGURAS ……..	viii
RESUMEN…….	ix
INTRODUCCIÓN…….	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema……...	3
Objetivos de la Investigación……..	9
Objetivo General……	9
Objetivos Específicos……	10
Justificación e Importancia de la Investigación……..	10
Alcances y Limitaciones de la Investigación……..	13
II MARCO TEÓRICO	14
Antecedentes de la Investigación……..	14
Bases Teóricas…….	20
Definición de Términos Básicos…….	56
Sistema de variables……	59
III MARCO METODOLÓGICO	61
Naturaleza de la Investigación…….	
Tipo de Investigación…….....	62
Diseño de la Investigación…….....	
Modalidad de la Investigación……	63
Fases de la Investigación…….	64
Población y Muestra …….	65
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos…….....	66
Validez y confiabilidad de la investigación……	67
Técnicas y Procesamiento de Análisis de Datos……...	68
IV RESULTADOS	69
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
VI PROPUESTA	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……..	104
ANEXOS…….	108
A.- Cuestionario……..	109
B.- Actas de Validación del Instrumento……...	113
C.- Confiabilidad del Instrumento.....	123

LISTA DE CUADROS

No.		pp
1	**Operacionalización de Variables…**……	60
2	**Variable:** Clima organizacional Liderazgo…….....	70
3	**Variable:** Clima organizacional Motivación……	73
4	**Variable:** Clima organizacional Comunicación…….	76
5	**Variable:** Clima organizacional Toma de Decisiones……..	78
6	**Variable:** Clima organizacional Trabajo en Equipo……..	81
7	**Variable:** Planificación Estratégica Visión……...	83
8	**Variable:** Planificación Estratégica Misión……..	84
9	**Variable:** Planificación Estratégica Objetivos…….	85
10	**Matriz FODA** ..……	96-97
11	**Plan de Acción…**……	102-103

LISTA DE GRÁFICOS

pp

Gráfico 1. Liderazgo..... 71

Gráfico 2. Motivación..... 74

Gráfico 3. Comunicación..... 76

Gráfico 4. Toma de Decisiones..... 79

Gráfico 5. Trabajo en Equipo..... 82

Gráfico 6. Visión..... 83

Gráfico 7. Misión..... 84

Gráfico 8. Objetivos..... 85

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA GENERAL

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS AÑO 2020

Autora: Ing. De La Cuesta Ligdy
Tutor: MSc. Omar J., Valero A.
Año:2021

Resumen

Las organizaciones, sin importar el tipo, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que se encuentre establecida. Reflejo de ello es el clima organizacional, y se identifica en las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, donde influyen las actitudes y comportamiento de los empleados. La investigación estuvo dirigida a plantear estrategias que mejoren significativamente el clima organizacional de la empresa debido a la cantidad de debilidades observadas. El proceso de investigación estuvo enmarcado en un Proyecto Factible de tipo descriptivo apoyado en la investigación de campo y en el cual se desarrollaron tres fases: Diagnóstico, Propuesta y Factibilidad. Cabe resaltar que para dar solución a la problemática existente, se contó con una población de setenta (70) trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario de preguntas cerradas que permitió obtener una confiabilidad de 92,6%.La Validez fue a juicio de expertos. El estudio arrojó que la propuesta es factible puesto que la mayoría de las variables fueron de tipo cualitativas, se concluyó que debe haber mayor participación por parte de la Gerencia e involucrarse más con los trabajadores para que exista armonía y crecimiento organizacional.
Descriptores: Clima Organizacional, Estrategias, Mejoramiento.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se ha convertido en un reto, repercutiendo en la solución de los problemas institucionales, como también ejercer autoridad con eficiencia y eficacia. En la actualidad, las organizaciones utilizan la planificación estratégica para optimizar recursos, resultados en los proceso de cambio, transformación y desarrollo, así mismo la garantía de que la empresa pueda competir y ofertar servicios de calidad y excelencia.

Al referirse al término “planificación estratégica” expertos en la materia lo asumen como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de funciones que permitan a una empresa lograr los objetivos y metas propuestas. Su origen tuvo lugar en los años 50 acentuándose en los años 60 y 70 la cual es considerada como la respuesta a los problemas para la época de la administración estratégica.

En este orden de ideas, la importancia de la planeación estratégica radica en que toda organización, empresa e institución debe formular implementar y evaluar estrategias, tanto para el talento humanos como para las distintas áreas operativas que conforman la organización, esto con el objetivo de establecer estrategias apropiadas que le permitan ofrecer una mayor eficiencia y calidad de servicio, logrando así cumplir las metas.

Cabe señalar, que en la empresa Ordoño Laboratorios Clínicos C.A., existen ciertas debilidades que afectan el desarrollo del proceso de integración de personal, causando un desequilibrio en el clima organizacional, dado que el ambiente interno existente entre los miembros de la empresa en donde se ven afectados dos puntos claves de la planeación estratégica como es la comunicación efectiva y el dialogo.

Al respecto, Chiavenato I. (2010); establece que las organizaciones no pueden existir ni operar sin una buena comunicación puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias, convirtiéndose en un ingrediente esencial para el éxito de la organización. (p.89)

De esta manera, el propósito de la investigación es visualizar con exactitud el origen de las diferentes dificultades que presenta la empresa y poder establecer alternativas de solución a la problemática existente, con la finalidad de optimizar el clima organizacional a través de estrategias que contribuyan en el proceso de transformación y cambio entre gerentes y empleados, lo cual fomento un verdadero compromiso con la empresa al sentirse parte de ella, y la consolidación de una administración estratégica exitosa.

En este sentido el esquema para desarrollar la investigación quedo estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Plantea el problema que da origen a la investigación, objetivos del estudio, alcance y justificación.

Capítulo II: Contempla los antecedentes de la investigación, bases teóricas, sistemas de variables, bases legales y la definición de los términos básicos.

Capítulo III: Contiene el marco metodológico, modalidad de la investigación, tipo de investigación, procedimientos del estudio, operacionalización de las variables, población y muestra, validez y confiabilidad del instrumento, técnicas e instrumentos de recolección de los datos, y técnica de análisis de los datos.

Capítulo IV: Se presentan los resultados basado en la aplicación del instrumento utilizado.

Capítulo V: Muestra las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron con la investigación.

Capítulo VI, Propuesta, desarrolla la ejecución de las fases de la investigación, las estrategias, factibilidad y finalmente referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo y cambiante, en donde no tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr podría ser un obstáculo para alcanzar el éxito. Las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones que les permitan adaptarse a los cambios y desarrollar a su vez la capacidad de competir en el mercado de forma efectiva. De igual forma las compañías que pretendan dominar el mercado deben distinguirse de otras, aprovechando sus fortalezas internas y buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

Dentro de este orden de ideas, para conseguir el éxito en la actualidad es indispensable contar con una dirección estratégica, es decir, una empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo. Sin embargo, existen empresas que no están conscientes de la importancia de contar con una adecuada planificación estratégica, y por lo general, se ven superadas por sus competidores e inevitablemente tienden a desaparecer; en cambio las que logran sobrevivir se les hace difícil incrementar su participación en el mercado ya que regularmente caen en un estancamiento por falta de una visión estratégica efectiva.

Debe señalarse, que las empresas que se fijan objetivos estratégicos y mantienen una buena planificación a largo plazo tienen una mayor posibilidad de lograr un desarrollo óptimo en un mercado cambiante y pueden determinar dónde estará la organización en los próximos años es unas de las ventajas que ofrece la planificación estratégica, además de identificar los recursos que serán necesarios para lograr los objetivos y metas lo cual permite a la organización prepararse para afrontar las dificultades que pudieran presentarse. Según Ander-Egg (2005), expone:

> El plan estratégico gerencial se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos) (p. 27).

Con base a la conceptualización citada, se puede definir el plan estratégico como el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica que permite coadyuvar esfuerzos entre todos los actores de la organización tanto internos como externos. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización orientándola de manera efectiva con un rumbo operativo definido, facilitando tomar acciones innovadoras con liderazgo efectivo. Así mismo se puede enfocar la planificación estratégica como una manera intencional y coordinada de enfrentar los conflictos crítico, proporcionando un marco útil para tomar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas en el mercado.

En relación a esta herramienta gerencial, Koontz y Weihrich (2004), señalan:

> La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro,

> determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (p.102)

Considerando lo expuesto por los autores, se infiere que el plan estratégico no es sólo una herramienta clave para los directivos, sino que implica un proceso interactivo de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades. Es importante resaltar que las interacciones de estos componentes producen patrones de relación variadas y especifica que encajan en lo que se ha denominado clima organizacional.

En tiempos de cambios constantes, los empleados se ven en la necesidad de desarrollar nuevas formas de comportamiento organizacional y personal, para adaptarse a los procesos y en muchas ocasiones destacarse como el mejor empleado, trayendo como consecuencia que el personal este en constante competencia técnica, lo cual promueve que las empresas, más que ocuparse del nivel intelectual o capacidad para desempeñar una determinada actividad, se esté ocupando del estudio de las emociones del individuo, observando sus actitudes en situaciones de trabajo en equipo, orientar a otros, toma de decisiones, análisis y críticas para mejorar laboralmente y sobre todo el deseo de seguir su vida y actividad laboral.

Es por ello, que motivado a estos cambios que se han evidenciado dentro de las organizaciones, se presenta la empresa Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, la cual tiene 12 años de fundada actualmente cuenta con cinco (5) sucursales en el Estado Barinas y nace con la finalidad de brindar servicios a la comunidad están dotados con modernos equipos manuales y automatizados, ofrece servicios básicos en: Hematología, Química sanguínea, Parasitología, Microbiología e Inmunología, Citoquímicos de orina y heces, así como exámenes especiales.

Cabe resaltar que la empresa ha implementado cambios drásticos en las políticas organizacionales los cuales han afectado significativamente a los empleados y se evidencia en el resultado de las gestiones asignadas , generando un bajo rendimiento, desmotivación y molestias; por la falta de: (a) talento humano y tecnológico que se han depreciado con el tiempo, (b) misión y visión estratégica, políticas, objetivos y metas compartidas por el personal, (c) identificación de un liderazgo efectivo, (d) un sistema de gestión basado en valores y no en órdenes, (e) un programa de evaluación de puestos basado en el desempeño, (f) seguimiento en la planificación y ejecución de actividades, (g) salario justo, y (h) planes de entrenamiento y capacitación.

Atendiendo lo planteado, Chiavenato (2010) define el clima organizacional como "el estado de adaptación, la satisfacción de las necesidades personales y de seguridad, pertinencia a un grupo social en la autoestima y autorrealización existente entre los miembros de la organización" (p.85). En torno a este concepto, se considera que es un componente multidimensional que pueden descomponerse en términos de estructura organizacional, tamaño de la organización, comunicación, estilos del liderazgo entre otros.

Por su parte, (Salazar, J., Guerrero. J., Machado, Y., y Cañedo, R., 2009), aseguran que:

> "un clima laboral positivo favorece el logro de metas empresariales y por el contrario un clima negativo genera falta de identificación del trabajador con los objetivos y metas de la empresa, ocasiona conflictos, ausencias e ineficacia, que en última instancia conllevan a un bajo desempeño laboral". (p. 43-47)

Cabe señalar que dentro de los factores internos están el salario, las relaciones interpersonales, supervisión, entre otros. Los externos serían el cargo, autonomía y reconocimiento. Es pertinente señalar que el clima dentro de la organización determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

En síntesis, el análisis del clima organizacional es trascendental para identificar cómo el individuo define o percibe su empleo; ya que según (García, 2009) “el desempeño laboral no solo está gobernado por el análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja” (p.1-20). Esto refuerza la idea que el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, así mismo, en su creatividad y productividad. (Toro, 2010) cita que al aplicar un plan de mejora del clima organizacional basado en la reestructuración de la organización, mejora del salario, implementación de actividades de recreación, entre otros, (p. 15-27), permitirá una mejor adaptación y asimilación de los valores, cultura y objetivos, es decir un mejor clima organizacional.

Vale decir, que a través de la observación directa realizada y conversaciones informales con el personal, se evidencio que carecen de comunicación efectiva, el liderazgo ejercido por la gerencia es pasivo, existe un ambiente de trabajo caracterizado por controversias marcadas, poca colaboración en situaciones difíciles, el personal carece de empatía, se dificulta el consenso y participación en las decisiones importantes de la empresa, aquellas relacionadas con el mejoramiento continuo, por lo que se considera un clima organizacional sin armonía con un marcado deterioro de las relaciones interpersonales.

Este cambio a la estructura original operativa de la empresa ha generado una fractura en la organización provocando disminución del personal en más del 50 por ciento y modificación de puestos de trabajo, por lo cual el clima organizacional se ha visto afectado, manifestándose en un egoísmo para brindar apoyo por la saturación de actividades, falta de comunicación entre las áreas de trabajo, incremento en el ausentismo laboral, descontento de los trabajadores por sentirse amenazados y presionados, lo cual ha repercutido negativamente en su desempeño.

Cabe resaltar que los factores mencionados incidieron para que el clima organizacional se tornara negativo y se reflejara claramente en el comportamiento del personal cuando realizaba las actividades asignadas se pudo evidenciar falta de motivación, constantes quejas en su entorno familiar y compañeros de trabajo, carencia del sentido de pertenencia con la empresa, enfermedades, malas atención a los pacientes, malos procedimientos administrativos, distracciones en el uso de los equipos y herramientas de trabajo, pérdidas de los insumos requeridos en el área de trabajo. Sin embargo, lo que el trabajador estaba tratando de decir es que no siente que existen las condiciones adecuadas para poder realizar sus labores en forma cómoda o sin sentirse presionados.

En el mismo orden de ideas, la causa más evidente del clima organizacional negativo dentro de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, es la mala administración del talento humano, lo cual se refleja en la presencia de supervisores sin preparación adecuada técnicamente y las habilidades para el manejo de personal, carencia de una comunicación adecuada que mantenga el equilibrio y equidad al dar las directrices establecidas por la empresa y sus objetivos. En este sentido, un supervisor que no sepa comunicarse, no emplee un tono de voz adecuado, no tome en consideración lo que dicen sus subordinados; trae como resultado resentimiento laboral marcado no solo en su área, sino en toda la organización.

En consecuencia, el problema se circunscribe en la comunicación interna, el planteamiento de objetivos y metas organizacionales apoyados en una gerencia efectiva con políticas de puertas abiertas al cambio.En otras palabras, la carencia de un clima organizacional armónico repercute en fomentar ambientes laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, lo que incide en la productividad e imagen de la empresa al momento de la prestación del servicio. De no aplicarse planes estratégicos funcionales y un cambio de la filosofía de gestión promueve que se vislumbre el cierre de los laboratorios Ordoño en Barinas

iniciando con la reducción de sus sedes para culminar con el cese operaciones en mediano o largo plazo.

Esta situación conlleva a realizar la presente investigación, en busca a dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual en cuanto al clima organizacional del personal que labora en Ordoño Laboratorios Clínicos C.A., Barinas?

¿Cuáles son los elementos gerenciales que afectan el clima organizacional en la empresa?

¿Cuál es la factibilidad técnica, económica, organizacional y social de un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Ordoño Laboratorios Clínicos C.A., Barinas?

¿Cuáles son las acciones que debe contener un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Ordoño Laboratorios Clínicos C.A., Barinas?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico gerencial para fortalecer del clima organizacional en Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, Barinas. Año 2020

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de los empleados que laboran en Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, Barinas.

Identificar los elementos gerenciales que afectan el clima organizacional en la empresa

Determinar la factibilidad técnica, económica, organizacional y social del plan estratégico.

Elaborar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, Barinas.

Establecer las acciones que debe contener un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Ordoño Laboratorios Clínicos C.A., Barinas

Justificación de la Investigación

A nivel internacional en países de Latinoamérica como Colombia, ecuador, Perú, chile entre otros, se han identificado grandes hallazgos en el contexto del clima organizacional en atención a los cambios económicos, políticos y el crecimiento marcado de la población por diversos factores que han abierto paso al surgimientos de muchas empresas en busca de proyectar sus negocios en el tiempo, uno de los problemas principales que se presenta en las organizaciones es la carencia de acciones que ayudan a conseguir mejoras e incrementos en la productividad mediante estudios del clima organizacional en las empresas. Según la literatura encontrada, una persona que se desempeña en un ambiente laboral favorable desarrolla una satisfacción personal, la cual se ve reflejada en una mayor productividad, (Domínguez, Ramírez, y García, (2013), por este motivo es fundamental que las diferentes empresas, organizaciones e instituciones no reparen esfuerzos en las estrategias organizacionales para lograr la percepción que tiene el trabajador acerca del entorno en el que se desenvuelve (p. 59-70).

Es importante resaltar que, esto permite mejorar la productividad, brindar

un mejor servicio y ser más competitivos. La finalidad de esta investigación es determinar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral para poder proporcionar bases que definan una nueva política laboral enmarcada en una filosofía de gestión estratégica efectiva que beneficie a los trabajadores y dueños de la empresa Ordoño Laboratorios Clínicos C.A.

En relación a esta premisa, la investigación permitirá identificar el nivel de clima organizacional y desempeño laboral que perciben los trabajadores, para que así los dueños de la empresa se den cuenta que la base fundamental de una organización son sus trabajadores aquellos que logran las metas organizacionales y cuando adquieren sentido de pertenencia garantizan que la empresa permanezca en el tiempo porque son capaces de adaptarse a los cambios cuando se sienten bien en el entorno laboral. Por tanto, el presente estudio se justifica desde el punto de vista teórico, en virtud de que se realizó un análisis para brindar una perspectiva a largo plazo con una gestión de negocios y el lugar donde se quiere estar en el futuro.

Se puede mencionar que el planeamiento operativo da lugar al rendimiento, y a la cuantificación del éxito alcanzado. Aunque estos dos componentes se vinculen, cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los dueños al participar en el proceso. Una revisión de los enfoques, teorías y conceptos de la planificación estratégica y clima organizacional que podrán ser revisados por el personal de la empresa para mantener el funcionamiento de la organización en óptimos niveles de eficiencia.

En el mismo orden de ideas, la investigación presentada tiene un alto significado metodológico al desarrollar un trabajo de campo que permita recolectar, procesar, analizar y presentar los resultados del estudio, diagnóstico de la problemática presentada en la empresa objeto de estudio. Asimismo, tiene un impacto positivo en la organización, ya que mediante las acciones estratégicas planificadas se fomentara el encuentro oportuno de los

trabajadores para solventar diferencias, compartir ideas y experiencias para llegar a los acuerdos personales y grupales.

De igual forma, la investigación generara un aporte social, debido a que la práctica de convivencia armoniosa por parte de la gerencia y los trabajadores promueven a la empresa a contar con personal idóneo comprometido con los valores de solidaridad, respeto, corresponsabilidad, sustentabilidad, productividad y la inclusión; procurando ser una empresa con mejor calidad de servicio, que genere valor económico y sostenimiento de empleo con un personal eficaz.

Cabe resaltar que los trabajadores como directivos de la empresa se beneficiaran del estudio, puesto que al demostrarse la relación entre el clima organizacional y la planificación, se implementaran medidas de mejora para la organización. Así el trabajador se podrá desenvolverse en un clima organizacional que favorece la salud mental y unión del equipo de trabajo maximizando el desempeño en las actividades asignadas; sin duda, un mejor desempeño es beneficioso para la empresa ya que se evidencia en indicadores económicos. A su vez, esta investigación puede ser replicada en otras empresas con la misma actividad económica y que pasen por grandes cambios como los que atraviesa el País.

Sobre el particular la investigación se enmarcara en la línea de Investigación: Gerencia Empresarial y Social ya que engloba el desarrollo del individuo como trabajador en una empresa donde su talento y actitudes son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de una organización donde los objetivos y metas forman parte del enfoque a través de estrategias efectivas.

Alcances y Limitaciones de la Investigación

La presente investigación establece el diseño de acciones estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional de los trabajadores de la empresa

Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, Barinas. De allí, que el alcance está considerado en la argumentación de objetivos, contenidos y estrategias gerenciales unificados en un plan de acción donde convengan las competencias personales y profesionales de los lideres para optimizar los proceso de comunicación, relaciones interpersonales, manejo de conflictos, el trabajo en equipo con el propósito de cumplir metas comunes y producir cambios en el clima organizacional.

Asimismo, el estudio tiene un alcance gerencial, al precisar acciones innovadoras que intervienen en el desarrollo eficaz de las funciones operativas y administrativas que ejecuta el personal para cumplir con las metas, objetivos y tareas asignadas. Finalmente, el contenido teórico, metodológico, conclusiones y recomendaciones se convertirán en un referente informativo fundamental para la consulta de otros investigadores que deseen profundizar o abordar la problemática desde otras perspectivas y realidades del contexto local, regional y nacional.

En cuanto a las limitaciones, el estudio se desarrollara en colaboración con los empleados adscrito a la nómina de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, Barinas. En tal sentido, entre los obstáculos que se visualizan durante el desarrollo de la investigación están: (a) Falta de disposición a colaborar en el llenado de los instrumentos; y (b) que no todo el personal se aboque a contestar los ítems del instrumento con respuestas totalmente precisas; sin embargo las limitantes pueden ser superadas a partir de la comunicación y promover un clima de confianza entre la investigadora y los sujetos de estudio.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Con relación al marco teórico o referencial, Sabino (2004) señala que consiste en “situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, los más sólidos posibles; de tal modo que permitan orientar nuestra búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizamos” (p.64). Por tanto, implica exponer aquellas teorías, así como enfoques de diferentes investigadores que explican el comportamiento científico de las variables en el contexto organizacional.

Antecedentes de la Investigación

En referencia con los antecedentes, Palella y Martins (2010), los definen como “diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema. Estos antecedentes pueden ser tanto nacionales como internacionales. El título de los trabajos referidos debe estar relacionado con las variables de la investigación propuesta” (p.63). En tal sentido, los antecedentes son todos aquellos trabajos de investigación que otras personas han realizado y que tiene relación con el tema que se está investigando.

En función de lo anteriormente expuesto, se considera significativo los antecedentes de investigación, ya que aportan información valiosa sobre las variables de estudio, facilitan la comprensión de la problemática y orientan las diferentes metodologías que se pueden usar para lograr los objetivos

propuestos. Considerando todas estas premisas, se realizó una exhaustiva revisión encontrado los siguientes antecedentes:

En primer lugar, se reseña, el trabajo realizado por Pastor G. (2018), titulado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Administrativos de una Empresa Privada de Combustibles e Hidrocarburos Trabajadores, Lima 2017” Universidad San Ignacio Loyola. Tuvo por objetivo evaluar si existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017.Se planteó un estudio prospectivo, transversal y correlacional con el objetivo de evaluar las variables clima organizacional sobre el desempeño laboral, se concluyó, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A. (PECSA) en Lima durante el año 2017.

Con este resultado se prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa. La evaluación del desempeño laboral no se puede restringir a la opinión superficial respecto al comportamiento funcional de la persona; sino que es preciso encontrar las causas e intervenir en ellas. El reconocimiento de puntos críticos lo cual permitirá implementar intervenciones orientadas a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan una agradable labor diaria y productiva logrando una mayor eficiencia y productividad de la empresa.

El estudio presentado ofrece aportes teóricos significativos en cuanto la forma de dimensionar la variable planificación estratégica, convirtiendo en una excelente guía teórica que permitirá precisar los conceptos y teorías a nivel internacional. Por otra parte, facilita la orientación necesaria para abordar la

investigación específicamente en el empleo de la técnica de recolección de datos y el diseño del cuestionario, en conclusión, aporta elementos teóricos y metodológicos de interés en el área de gerencial los cuales permitirá alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Por su parte, Martínez R. (2016), trabajaron en una investigación que lleva por nombre: Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo. Universidad Señor de Sipán, Peru. Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración presentado como requisito para optar al título de Magister en Gerencia General. La presente investigación, “Plan Estratégico para Mejorar la Gestión de la Empresa Spa Celestial Touch tiene como principal objetivo proponer un plan estratégico que permita mejorar la gestión del Spa, mediante la formulación, implementación y desarrollo de estrategias, con lo cual puede ser capaz que la empresa tenga una dirección estratégica, donde se quiere dirigir y cual serán sus planes a futuros. La presentación de acciones se realizó con el apoyo de la herramienta del Balanced Score Card, para lo cual se realizó un análisis de la perspectiva financiera, donde fue analizado el crecimiento y diversificación de ingresos.

La perspectiva del cliente donde se analizó el nivel de satisfacción, fidelidad, compras y retención con el cliente. Por otra parte, la perspectiva del proceso interno, donde se analizó el nivel de innovación, procesos de operación y el servicio pos venta. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se analizó la satisfacción, retención, infraestructura y a la tecnología, tanto del empleado como de la empresa. Luego de analizar la gestión se desarrolló la propuesta de un plan estratégico, en la cual se hizo un análisis de la situación interna e externa, luego se diagnosticó la situación de la empresa a través de la matriz DAFO y luego se planteó los sistemas de objetivos corporativos para la empresa, en el cual se identifican todos los trabajadores del Spa y por último se llevó a cabo las alianzas estratégicas por parte de la empresa.

En efecto, la investigación citada se constituye en un antecedente, ya que caracteriza los enfoques gerenciales sobre las conductas, actitudes, expectativas y condiciones de los trabajadores durante la jornada laboral. Las interpretaciones realizadas sirven como referentes teóricos que sustentaran el análisis de las variables en estudio. Además, aporta experiencias significativas para el diseño de la investigación, en cuanto a la recolección, procesamiento y análisis de la información.

A su vez,Chacón G., (2015) en su tesis titulada “Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones CEM Ubicada en Chiquimula, Chiquimula” presentada ante la Universidad Rafael Landívar, México. La presente investigación tuvo como objetivo principal el análisis de los factores que afectan el clima organizacional en la empresa Representaciones CEM, ubicado en el municipio de Chiquimula. Siendo una investigación de tipo descriptivo, como fuente se presentan antecedentes de investigaciones sobre el clima organizacional y un marco teórico en donde se incluye información sobre los indicadores utilizados, los cuales fueron: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones. Los sujetos de estudio fueron 57 los cuales estaban conformados por 8 de nivel administrativo y 49 en el nivel operativo; el instrumento utilizado para la recolección de información fue una encuesta, con una escala que abarcó desde “excelente” hasta “malo”. La presentación y análisis de resultados se dio mediante gráficas de pastel, en donde se logró concluir que el clima organizacional de la empresa es favorable en general, mediante la evaluación de indicadores; así mismo, se recomienda fortalecer el indicador motivación, lo cual se puede realizar mediante un programa de reconocimientos e incentivos para el personal.

El estudio anterior es relevante para la presente investigación, por el diseño y desarrollo del mismo, al presentar aportes importantes, tanto en la metodología empleada como en el análisis bibliográfico realizado, además, por considerar elementos de suma importancia para las variables de estudio.

En el mismo contexto, García G (2015) en su trabajo de investigación titulado “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, concluyó que: en la compañía “Anaco Services Center C.A.”, se plantea desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado.

A lo largo de la ejecución del proyecto el plan se estructuró en base a la descripción del sistema actual, lo cual proporcionó conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitiendo de esta forma realizar las acciones que conllevan el análisis estratégico, como fueron, la reformulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las auditorías externa e interna para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para luego realizar una formulación de estrategias y por último elaborar los planes de acción, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados. Como resultado de la auditoría externa e interna se observó que la empresa se encuentra en condiciones aceptables, sin embargo el no contar con una planificación estratégica formalmente establecida acarrea que la empresa experimente un estancamiento en cuanto a su crecimiento en el mercado, de aquí la necesidad de establecer objetivos estratégicos, una vez formulados los mismos se procedió a elaborar las estrategias para su cumplimiento, tomando en consideración las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la empresa, luego de esto se elaboraron los planes de acción necesarios para implementar las estrategias formuladas.

Estos trabajos de investigación se tomaron en cuenta porque existe una relación marcada con la investigación, debido a que se mencionan factores que tiene que ver con el desarrollo de un clima organizacional, tales como: toma de decisión, estructura, motivación, espacio físico, liderazgo,

comunicación efectiva y políticas gerenciales definidas que se enfoquen en el mejoramiento continuo.

A nivel local, se encuentra Chávez (2015) realizó una investigación titulada “Estrategias Motivacionales para El Mejoramiento del Desempeño Laboral en el Personal de la Oficina Administrativa del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales del Municipio Barinas Estado Barinas. Trabajo presentado como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerzas Armada Bolivariana Nacional Unefa Barinas Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. La presente investigación tiene como objetivo proponer Estrategias Motivacionales para el Mejoramiento del Desempeño Laboral en la Oficina Administrativa del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS) – Barinas.

La investigación se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, fundamentada en una investigación de campo con diseño de carácter descriptivo. La población, está conformada por veintiún (21) empleados. Para la conformación de la muestra se tomó la población total por ser pequeña y representativa. Para la recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas, (Si y No). La validez del instrumento se hizo a través de la técnica del juicio de expertos. Para la obtención de la confiabilidad se aplicó el coeficiente de correlación Kuder Richardson (KR20) dando como resultado un 74%. Las técnicas de análisis fueron la estadística descriptiva apoyada por cuadros y gráficos acompañados por los análisis respectivos que permitieron conocer las debilidades y fortalezas del Instituto. Se concluyó que la motivación es una actitud importante para poder lograr las expectativas de vida y mejorar el rendimiento de las actividades, no se presenta de una forma aislada, sino por medio de factores o motivos que inyectan esta actitud en el individuo.

Se recomienda aplicar un Modelo de Motivación (Expectativas de Vroom) con el objetivo cubrir aspectos intrínsecos y extrínsecos. Para la propuesta se tomó en cuenta los intereses y necesidades del talento humano, de acuerdo a los resultados obtenidos del trabajo de campo. Es necesario, resaltar que la administración estratégica es una herramienta valiosa que permite a la organización ser más productiva que reactiva, cuando se trata de darle forma a su futuro y por lo tanto ejercer un control sobre su propio destino. Se debe regenerar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor. El estudio citado tiene relación con la investigación, ya que refleja la problemática de la motivación organizacional en el contexto laboral, por tanto, su revisión y consideración aportará los elementos teóricos relacionados con la comunicación asertiva y teorías enfocadas en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Así mismo, servirá como guía metodológica para realizar el estudio de campo, diseño de instrumentos, recolección de la información entre otras técnicas.

Bases Teóricas

En esta sección se fundamentan los conocimientos especulativos relacionando todos aquellos términos que servirán de apoyo al esquema que se plantea en esta investigación. Según el criterio de Alvarado (2007), estas representan “los aspectos conceptuales y están relacionados con las variables o el tema de trabajo de investigación. El desarrollo de los mismos debe estar en coherencia con el contenido o tema del título y objetivos específicos” (p.13). Como se aprecia en la cita anterior, las bases teóricas conforman un cuerpo de teorías que sustenta las variables dentro de una estructura lógica y explicativa.

Plan Estratégico

En las organizaciones el plan sirve de base para las demás funciones administrativas, determina por anticipado cuales son los objetivos a cumplir y que debe hacerse para alcanzarlo. Al respecto, Zambrano (2006) lo define como:

> Un documento en el cual se transcribe el proceso de planificación. El plan o documento de plan sólo incluye aquella parte del proceso de planificación que es registrable en el documento. En los procesos de planificación estratégica hay una parte del cálculo que no se registra documentalmente debido a su origen intuitivo y/o a la velocidad de la acción (p. 31).

Por lo tanto, es un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La importancia del plan radica en que sin lineamientos a seguir, los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente.

Así, el plan es cuerpo de doctrinas y un conjunto de métodos, mediante los cuales se pretende lograr el desempeño organizado y coherente del sistema para alcanzar el cambio deseado. Asimismo, se considera que el proceso de plan tiene como condiciones previas la fijación de políticas y la definición de los objetivos. De allí que, el plan dentro del mundo de las organizaciones sociales, es una pauta de comportamiento a la cual se determinan objetivos, se formula estrategias y programas, se desarrolla proyectos y se evalúan niveles de factibilidad; todo ello en función del cumplimiento de las políticas de la empresa.

Cabe destacar, que el plan es fundamental porque permite concentrar la atención en los objetivos, ayuda a contrarrestar la incertidumbre y reducir los costos, obliga a la visualización de la organización como un todo y facilita el

control sobre los procesos. Se puede sintetizar la importancia en cuanto a que: (a) propicia el desarrollo de la empresa; (b) reduce al máximo los riesgos y (c) maximiza el aprovechamiento. Para formular un plan que genere logros importantes se deben establecer estrategias específicas que para cada uno de las situaciones problemáticas presentadas en la organización.

Al respecto, Francés (2006), la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Esto incida que una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Por su parte, Requeijo (2000) considera que la planificación no debe quedarse en un mero ejercicio analítico, intelectual o de diagnóstico de la realidad, sino que debe tener un carácter eminentemente práctico y, en última instancia, a la transformación de la realidad en un futuro más o menos inmediato. A partir de esta conceptualización, se puede inferir que la planificación es un proceso mediante el cual se determinan las metas y se establecen los requisitos para lograrlas de la manera más eficiente y eficaz posible. En ese mismo orden, Burstein y Stasiowski (2006), afirman que la planificación estratégica en un proyecto:

> Está dirigida a fraccionar los objetivos generales que figuran en el contrato, en tareas manejables que se puedan llevar a cabo en cortos períodos de tiempo, proporcionando al Gerente del proyecto un modelo que puede y debe utilizar para seguir la evolución del mismo, así como para controlarlo a lo largo de su ciclo de vida (p.30).

Como podrá analizarse, este tipo de planificación trata de racionalizar la acción en una pauta temporal, en función del logro de fines bien definidos que se

consideran valiosos y es allí donde intervienen las estrategias. Por ello, es un proceso que debe fundamentarse en una serie de movimientos y enfoques dirigidos a conseguir resultados excelentes, y estará constituida por el plan de actuación que debe seguir la dirección de la empresa.

Por consiguiente, cuando se une la planificación y las estrategias para la organización dediquen los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos se genera entonces la planificación estratégica. En opinión de Aceves (2004), la planificación estratégica, es definida como:

> La identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y amenazas o peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosas en el presente, para aprovechar o crearlas oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades (p.48).

En función de los expuesto, se aprecia que la planificación estratégica es un proceso continuo, que minimiza los imponderables dentro de un proyecto, proporcionando un modelo para tomar decisiones en el momento presente pero con miras en el futuro, que procura reducir las amenazas y debilidades, aumentando el potencial de las oportunidades y fortalezas, que a través del fraccionado de los objetivos en acciones o tareas manejables, aumenta la probabilidad de cumplimiento de los mismos, traduciéndose en un aumento de las probabilidades de éxito para la gestión de un proyecto.

Desde la óptica de Robbins (2006), la planeación estratégica tiene por finalidad “producir cambios profundos en las organizaciones y en la cultura interna de la misma y su expresión se fundamenta en corporación acordada o convenida entre sus miembros” (p. 31). Por lo tanto, permite dar respuestas a cuestiones como dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden. Al respecto Trejo (2002), la define como:

> Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales (p.12).

Con base a las sugerencias citadas, se puede definir el plan estratégico como el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

Según Corredor (2012), la planificación estratégica en un proyecto, está dirigida a fraccionar los objetivos generales que figuran en el contrato, en tareas manejables que se puedan llevar a cabo en cortos período de tiempo, proporcionando al gerente del proyecto un modelo que puede y debe utilizar para seguir la evolución del mismo, así como para controlarlo a lo largo de su ciclo de vida.

En función de lo antes expuesto, la planeación estratégica está orientada hacia la toma deliberada y sistemática de las decisiones que incluyen propósitos que afectan o debería afectar a toda la organización, es decir, es un proceso continuo de toma de decisiones estratégica que no se preocupa por anticipar las decisiones, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones del presente.

Visión Estratégica

Considerando lo expresado por Bursteiny Stasiowski (2006) es “el conjunto de ideas generales y muchas veces abstractas, a fin de proveer un marco de referencia de lo que es la empresa y lo que será en el futuro, de

acuerdo a los objetivos trazados por la gerencia" (p.56). Así pues, la organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social corporativa en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.

Además, refleja lo que la organización quiere ser en el futuro, constituye una apreciación idealizada de los que sus miembros desean de ella. Por ello, debe contener principios y valores éticos que sirvan de guía a los objetivos, estrategias, acciones, resultados o logros que se deben obtener a corto, mediano y largo plazo; la visión debe reflejarse en la misión, ya que representa la gran meta hacia la cual se dirige la organización.

En opinión de Carrión (2007) establece que la visión es la representación de lo que se quiere que sea la empresa en el futuro, por lo tanto es fundamental en la definición del rumbo y dirección que deba tomar la organización. Por tanto, constituye una imagen del futuro deseado por la organización, que se busca crear con esfuerzos y acciones; es la brújula que guiará al gerente de la organización, empresa o del proyecto y sus colaboradores, es aquello que permitirá que las cosas que se hagan, tengan sentido y coherencia. Es decir, es un enfoque del futuro a ser cumplido en un tiempo estipulado; debe ser factible de alcanzar, debe inspirar y motivar, ser compartida por todos los involucrados en la organización o proyecto, debe ser clara, sencilla y de fácil comunicación.

Misión Estratégica

La misión establecida en la empresa identifica los propósitos y límites de la organización. Para Francés (2006), la define como "la conceptualización integral y permanente del área de actividad de la empresa, corporación u

organización" (p.56). Estas afirmaciones permiten inferir, que es la razón de ser de un equipo, empresa, organización o proyecto, lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad.

Considerando lo planteado por Rodríguez (2005) expresa que la misión constituye la base de la organización, es parte fundamental de su vida, sus objetivos, sus valores, su razón de ser, su ámbito y su sitio de acción. En efecto, es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que impulsa la unidad, la identificación y la motivación de sus miembros.

Desde la óptica de Davis y Newstron (2006) enfatizan, que una buena declaración de misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten motivados a actuar. Por ello, la misión es un proceso que permite expresar cuáles son sus propósitos fundamentales y razón de ser.

Al respecto, Dessler (2001) señala que la misión "es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias" (p. 79). Visto de esta forma, una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir. Se necesita una buena comprensión de la misión antes de fijar objetivos y estrategias de manera efectiva. Por lo tanto, se le considera parte integral del proceso de dirección, porque proporciona los lineamientos para cumplir las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias; es la razón de ser de la organización.

Objetivos Estratégicos

Sobre el particular, Corredor (2012) establece que los objetivos construyen las metas o conductas concretas y específicas, para el logro del fin determinado y comprenden aquello que el individuo será capaz de hacer, en

unas condiciones dadas a través de medios determinados. En otras palabras, son fines específicos, que deben ser medibles, planteados en el corto plazo y su previa consecución es precisa para poder alcanzar las metas establecidas por la organización.

De tal manera, que los objetivos son como los resultados globales que espera alcanzar una organización, en el desarrollo de su misión y visión; debiendo tener en cuenta todas las áreas de la misma, de modo que puedan cubrir e involucrar a todos sus integrantes, deben ser definidos en el más alto nivel organizacional, a fin de lograr su cumplimiento y eficacia, tomando en cuenta el contexto tanto interno como externo de la organización.

Al respecto, Chiavenato (2010), señala que los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales está orientada una actividad. Se puede inferir que los objetivos de una organización deberán delimitar la meta que sea propuesto de manera clara y detallada. Así será posible decodificar los mismos con racionalidad e identificar su alcance, metodología y evaluación para poder lograrlos.

En tal sentido, estos objetivos deben ser lógicamente factibles y deben estar alineados a la estrategia y visión global de la organización. Por eso juegan un papel muy importante; porque son esenciales para el éxito y la existencia de una organización. Continúa el referido autor expresando que, los objetivos tienen jerarquías y responden a una cadena de resultados deseados. Si las metas de una organización no están interconectadas ni se sustentan mutuamente, los rumbos a seguir pueden llegar a ser muy buenos para un sector pero contraproducentes para la organización como un todo.

Según Corredor (2012), los objetivos deben reunir alguna de estas características:

a) Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no deje ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.

b) Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

c) Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo y con resultados concretos.

d) Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

e) Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

f) Motivador*:* los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador y un reto para los involucrados.

En función a los planteamiento anteriores, se infiere que los objetivos son declaraciones que sirven como parámetros, por medio de los cuales pueda seguirse la trayectoria del rendimiento, así como el avance de una organización en el tiempo, tanto a corto como a largo plazo, En síntesis, para los objetivos serán aquellos logros concretos que espera alcanzar cualquier organización, empresa o proyecto, o cualquier parte del mismo, en un tiempo determinado; deben ser desafiantes pero factibles, que ayuden a la protección contra la complacencia, las posibles desviaciones y la confusión interna, y que puedan ser medibles.

Formulación de Estrategias

De acuerdo con Malavé (2009) considera que es indispensable formular estrategias que proporcionen ventajas competitivas, permitiendo así transformar la estructura, cultura y sistema de trabajo, apuntando a un proceso continuo de despertar organizacional, para realizar la incorporación de nuevos enfoques y desechar métodos que ya no están acorde con las realidades. En tal sentido, en esta etapa se generan alternativas estratégicas así como criterios para seleccionar de estas las más adecuadas a la organización,

empresa o proyecto, destacando entre estos últimos, la sensibilidad ante las oportunidades y amenazas del entorno, las posibles respuestas a sus objetivos y la viabilidad de su ejecución.

Para diseñar las estrategias Corredor (2012), plantea que se debe tomar en cuenta que su enfoque es tener un conjunto de procesos interconectados y variables que se relacionan entre sí con orientación hacia el objetivo para lograr los resultados esperados o forzados .Asimismo, Thompson y Strickland (2010), afirman que en esta etapa, se establece el patrón de movimientos o acciones, así como los enfoques que la gerencia del proyecto debe implementar para lograr los objetivos.

Conectado las conceptualizaciones, se infiere que en esta etapa se generan alternativas estratégicas así como criterios para seleccionar de estas las más adecuadas a la organización, empresa o proyecto, destacando entre estos últimos, la sensibilidad ante las oportunidades y amenazas del entorno, las posibles respuestas a sus objetivos y la viabilidad de su ejecución. En opinión de Mintzberg y James (2004), afirman que:

> La implantación de la estrategia comprende una serie de sub-actividades de naturaleza administrativa. Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía con objeto de lograr su realización. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas. Los procesos organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo. Todos ellos inscritos en sistemas de incentivos y controles han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales (p.54).

En ese sentido, para el éxito de la estrategia, el panel de liderazgo personal es importante y, en algunos casos decisivo. Si bien la estructura organizacional y los procesos de compensación, incentivos, control, y

desarrollo administrativo limitan la formulación de la estrategia e influyen en ella, se debe tener en cuenta primero la proposición lógica que sostiene que la estructura debe seguir a la estrategia a fin de que luego se pueda considerar el hecho organizacional. Cuando se hayan examinado ambas tendencias, se logrará comprender y capacitar para abordar la interdependencia de la formulación y la implantación del propósito u objetivo corporativo para lo cual se requiere aplicar:

Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica es el proceso de especificar los objetivos, las políticas que se convierten y los planes de una organización para lograr estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de la compañía (CEO) y ejecutivo. David (2008), la concibe como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. (p.131)

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. Proporciona la dirección total a la empresa entera. Las estrategias de las organizaciones deben ser apropiadas para sus recursos, condiciones económicas, y objetivos. El proceso implica el emparejar de las

ventajas estratégicas de sociedades al ambiente de negocio que la organización hace frente. Un objetivo de una estrategia de la corporación total es poner la organización en una posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia de la corporación debe integrar metas de las organizaciones, políticas, y las secuencias de la acción (táctica) en un entero cohesivo.

A su vez, Strickland (2009), define la estrategia de una empresa como "el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio" (p.21). Por lo tanto, la estrategia representa una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito de la organización, permitiendo establecer los objetivos de la empresa y los cursos de acción fundamentales según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de la empresa. Sin estrategia no existe dirección que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados y la adaptación de la empresa al entorno cambiante.

La mejor estrategia para cualquier empresa es aquella que desarrolla su capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran velocidad, no sólo en lo económico sino también en lo social, en lo tecnológico y en lo político. De acuerdo a esto, la Gerencia Estratégica, tal como se señaló al inicio de esta sección referida a la definición, es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La Gerencia Estratégica incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales:

-La visión de la organización.

-La actuación prospectiva de la organización.

-La capacidad de definir la dirección de la organización.

-El compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo.

-El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización.

-La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo.

Etapas en el Proceso de Gerencia Estratégica

Formulación de Estrategias

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

Ejecución de Estrategias

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Evaluación de Estrategias

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades? Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

Beneficios de la Gerencia Estratégica

-Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

-Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

-Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

-Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

-Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.

-Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.

-La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

-Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Funciones de la Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica tiene básicamente tres grandes funciones:

1. La Administración Tradicional;

- Con sus funciones de Planificación, Organización, Dirección, Administración de personal, Coordinación, Control y Gestión financiera.

- Gestión de la Calidad.

- Mercadotecnia.

2. Dirigir;

- Definiendo el rumbo institucional a largo plazo y haciendo de la actuación inmediata y de mediano plazo instrumentos para lograrlo.

- Tomando en cuenta los cambios ambientales e internos para establecer la mejor estrategia de desarrollo.

- Integrando un equipo de trabajo plenamente identificado con el plan de desarrollo institucional y guiarlo en la consecución de los objetivos.

- Monitoreando constantemente la organización y el ambiente con el fin de corregir y enfrentar las desviaciones que se identifique.

- Adaptando continuamente el plan a las condiciones que se presenten.

3. Apoyar;

- Constantemente la actuación del personal operativo.

- Asignando los recursos con visión estratégica.

- Involucrándose en la labor operativa para conocer los pormenores del proceso.

- Adelantándose a las circunstancias.
- Integrando el mejor equipo de trabajo.

La Gerencia Estratégica Aplicada a las Empresas

La gerencia estratégica es de vital importancia en todas las empresas y organizaciones. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas. Algunos problemas que presentan, al aplicar los conceptos de gerencia estratégica, las pequeñas industrias son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo cotidiano.

Las investigaciones recientes sacan en conclusión que:

-El proceso de gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes.

-Las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

El Trabajo Colectivo

En relación al trabajo colectivo David (2008), consideran que “es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos y/o grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso” (p.78). Es decir, es una extensión del concepto de grupo y ambos se refieren al trabajo de conjunto de varias personas a las cuales une un objetivo común, que puede ser la solución de un problema, la construcción de algo, o una toma de decisión.

En cuanto al trabajo colectivo Robbins (2004) señala que es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando

a sus miembros a trabajar con autonomía y en equipo es una modalidad que produce muchos beneficios, tanto en resultados para la organización como en aprendizaje de nuevas habilidades para los integrantes, pero también tiene sus conflictos a partir del hecho de que no todas las personas son iguales y no responden de igual manera ante los hechos, y para mucha gente tener que trabajar en equipo crea tensiones extras, altos niveles de presión y exigencia que pueden resultar estresantes.

Según Robbins (2004) los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las ejecutan; igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos de la organización, dependen mucho de los esfuerzos de sus participantes. El citado autor propone las siguientes ventajas del trabajo colectivo:

a) Motivación: Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

b) Mayor compromiso: Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.

c) Más ideas: El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

d) Creatividad: La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

e) Mejora la comunicación: Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva.

En síntesis, el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados busca mejorar el

funcionamiento de la organización. La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con los roles de los participantes, liderazgo y comunicación eficaz.

La Toma de Decisiones

En opinión de Certo (2009), plantea que “la toma de decisiones es un proceso dinámico en virtud del cual, los miembros de la organización eligen entre dos o más alternativas disponibles, la que pueda solucionar un problema” (p.85). El buen estratega se caracteriza por su capacidad de descubrir la virtualidad de este proceso a priori, es decir, de tomar decisiones acertadas para que la organización se adapte al entorno con eficacia.

Para Silva (2008), la toma de decisiones se ve facilitada cuando “hay una participación lógica, coherente ante cada situación dando origen a las fases de las mismas tales como, definir el problema en conjunto” (p.45). Por tanto, para analizar en forma clara, objetiva la situación, buscar las posibles soluciones o alternativas para resolverla, elegir la mejor de ellas, ejecutar las decisiones como para que estas tengan éxito deben considerarse todos los factores, ya sea en beneficio de la escuela o de la comunidad.

En este orden de ideas, Caballero (2011), define la toma de decisiones como “la escogencia que se hace entre dos o más alternativas disponibles” (p. 17). Esto quiere decir que al realizar la planificación, el gerente debe elegir la mejor propuesta para lograr el objetivo. Según lo expreso por Chiavenato (2010), la toma de decisiones “Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas” (p.123). Para los gerentes el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades, se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Las decisiones representa el motor en la organización, ya que, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de ésta.

Visto así, se infiere que en la toma de decisiones los gerentes tienen que buscar alternativas, cualquier decisión es producto de un proceso dinámico influido por multitud de fuerzas, las cuales motivan a fijarse metas y objetivos, que inciden en los resultados que se quieren alcanzar en las áreas, en los rendimientos y la eficacia en el logro de los objetivos. Bajo esta óptica, la investigadora define el proceso de toma de decisión, como el medio de elegir una vía de acción como solución para un problema específico.

Todas estas teorías dan pie a la formulación y creación del plan a proponer, por lo que el modelo propuesto por David (2008) se aproxima lo suficiente a la realidad en estudio.

Clima Organizacional dentro de una Empresa

Según Goncalves (2009), define clima organizacional como "un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización" (p. 41). En otras palabras constituye una configuración de las características de una organización que implican una serie de factores que se suman para formar un ambiente laboral particular; dotado de características propias que determinan la personalidad de una institución e influyen en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

En efecto, el clima organizacional se considera un medio determinante en las organizaciones, representando un método que permite conocer el curso de la institución en relación a ciertos criterios importantes, Martínez (2011), lo define como "un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización" (p.66). El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima.

Desde la óptica de Durán (2011), señala que el clima organizacional se refiere a “las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como características de la naturaleza del ambiente del trabajo." (p. 40). Para Chiavenato (2010), por su parte el clima organizacional se refiere "al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados". (p. 86).

En los conceptos citados se evidencia plena correspondencia, por un lado, el clima es una percepción personal de las características del ambiente de trabajo que facilitan y hacen más agradable la ejecución de la labor profesional que a su vez, los motiva a ser más productivos, cuando existe un clima favorable para el desempeño de las funciones y el reconocimiento personal por las actividades cumplidas.

Por consiguiente, la consideración de un clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, va a depender de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como, adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y, de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Al respecto, Álvarez (2011) sostiene que:

> En la percepción del clima de una organización influyen variables tales como: la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras, denominadas variables causales. Otro grupo son intervinientes y, en ellas se incluyen: las motivaciones, las actitudes, y la comunicación (p.26).

En tal sentido, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformados lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen

desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Por su parte, Hall (2000) manifiesta que el clima organizacional se define como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta de ellos”. (p. 34). Haciendo inferencia a lo que el autor menciona clima es un factor impulsado del éxito ante cualquier organización el cual incentiva a sembrar reflexión sobre la importancia de la misma para alcanzar altos grados de productividad en la organización.

En opinión de Dessler (2001), define clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influyen en el comportamiento de las personas que forman” (p. 181). Se puede decir que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que no perciben ni experimentan los miembros de la organización y que influye en el comportamiento de los mismos. Es de hacer notar que para que las estrategias den los resultados esperados es necesario fortalecer los siguientes aspectos que dan lugar el éxito de la organización.

Variables que influyen en el Clima Organizacional

El clima organizacional se puede entender como un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Según Zambrano (2006) existen diversas variables que influyen el clima organizacional, entre las que destacan:

- Alteración de las condiciones económicas.
- Competencia.
- Cambio de líderes.
- Reestructuración, reducción y capacitación.
- Días de pago, problemas con algún empleado.

Importancia del Clima Organizacional

Es un indicador de la gestión de la organización, y como tal, debe ser medido a fin de conocer el impacto de los cambios percibidos, las políticas y procedimientos existentes, la comunicación, el estilo de dirección y las condiciones de trabajo, entre otros. En el marco de lo antes expuesto el diagnóstico de clima organizacional es una evaluación integral que le permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización. El estudio inicia con un análisis de la situación actual lo cual permite desarrollar una herramienta de evaluación de acuerdo a las necesidades específicas detectadas en las organizaciones. A través de encuestas a los colaboradores se evalúan factores críticos para el éxito organizacional.

Los resultados de dichas encuestas le permiten diseñar un plan concreto y realista para administrar el cambio más eficientemente, ya que podrá: modificar el comportamiento de los colaboradores, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, reforzar aquellos aspectos que obtengan resultados por debajo de lo esperado, mejorar la calidad, la productividad y como consecuencia la competitividad de la organización.

Características del Clima Organizacional

Algunas características del Clima Organizacional son las siguientes:· Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Dentro de las características relevantes para que se fomente un enfoque organizacional efectivo es necesario aplicar lo siguiente:

1.- Liderazgo dentro de la Organización

En referencia con el liderazgo, Lassig (2002) lo define como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (p. 4). Es decir, se designa a entidades innovadoras, aquellas que durante un período de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado. Por su parte, Corredor (2007) platea que:

> El gerente en su rol de líder de la institución, práctica principios y conocimientos orientados a un grupo de personas, donde se evidencien sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, con miras a lograr metas tanto comunes como individuales; manteniéndose un clima adecuado para el logro de los objetivos establecidos, combinando en su competencia profesional de las áreas (p. 51).

Por consiguiente, un liderazgo eficaz lleva a las organizaciones de su estado actual a estados futuros deseados, con visión de oportunidades potenciales para la institución, donde el grupo adquiera el compromiso de cambio con nuevas culturas y estrategias para producir un desarrollo exitoso. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

Por lo tanto, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.

Para Chiavenato (2010) destaca lo siguiente: “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 49). Es decir, que debe existir buenas relaciones interpersonales entre los miembros de una institución para se debe efectivamente el liderazgo.

De esta manera, el papel del líder dentro de una organización es el de contribuir al progreso de éste fomentando de una manera consciente la colaboración entre el colectivo. Por consiguiente, una de las razones para entender el funcionamiento de las instituciones educativas está en el estilo de

liderazgo ejercido para que la gestión sea efectiva. Cada individuo en el desempeño de sus funciones directivas, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy personal a la forma de ejercer el liderazgo

Desde esta cosmovisión, particularmente, se hace referencia a la noción del llamado liderazgo transformador, referido por Carrillo (2013), como “aquel liderazgo que se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización, orientándolos hacia la transformación de estructuras e influyendo en la cultura de la organización” (p.45). Por lo que la idea central en esta concepción es el importante papel que desempeña el líder transformacional promoviendo y cultivando una visión que da sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas administrativas, pedagógicas y de desarrollo personal de los miembros de la institución educativa.

Para Rangel (2012), el liderazgo transformacional se entiende como “estilo de acción gerencial que permite al líder transfigurar a la gente y a las organizaciones, cambiando la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente” (p.77). En tal sentido, el grado en el que los líderes son realmente transformacionales se mide en el efecto que causan en sus seguidores. Aquéllos que siguen al líder transformacional confían en él, lo admiran, son leales y lo respetan al grado de ejecutar conductas fuera de lo normal, de ahí su carácter relacional.

2.- Comunicación Efectiva

De acuerdo con Da Silva (2015) la comunicación “es el proceso de transmitir información y de entender su correspondiente significado” (p. 33). En otras palabras, la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso

comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. En ese sentido, Corrado (2013), señala:

> La comunicación es un factor básico y dinámico para cualquier organización y, si se sabe utilizar, la solución a una gran parte de sus problemas. Una buena comunicación facilita la transmisión de aspectos generales de la organización (misión, valores y normas), la coordinación de las actividades entre los departamentos, la toma de decisiones, dar instrucciones, recibir sugerencias, favorecer la participación e integración del personal, etc. (p.148).

Puede decirse que la comunicación gerencial es esencial para un buen directivo, la cual debe realizarse de manera pluridireccional, estableciendo un marco con el cual tiene lugar un proceso efectivo de envío y recepción de información en un acto donde se posibilita el intercambio de opiniones, sentimientos, creencias. En esa dirección esta, la comunicación efectiva, donde las personas son capaces de intercambiar opiniones con facilidad y libertad en ese sentido, se comprende la necesidad de la eficiencia comunicativa en una organización, pues ésta resulta transcendental para mantener el grupo motivado hacia el desempeño de sus funciones. Al respecto, González (2012), considera que la comunicación efectiva es:

> La capacidad de un individuo o grupo para transmitir sus sentimientos e ideas a otro individuo o grupo. El traspaso de información de una persona a otra, ya sea que despierte confianza o se transforme en un cambio o intercambio, logrando que la información transmitida sea comprensible para el que la recibe, situación que podrá confirmarse cuando este reaccione como se esperaba (p.25).

3.- Relaciones Interpersonales

Al respecto, Zaldívar (2008) señala que “las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación” (p. 44). Es decir, son aquellas interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas.

Vale decir, que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

De acuerdo a, García (2001) las destrezas sociales incluyen conductas relacionadas con los siguientes aspectos, todos ellos fundamentales para el desarrollo interpersonal del individuo:

a) Las conductas interpersonales (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, entre otras)

b) Las conductas relacionadas con el propio individuo (expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.)

c) Conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas)

Otro elemento a considerar es el pensamiento, en el pensamiento se analiza, se evalúa y emite un juicio sobre lo que afecta, como también se

planifican conductas complejas y posteriormente se organizan las acciones de acuerdo a la información con la que se cuenta. Los análisis que se realizan y los juicios que se emiten no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan intencionalidad y objetivos.

De allí, la importancia de las relaciones afectivas, ya que facilitan hacer nuevos amigos y mantener nuestras amistades a largo plazo, expresar a otros nuestras necesidades, compartir experiencias y empatizar con las vivencias de los demás.

Tipos de Clima Organizacional

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto se puede definir como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social sino a la necesidad de autoestima y autorrealización. Por lo tanto, el clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que puede tener varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros.

En este sentido, Baldizón (2009) plantea que “los tipos de clima organización son: clima autoritario, clima humanitario, clima estancado y clima productivo” (p. 45). A continuación se describe cada uno de ellos:

1.- Clima Organizacional Autoritario

Desde la óptica de Baldizón (ob.cit.) “es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas” (p.45). El clima es apreciado como crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa; la gente actúa sin consultar; muchos gerentes son temibles y poco

agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.

Puede inferirse, que este tipo de clima se da cuando la dirección no tiene confianza a sus empleados, las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente, los empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas existe poca interacción entre los superiores y subordinados, la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2.- Clima Organizacional Humanitario

En opinión de Baldizón (2009), es aquél que "refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad" (p.46). El clima es percibido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación. Hay mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad; el talento está razonablemente bien desarrollado, y existen canales abiertos para la comunicación.

3.- Clima Organizacional Estancado

Para Baldizón (ob. cit.), es aquél que resulta de una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo ignorando el impacto de esto en la efectividad. En otras palabras, es el clima es percibido como altamente interesado en el apego a la forma, desestimando

el valor del impacto. Separado, poco creativo y baja involucración; resistente al cambio, con una baja preocupación a errores excepto para cubrirse ante ellos, se trabaja bajo reglas, con muchas personas trabajando para hacer las cosas difíciles para otros.

4.- Clima Organizacional Productivo

Expresa una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones. Según Amorós (2009), “en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa” (p.81). El clima es percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprometido en los resultados efectivos; altamente evaluativo en la cantidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y el rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas, la eficiencia y la productividad son muy apreciadas.

De acuerdo a los tipos de climas organizacionales planteados, en las organizaciones, la gerencia esta llamada a establecer clima productivo, que se traduce en un desempeño efectivo, puesto que el gerente confía plenamente en los miembros del equipo, les solicita ideas y los anima a participar en el establecimiento de las metas comunes. Por otro lado, este clima favorece la comunicación, en tanto que es un elemento clave para la toma de decisiones, con plena participación de los empleados en todos sus niveles.

En el estudio de las organizaciones laborales es muy importante conocer el clima laboral y cómo gestionarlo desde el liderazgo, de un modo desarrollador. Se entiende entonces para el estudio en cuestión el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta de los empleados y gerentes, y que tiene consecuencias sobre la organización en: la productividad, satisfacción, entre

otros aspectos tanto objetivos como subjetivos generados y/o relacionados con la organización.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y grupal de los trabajadores: Estas características de la organización son estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y al interior de esta. El clima organizacional influye en la gestión de las organizaciones, los elementos que lo caracterizan, y en aquellas herramientas que puedes utilizar para favorecer que cada colaborador se sienta valorado, responsable y comprometido con el logro de los objetivos de la organización. Las características del sistema y cultura organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de la membresía y sobre las conductas asumidas. Dichas conductas tienen consecuencias para la organización ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, ausentismo, riesgos psicosociales de la esfera laboral y otros.

Bases Legales

Con respecto a las bases legales Palella y Martins (2010) indican que “la fundamentación legal o bases legales se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio” (p.69).En función de lo expuesto, esta sección corresponde a los preceptos que dan fundamentación legal a la indagación.

En primer lugar está la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 87 manifiesta:

> Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores(as) condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado

adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de esas condiciones.

Este artículo establece el deber constitucional de todo patrono de garantizar un ambiente laboral adecuado para el trabajo. En el caso de la investigación el personal empleados adscrito a la nómina de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A Barinas, debe participar en los procesos de formación profesional que busquen mejorar las relaciones interpersonales y por ende el clima organizacional, lo cual redundará en una mejora de la convivencia institucional, destacándose los valores de respeto, responsabilidad, comunicación efectiva, cooperación y tolerancia. En relación con la carta magna, el artículo117 establece que:

> Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Con el establecimiento del mencionado artículo, las empresas están obligadas a producir y ofrecer servicios de alta calidad, por lo cual la gerencia de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A. Barinas le corresponde esmerarse por desarrollar acciones de talento humano efectivas para satisfacer mediante un trato cordial, preciso y responsable orientado a la atención inmediata de los problemas de salud que puedan presentar los pacientes que solicitan el servicio.

Por su parte, la Ley Orgánica de Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (2012), establece en su artículo 156

> El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

El citado precepto norma las condiciones en que los empleados realizarán su trabajo. Es decir, el trabajo debe prestarse en condiciones que permita a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes, así como que el ambiente donde se trabaja, mantenga condiciones satisfactorias. El marco legal existente debe garantizar a través de los organismos controladores, condiciones de trabajo seguras para el personal, que le permitan el ejercicio de sus funciones en un ambiente de trabajo adecuado que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar. Por su parte, la Ley Orgánica de Salud 1986 en su artículo 58 establece:

> El ejercicio de las ciencias de la salud estará a cargo de personas de reconocida moralidad, idoneidad comprobada y provista del título profesional correspondiente en dicha ciencia.

De las afirmaciones anteriores, se infiere el rango, fuerza y valor que le otorga la Ley Orgánica de la Salud a la formación moral y científica de las personas que se encargaran de administrar las diferentes necesidades de salud de los ciudadanos y ciudadanas, de allí, la importancia de generar un proceso de planificación estratégica orientado al desarrollo del talento humano sobre la base de la participación, innovación, compromiso, así como, la

responsabilidad que optimice la calidad del servicio de salud que ofrece Ordoño Laboratorios Clínicos C.A Barinas.

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

Título IV
De los Derechos y Deberes.
Capítulo I

Derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras

Artículo 53. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

1. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo.

2. Expresar libremente sus ideas y opiniones, y organizarse para la defensa del derecho a la vida, a la salud y a la seguridad en el trabajo.

Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral. Dentro de Ordoño Laboratorios Clínicos es algo que no ocurre, puesto que en

muchas ocasiones la sobrecarga de trabajo agota física y mentalmente a los trabajadores generando en ellos cansancio y fatigas constantes.

Capítulo II

Derechos y Deberes de los Empleadores y Empleadoras

Deberes de los empleadores y las empleadoras

Artículo 56. Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales.

Suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas. A tales efectos deberán:

1. Organizar el trabajo de conformidad con los avances tecnológicos que permitan su ejecución en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y trabajadoras, a sus hábitos y creencias culturales y a su dignidad como personas humanas.

2. Abstenerse de realizar, por sí o por sus representantes, toda conducta ofensiva, maliciosa, intimidatoria y de cualquier acto que perjudique psicológica o moralmente a los trabajadores y trabajadoras, prevenir toda situación de acoso por medio de la degradación de las condiciones y ambiente de trabajo, violencia física o psicológica, aislamiento o por no proveer una

ocupación razonable al trabajador o la trabajadora de acuerdo a sus capacidades y antecedentes y evitar la aplicación de sanciones no claramente justificadas o desproporcionadas y una sistemática e injustificada crítica contra el trabajador o la trabajadora, o su labor.

Al querer conocer el clima organizacional dentro de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, este es uno de los más importantes artículos, puesto que los patronos no deben violar los derechos de los trabajadores al manejarlos con conductas inapropiadas, donde el empleado no se sienta a gusto, sino que más bien vaya con miedo al sentirse vulnerado lo que incidirá en su rendimiento laboral.

Título V

DE LA HIGIENE, LA SEGURIDAD Y LA ERGONOMÍA

Condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo

Artículo 59. A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.

Todos estos basamentos jurídicos sirven de base a la investigación pues permiten a la investigadora tener un lineamiento en el cual los sujetos en cuestión pueden hacer referencia ante cualquier violación de sus derechos.

En Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, hace falta una evaluación

actualizada por parte de organismos competentes donde se conozca a ciencia cierta cómo está el mobiliario, iluminación, salidas de emergencia, extintores, ya que la misma no se realiza hace seis (6) años y dichos activos no se encuentran apropiados para este momento.

Definición de Términos Básicos

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

Análisis externo: se identifican factores exógenos, variables sobre las cuales la dirección no puede controlar, pero si influyen en la organización.

Análisis internos: se analiza factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Desempeño: Son aquellas acciones o comportamientos observados en las personas que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de competencia de cada individuo y su nivel de contribución a la organización.

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

Diagnóstico: En este paso de la planificación estratégica se recopila datos y se obtiene información la cual sirve de base para el análisis.

Dirección: Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

Deficiencia: Es un defecto, una imperfección o una carencia de alguna cualidad propia de algo.

Eficacia: Se mide comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos independientemente de los medios utilizados, también puede entenderse como la comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo posible.

Eficiencia: Consiste en obtener el máximo resultado posible con unos recursos determinados, o en mantener con unos recursos mínimos la calidad y cantidad adecuada de un determinado servicio.

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

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

Grupo de Trabajo: Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado.

Liderazgo: Es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos con la acción.

Motivación: Señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad.

Organización: Formación social o grupo institucionalmente independiente, donde se rigen por sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.

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

Planificación: Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Táctica: Método empleado con el fin de alcanzar un objetivo. Originalmente, en el ámbito militar se entiende como táctica a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla.

Sistema de Variables

La organización sistemática de las variables, en ese sentido, se incorpora el objetivo general para que exista coherencia entre lo estudiado y los propósitos de la investigación. Desde la perspectiva de Sabino (2006) afirma que “constituyen elementos, factores o términos que pueden asumir diversos valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan” (p.16). En función de lo expresado por el autor, las variables poseen características o valores que las distinguen dentro del contexto de estudio, es decir, están las variables independientes, dependiente e intervinientes. En este caso se tiene como variable independiente: Plan Estratégico y dependiente: Clima Organizacional.

Para caracterizar detalladamente las variables del estudio se propone la operacionalización, el cual es definiendo por Márquez (2008) como “consiste en identificar y definir de manera clara las variables en donde el investigador analiza los factores que están inmersos en la investigación” (p 34).

Considerando el enfoque del autor, se deduce que este proceso constituye el mapa científico con que se desglosan las variables hasta su estado operativo, en otras palabras, se inicia con la conceptualización, dimensión e indicadores, los cuales permiten construir los ítems que generan aportes significativos para la construcción del diagnóstico.

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de variables donde se reflejan las caracterices relevantes de la investigación como las variables objeto de estudio, Definición Conceptual, Dimensiones, Indicadores y los ítems utilizados para la recolección de la información.

Cuadro 1

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer plan estratégico Gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, Barinas. Año 2020.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Planificación Estratégica	Proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinado el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes con tiempos críticos y condiciones de incertidumbre. (Corredor, 2012)	Elementos Organizacionales	Visión Estratégica Misión Estratégica Objetivos Estratégicos	34 35
Clima Organizacional	Un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. (Goncalves, 2009)	Factores del Clima	Liderazgo organizacional Comunicación Efectiva Relaciones interpersonales	1 – 6 7 - 13 14 - 19 20 - 25 26 - 33

Fuente: Autora (2021)

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

En esta sección de la investigación, se enuncian los procedimientos fundamentales y necesarios para desarrollar los objetivos propuesto. Al respecto, Palella y Martins (2010) señala que es “una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución d los objetivos intelectuales del modo más eficaz posible” (p. 79). En concordancia con lo expresado por los autores, en este apartado se detallan de manera ordenada las técnicas, instrumentos y los procedimientos necesarios para desarrollar el estudio.

Naturaleza de la Investigación

La investigación se enmarcará en el paradigma cuantitativo, según Hernández, Fernández, y Baptista (2007), “los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurando el proceso. En una investigación cuantitativa se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos” (p. 18). Vale decir, que los estudios cuantitativos se basan en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente.

En tal sentido, la indagación se enfocó en el paradigma cuantitativo debido a que los datos se recolectaran directamente donde ocurren los hechos

para luego procesarlos estadísticamente e interpretar los resultados para realizar las consideraciones y/o argumentaciones respectivas. En otras palabras, los datos suministrados por los empleados adscritos a la nómina de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A Barinas, fueron procesados mediante la estadística descriptiva para luego interpretarlos, diseñar un plan estratégico que conllevará a las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Tipo de Investigación

La investigación se enmarca por sus objetivos y nivel de profundidad en un tipo de investigación descriptiva. Al respecto Arias (2006), señala que “En la investigación descriptiva el investigador no manipula las variables, sino que se ocupa de las características del objeto o fenómeno en estudio; describe lo que mide sin plantear suposiciones o hipótesis” (p.46).

En este orden de ideas, Sabino C (2006). Señala que los estudios descriptivos tienen como propósito describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupo, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis, las variables son planteadas previamente después de un estudio minucioso del problema que se aborda, definido como la debilidad para la comunicación y la toma de decisiones internas, causando discrepancias entre el personal que labora en los laboratorios, como producto de una estrategia que no se adapta a las necesidades e interese de los gerentes y empleados de la empresa Ordoño Laboratorios Clínicos C.A.

Cabe resaltar que la investigación es un estudio de diseño de campo, el cual se caracteriza por un mayor nivel de confianza; pues permite al investigador detectar las condiciones reales con que se recolectaron los datos, y en este caso hacer correctivos.

De acuerdo con este enfoque, Arias F. (2006), señala que la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. En tal sentido, la investigación se apoya en una investigación de campo. Arias (2006), señala que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.29).

Se utiliza este tipo de investigación porque los datos se captan directamente del contexto organizacional, es decir, en el amiente de trabajo de todo el personal de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A., con el objeto de obtener datos de muy buena fuente que permitan interpretar con la mayor exactitud la situación problemática estudiada y directamente con los trabajadores.

Modalidad de la Investigación

En función de las características y objetivos de la investigación, se ubica en la modalidad de un proyecto factible, según la Normas para la elaboración de Trabajos de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad de Los Llanos Occidentales UNELLEZ, señala:

> Consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo funcional viable, o de una solución posible a un problema de tipo práctico, con el objeto de satisfacer necesidades. (p. 14).

Esto permite formular una propuesta que pueda ejecutarse durante el período de estudio, la misma contribuye a darle solución a una problemática que se vive día a día en Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, por lo que lograr que el clima organizacional mejore se considera factible tomando en consideración la solución pertinente a la que se llegue la investigación.

Fases de la Investigación

En relación directa con la modalidad de la investigación en la que se desarrollará el estudio, el mismo se ejecutará en tres fases: Diagnóstico, Estudio de Factibilidad y Diseño de la Propuesta, según lo planteado por Palella y Martíns (2010), los cuales señalan que:

> Para el desarrollo de la modalidad, lo primero que se debe hacer es un diagnóstico; e segundo paso consiste en planear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último, se realiza análisis de la factibilidad del Proyecto y, en caso de que la investigación incluya el desarrollo, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación tanto del proceso como de los resultados (p. 97).

Lo anteriormente expuesto, indica que el desarrollo del proyecto factible se realizará a través de tres (3) Fases, a saber: la Fase I, que corresponde al diagnóstico, la Fase II Factibilidad y la Fase III Diseño de la propuesta. A continuación, se describe cada una de ellas:

Fase I. El Diagnóstico: El diagnóstico se realizó a partir de la aplicación de un cuestionario a los empleados que laboran en la empresa objeto de estudio. Esto permitió conocer cómo se encuentra la organización para la formulación del análisis interno y externo.

Fase III. Estudio de Factibilidad: Consiste en definir la viabilidad de la ejecución de la propuesta, en ente estudio estuvo dirigido a precisar la factibilidad técnica, económica, organizacional y social de la propuesta.

Fase III. Diseño de la Propuesta: En la presente investigación se proponen acciones para el fortalecimiento del clima organizacional, mediante la elaboración de estrategias que contendrán objetivos, contenidos,

actividades recursos y actividades de evaluación.

Diseño de la Investigación

Luego de definido el tipo de investigación a realizar, se debe concebir la manera práctica y concreta de alcanzar los objetivos propuestos. En ese sentido, el estudio tendrá un diseño no experimental, según Palella y Martins (2010) es “aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes” (p. 87). Así pues, el abordaje de las variables se realizará desde el punto de vista científico, es decir, la investigadora observará y registrará los datos aportados por la población objeto de estudio es decir los trabajadores de la empresa Ordoño Laboratorios Clínicos C.A., sin manipular e interferir las variables, facilitando así la interpretación más aproximada de la realidad del fenómeno a estudiar.

Población y Muestra

Población

La población es la totalidad de sujetos a estudiar, de acuerdo con Chávez (2006) la población “es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados” (p. 32). En efecto, puede considerarse como la unidad de análisis, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. En la presente investigación estará conformada por setenta (70) empleados adscrito a la nómina de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, Barinas.

Muestra

Con respecto a la muestra, se infiere que es una parte de la población que se elige para que aporte la información. De acuerdo con lo planteado por Véliz (2012) "…es un subconjunto de la población que presenta las mismas características de estas, así que es representativa de ella" (p. 64). En efecto, la muestra en una porción de la población. Cabe destacar, que la muestra será la totalidad de la población debido a que el tamaño de la misma permitirá trabajar con todos los sujetos sin limitaciones de recursos o tiempo. De allí que, la muestra de la investigación quedará representada por setenta (70) empleados adscrito a la nómina de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, Barinas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Uno de los aspectos fundamentales del proceso de investigación consiste en la recolección de datos, para ello, es necesario seleccionar las técnicas e instrumentos necesarios y apropiados para lograr la recopilación de la información pertinente. Para los efectos de esta investigación se empleará como técnica la encuesta definida por Arias (2006), como "una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular" (p.72). El procedimiento tiene como propósito extraer o recopilar información de los empleados bajo un diseño coherente y pertinente con los objetivos del estudio.

De igual manera, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario, según Sabino (2006), lo define como: "un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p. 99). El cuestionario se elaboró mediante la escala de tipo Likert. Para ello, se empleó como alternativa de

respuestas las siguientes opciones: Óptimo (O), Suficiente (S), Regular (R), Deficiente (D) y No contesta (N).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez está referida a la verificación técnica del instrumento diseñado por el investigador. Al respecto, Balestrini (2006) expresa que constituye “el grado de precisión en que mide la variable en estudios, mediante el establecimiento de la fidelidad, representativa o adecuación del contenido” (p. 69).Para comprobar la validez del instrumento se aplicará el método de juicios de expertos, uno (01) en metodología y dos (02) en gerencia, a quienes se les entregará el cuestionario mediante una comunicación escrita, una copia que constituida por: título de la investigación, objetivos, instrucciones generales y cuerpo de ítems, matriz de validación y la constancia de validación del instrumento.

Confiabilidad

En relación con la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2007) la define como “el grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares” (p.242). Es el valor en que las mediciones están libres de la desviación producida por errores causales. De allí que, se aplicará una prueba a 10 empleados de Laboratorio Virgen del Valle C.A, los cuales no pertenecen a la muestra de estudio, pero cuentan con características similares a la población.

En tal sentido, el cálculo de la confiabilidad estará fundamentado en el

Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según Hernández y otros (ob.cit.), “requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, donde cero significa confiabilidad nula y 1 el máximo de confiabilidad”.(p.342). El Coeficiente Alfa de Cronbach se determinará a partir de la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{\mathrm{K}}{\mathrm{k}-1}\left[1-\frac{\sum \mathrm{s}_{\mathrm{i}}^{2}}{\mathrm{s}_{\mathrm{t}}^{2}}\right]$$

Dónde: α = Coeficiente de confiabilidad de Cronbach.

K = Número de ítems

$\sum \mathrm{s}_{\mathrm{i}}^{2} =$ Sumatoria de la Varianza por ítem

s_t^2 = Varianza total del instrumento

Técnica y Procesamientos de Análisis de los Datos

En relación a la técnica y procesamiento de análisis de datos, Arias (2006), sostiene que “los datos primarios obtenidos a través de cuestionarios aplicados a la muestra del universo requieren de un proceso previo a su análisis. Así, una vez procesados, serán sometidos a este análisis utilizando los métodos estadísticos adecuados” (p.245). Así pues, una vez aplicado el instrumento se procederá a la organización de los cuestionarios; agrupación de los datos atendiendo las interrogantes planteadas y los objetivos propuestos; codificación de los ítems del instrumento, para facilitar la tabulación de los datos. El análisis de los datos se realizará en forma cualitativa mediante la utilización: cuadros de porcentajes y gráficos, esta técnica estadística permitió inferir sobre los resultados obtenidos y la teoría consulta en la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

El análisis de acuerdo Hurtado (2008), constituye un proceso que involucra la clasificación, codificación, procesamiento e interpretación de la recolección de los datos, y finalmente llegar a conclusiones especificas con relación al evento en estudio, y darles respuestas a las preguntas de investigación, mediante un tratamiento estadístico previo a la interpretación. Considerando lo expuesto en este trabajo, el estudio y análisis de la información se realizó directamente de los cuadros elaborados para cada una de las partes del instrumento aplicado, en las cuales se muestra la distribución de frecuencias relativas y absolutas y porcentajes de las respuestas obtenidas.

Para facilitar la interpretación de la data se calculó porcentualmente para cada dimensión y se estableció la relación entre resultados y los objetivos de la investigación, de igual forma para la mejor comprensión se realizaron gráficos de barra. A continuación, se muestran los cuadros y gráficos con su respectivo análisis, a partir de los cuales se elaboraron algunas consideraciones del presente estudio.

.

Fase I. Diagnóstico

A continuación, se procede analizar las respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario con la finalidad de determinar la situación actual de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A.

Cuadro 2
Variable: Clima organizacional
Dimensión: Factores del Clima
Indicador: Liderazgo

Item		O	%	S	%	R	%	D	%	N	%
1	¿Cómo considera la accesibilidad de su jefe, para la colaboración/aportación de ideas para su trabajo?	43	62	16	23	10	15	0	0	0	0
2	¿Cómo considera a la persona encargada, en su área de trabajo, al momento de resolver un inconveniente o problema?	30	44	20	28	20	28	0	0	0	0
3	¿Cuál es el nivel de participación de su jefe como líder?	20	29	20	29	15	21	10	14	5	7
4	¿Cómo es el apoyo por parte de su jefe para la realización de las actividades?	25	36	25	36	18	25	0	0	2	3
5	¿Cómo percibe la autoridad dentro de la organización?	22	31	10	14	30	43	8	12	0	0
6	¿Cómo considera el grado de influencia de su jefe, en su comportamiento como colaborador?	10	13	15	22	30	43	15	22	0	0

Fuente: Autora (2021)

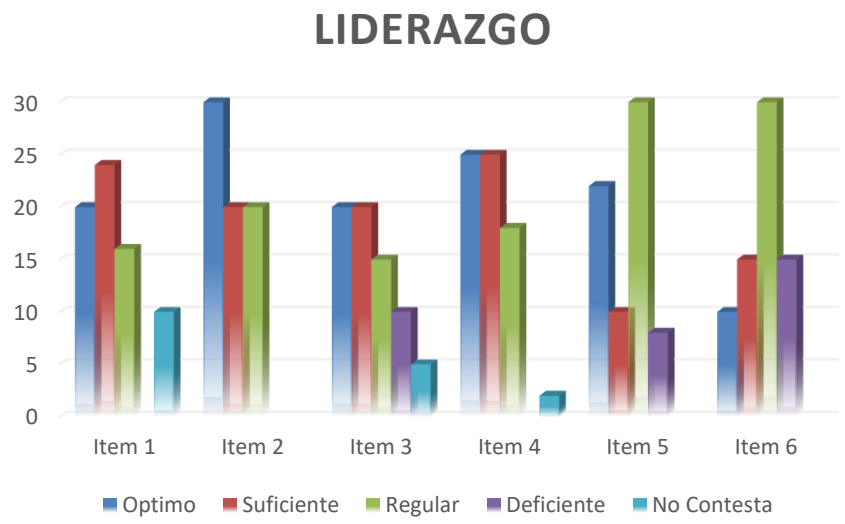


Gráfico 1. Liderazgo

Resultados:

Liderazgo es la clave para que una empresa funcione en cualquier ámbito. Sin embargo, encontrar a personas que desarrollen su liderazgo de forma acertada en un equipo no es una tarea fácil. Evaluando este indicador dentro de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, se puede observar las diversas opiniones del personal, accesibilidad a los jefes como lo indica el ítem 1, se puede decir que un sesenta y tres por ciento (62%) opina de manera satisfactoria, solo un pequeño veintitrés por ciento (23%) y otro diez por ciento (15%) manifestaron que el mismo es regular y el otro no contestó.

Cabe destacar que la empresa maneja diferentes sedes y los jefes en cada una no son los mismos, el ítem 2 sin embargo, a pesar de los constantes cambios o rotación de personal, los jefes son personas proactivas y brindan soluciones inmediatas, un setenta y dos por ciento (72%) así lo considera y un veintiocho por ciento opina que es regular. Para el ítem 3, en cuanto a la participación de estos líderes es del cincuenta y ocho por ciento (58%) es óptima – satisfactoria, lo que se considera una fortaleza en la mayoría de los indicadores de este indicador, un veinticinco por ciento (25%) opina entre regular – deficiente y un siete por ciento (7%) no contesta.

Para el ítem 4, el noventa y siete por ciento (97%) está a favor de sentirse apoyado por su jefe y sólo un tres por ciento (3%) no contesta, mientras el ítem 5, un ochenta y ocho por ciento (88%) opina que los jefes saben ejercer autoridad al momento de tomar decisiones y un doce por ciento (12%) la considera deficiente, finalmente el ítem 6, el setenta y ocho por ciento (78%) opina que los jefes ejercen cierta influencia en ellos y un veintidós por ciento (22%) opina que es deficiente.

Todo esto indica que el liderazgo ejercido por los jefes y dueños de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, va orientado a las nuevas tendencias, como lo es el liderazgo situacional, Paul Hersey y Banchard son reconocidos como los creadores de la teoría del liderazgo situacional desde 1967, que consiste en un proceso sencillo diseñado para diagnosticar a cada uno de los miembros del equipo y mejorar su rendimiento en la empresa. Según esta teoría, los líderes deben adoptar uno u otro estilo de liderazgo según sea el grado de desarrollo o madurez de sus colaboradores, fomentando a la vez sus ganas de superación y sus habilidades para el adecuado desempeño de sus tareas diarias.

Esto garantiza que el modelo de liderazgo aplicado no será el mismo ante un empleado que muestre pocos deseos de superación, indiferencia, falta de experticias e ineficiencia, que ante otro que tenga un alto nivel de compromiso y confianza con el equipo y consigo mismo. l Liderazgo Situacional se basa en la habilidad para que logres desarrollar el poder acertar con el estilo adecuado en cada momento y situación, por diferentes que estas sean. Esto es de suma importancia para despertar el interés y la confianza de los equipos y fomentar su desarrollo profesional dentro de la empresa. Además, la evaluación constante es un elemento clave en estos casos, para poder modificar el estilo de liderazgo situacional de forma conveniente.

Cuadro 3
Variable: Clima organizacional
Dimensión: Factores del Clima
Indicador: Motivación

Item		O	%	S	%	R	%	D	%	N	%
7	¿Cuál es el nivel de satisfacción en su área de trabajo?	30	44	18	27	20	28	2	1	0	0
8	¿Cómo considera la apreciación/reconocimiento de sus logros como empleado, delante de sus compañeros de trabajo?	5	8	25	36	20	28	20	28	0	0
9	¿Cómo es su conocimiento sobre el prestigio de la organización?	5	8	25	36	20	28	20	28	0	0
10	¿Cómo considera la estimulación de su jefe para la realización de un buen trabajo por parte suya?	0	0	30	43	20	29	10	14	10	14
11	¿Cómo aprecia las recompensas económicas dentro de organización (viajes, bonificaciones)?	0	0	0	0	50	71	20	29	0	0
12	¿Cómo aprecia las recompensas no económicas dentro de la organización (diplomas, empleado del mes)?	0	0	0	0	50	71	20	29	0	0
13	¿Cómo es su compromiso con la organización para la obtención de las metas?	40	57	20	29	10	14	0	0	0	0

Fuente: Autora (2021)

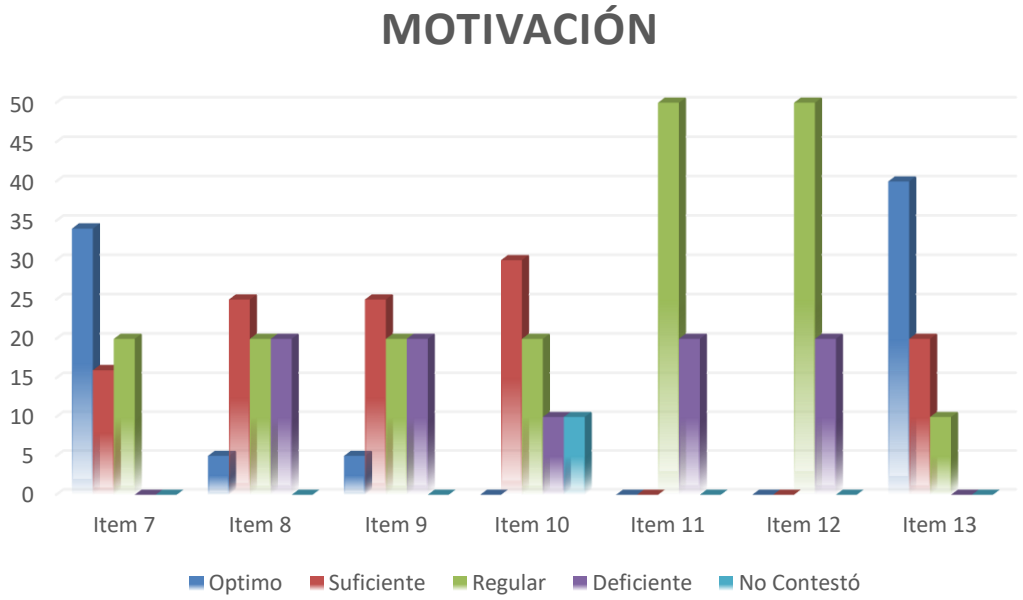


Gráfico 2. Motivación

Resultados:

Las empresas están formadas por individuos, y aunque sea algo obvio, siempre será importante considerar que mientras más motivados se encuentren los miembros de la organización, mejor será su nivel de productividad y los resultados de la empresa. Se puede concebir a la motivación como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección, y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. Este indicador se puede decir que está en muy buen nivel, el ítem 7 respecto al nivel de satisfacción presenta un setenta y un por ciento (71%) entre óptimo y suficiente mientras un veintinueve por ciento (29%) lo considera regular, cabe destacarse que la contratación del personal dentro de Ordoño Laboratorios Clínicos C.A, es muy cuidadosa y cada cargo va acorde al perfil definido por lo que cada empleado tiene experiencia o su profesión está relacionada al trabajo que ejerce por lo que se considera una fortaleza.

Sin embargo, el ítem 8, los trabajadores muestran que su trabajo es poco reconocido puesto que entre deficiente - regular suman un cincuenta y seis por ciento (56%), el restante lo considera suficiente (54%), la empresa no maneja políticas de incentivos y esta es la razón de ser de este indicador. En lo que respecta al prestigio, una gran parte, cincuenta y seis por ciento (56%), opinan que la misma no es bien percibida ante la comunidad médica, mientras el cincuenta y cuatro por ciento (54%) ve suficiente – optimo la imagen de la empresa. Item 10 hay una notoria diferencia en relación a la estimulación de los jefes, un cincuenta y siete por ciento (57%) Regular – Deficiente – No contesta, así lo percibe, el otro cuarenta y tres por ciento (43%) opina diferente, quizás se deba a la antigüedad en la empresa o simplemente los jefes tienen maneras diferentes de tratar a su personal a cargo.

En cuanto al sistema de recompensas los ítems 11 y 12 presentan gran debilidad, y ciertamente la empresa no tiene un programa de incentivos por lo que se considera una gran debilidad, finalmente el ítem 13 en relación al compromiso de los trabajadores, un gran ochenta y seis por ciento (86%) lo está y sólo un catorce por ciento (14%) lo ve regular, sin embargo, es otra fortaleza. La motivación es de importancia para cualquier área, sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo trasmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará.

Cuadro 4
Variable: Clima organizacional
Dimensión: Factores del Clima
Indicador: Comunicación

Item		O	%	S	%	R	%	D	%	N	%
14	¿Cómo percibe la información sobre las actividades que tiene que realizar?	30	43	15	21	25	36	0	0	0	0
15	¿Cómo considera la manera en que le asignan las tareas o actividades?	25	36	30	43	15	21	0	0	0	0
16	¿Cómo considera el nivel de retroalimentación dentro de la empresa?	10	14	15	22	40	57	5	7	0	0
17	¿Cómo percibe la comunicación dada desde los niveles más altos hacia niveles bajos?	5	7	10	14	50	72	5	7	0	0
18	¿Cómo considera el acceso a la información de los cambios dentro de la empresa?	5	7	10	14	50	72	5	7	0	0
19	¿Cómo considera definidas las metas de la empresa?	34	48	16	24	20	28	0	0	0	0

Fuente: Autora (2021)

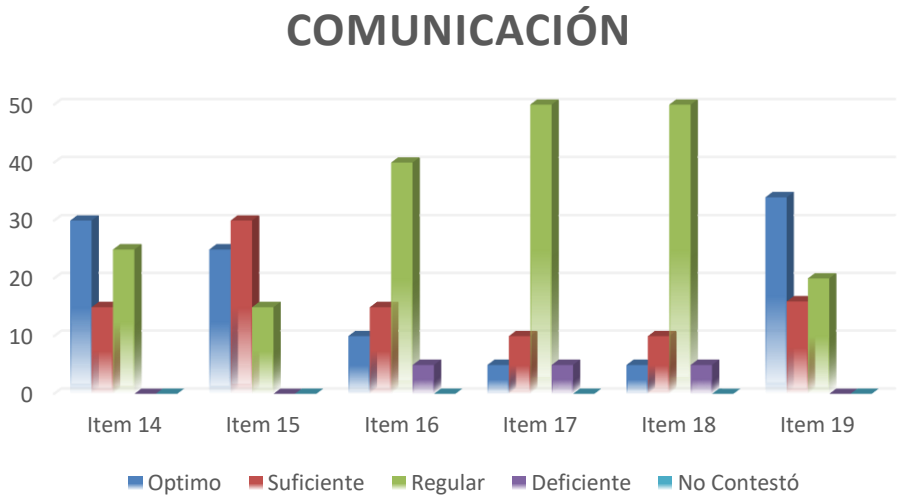


Gráfico 3. Comunicación

Resultados:

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como «el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

El ítem 14 relacionado a como se percibe la información, se puede decir que la mayoría óptimo – suficiente, sumado en un sesenta y cuatro por ciento (64%) está de acuerdo que la existencia de documentación en cuanto al manejo de actividades es oportuna, sólo un treinta y seis por ciento (36%) no lo percibe así, para el ítem 15, la asignación de tareas es acorde al cargo y a las funciones que desempeñan dentro de la empresa, el setenta y nueve por ciento así lo muestra (79%), en el ítem 16, la retroalimentación no es muy buena, el cincuenta y siete por ciento (57%) lo considera una debilidad y un siete (7%) no opina.

Para el ítem 17, la comunicación es de regular a deficiente, los jefes no comunican a tiempo los cambios, por lo que la relación entre jefes y dueños no es la mejor, el setenta y nueve por ciento (79%) que es una gran parte de la población lo manifiesta, el ítem 18 presenta las mismas características y el ítem 19 respecto a las metas, los jefes semanalmente publican lo que se desea lograr, por lo que es conocidos por todos, así el sesenta y dos por ciento (62%) lo establece.

Robbins (2001), dice que la comunicación es:

> Un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y las partes de la organización se conectan entre sí a través del flujo de mensajes. No hay un grupo de personas que pueda sobrevivir sin la comunicación, solo

> mediante la emisión del significado de una persona a otra es posible la información y transmisión de ideas (p. 28).

De allí que, la comunicación controla, en diversas formas, el comportamiento de los empleados, es un proceso de intercambio verbal, escrito, visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos o aspiraciones que puedan influir en el comportamiento de los individuos. El proceso de comunicación es inherente a todos los demás procesos administrativos, sin la comunicación no es posible la acción administrativa, representa un instrumento básico y esencial para su natural desenvolvimiento. No es posible desarrollar unas buenas relaciones humanas sin contar con una buena comunicación.

La comunicación es ascendente, descendente y lateral, motivado que las mismas se desarrollan dentro de la organización como un proceso dinámico y efectivo para obtener información, corregir procesos y procedimientos de acuerdo a la situación que se presenta en las empresas. Los gerentes deben tener la información necesaria para efectuar una excelente comunidad interinstitucional que fluya no sólo en forma ascendente de abajo hacia arriba en la estructura organizacional sino también horizontal y diagonal, además de la comunicación interinstitucional de adentro hacia afuera. La comunicación clara, sencilla y accesible es una función clave del gerente.

Cuadro 5
Variable: Clima organizacional
Dimensión: Factores del Clima
Indicador: Toma de Decisiones

Item		O	%	S	%	R	%	D	%	N	%
20	¿Cómo percibe el respaldo de los altos niveles, sobre cualquier iniciativa para el mejoramiento de la empresa?	6	9	22	31	32	46	10	14	0	0

21	¿Cómo considera la certeza de su jefe, en la toma de decisiones?	18	26	22	31	20	26	10	14	0	0
22	¿Cómo considera el método para evaluar su desempeño?	8	11	12	17	30	43	20	29	0	0
23	¿Cómo considera la aceptación de la innovación en los procesos?	40	57	20	29	10	14	0	0	0	0
24	¿Cómo considera su participación como colaborador, en el desarrollo de su creatividad e ingenio?	70	100	0	0	0	0	0	0	0	0
25	¿Cómo considera el manejo de la incertidumbre para los nuevos retos?	42	60	18	26	10	14	0	0	0	0

Fuente: Autora (2021)

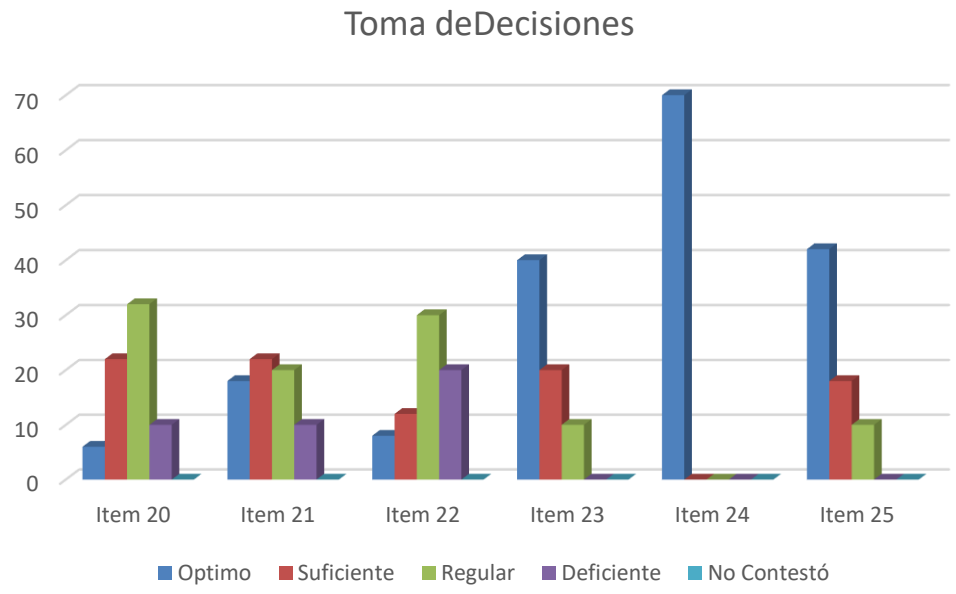


Gráfico 4. Toma de Decisiones

Resultados

El éxito o fracaso de una sana gestión gerencial, dependerá en gran medida de la calidad humana y del juicio crítico y racional del decisor, en su afán de identificar y determinar la mejor alternativa ante la presencia de un

problema complejo, por lo que el conocimiento de las técnicas de identificación de problemas, la comprensión de las particularidades humanas, tanto individuales como grupales a la hora de decidir y la correcta utilización de las técnicas de decisión, permitirá la minimización del riesgo, fomentando la probabilidad de éxito y redundando en beneficios, tanto personales como organizacionales, por lo que los conocimientos derivados de la toma de decisiones constituye una herramienta fundamental para liderizar los esfuerzos gerenciales ante la nueva realidad.

Los ítems que conforman este indicador permiten saber cómo la empresa, los jefes, los trabajadores llegan a acuerdos y negociaciones sin crear conflictos, beneficiando a todo el entorno, el ítem 20 con respecto a la iniciativa de los trabajadores en este importante proceso, se observa que no es muy tomado en consideración y que las decisiones siempre están a cargo de alta gerencia, el sesenta por ciento (60%) regular – deficiente lo muestra claramente, mientras que el cuarenta por ciento (40%) es quien lleva el peso de las mismas, por lo que la opinión de terceros es escuchada mas no tomada en cuenta.

El ítem 21, la mayoría opina que los jefes y los trabajadores más antiguos toman dichas decisiones el cincuenta y siete por ciento (57%) así lo muestra, mientras que el restante prefiere quedarse neutral. A su vez el ítem 22 en relación a los métodos para evaluar desempeño, un setenta y tres por ciento (73%) no está muy conforme puesto que se desconocen los parámetros para los mismos, sólo un veintisiete por ciento (27%) lo apoya. Para el ítem 23, la aceptación de innovar para mejorar en bien percibida pues es un beneficio para todos, mientras el ítem 24 el cien por ciento (100%) está dispuesto a trabajar para lograr una armonía laboral. Finalmente, el ítem 25 en relación al manejo de la incertidumbre, es bien llevado, el ochenta y seis por ciento (86%) lo manifiesta de manera asertiva.

Tomar la decisión es el primer paso para elegir un plan de acción; es por esto que como administradores nuestro trabajo central es continuamente

decidir qué hacer, delegar su realización a quienes consideremos más capacitados para ello, justificar para que debe hacerse, cuando debe hacerse y así lograr la optimización.

Certo (2001), define la toma de decisiones como “la decisión que se hace entre dos o más alternativas disponibles” (p. 17). Esto quiere decir que, al realizar la planificación, el gerente debe elegir la mejor propuesta para lograr el objetivo. El jefe como gerente debe tomar decisiones ya sean programadas y no programadas, pero a su vez debe recurrir al consenso contando con la participación de todo el personal administrativo y obrero de la organización, logrando así que se comprometan con la decisión.

Cuadro 6
Variable: Clima organizacional
Dimensión: Factores del Clima
Indicador: Trabajo en Equipo

Item		O	%	S	%	R	%	D	%	N	%
26	¿Cómo es su sentir en cuanto la identificación con su equipo de trabajo?	30	43	15	22	15	22	10	13	0	0
27	¿Cómo considera la colaboración por parte de sus compañeros de trabajo, dentro de toda la organización?	15	22	30	43	15	22	10	14	0	0
28	¿Cómo considera la responsabilidad de verificar y corregir sus propios errores dentro del trabajo?	70	100	0	0	0	0	0	0	0	0
29	¿Cómo considera se percibe un reto dentro de la organización, aunando esfuerzos para solucionarlo?	30	43	20	29	15	21	5	7	0	0
30	¿De qué manera considera que se da el trato equitativo dentro de la empresa?	25	36	20	28	20	28	5	8	0	0

31	¿Cómo percibe la aceptación de sus compañeros, en su equipo de trabajo?	20	29	20	29	20	29	10	13	0	0
32	¿Cómo percibe el manejo del estrés dentro de la organización?	0	0	15	21	20	29	35	50	0	

Fuente: Autora (2021)

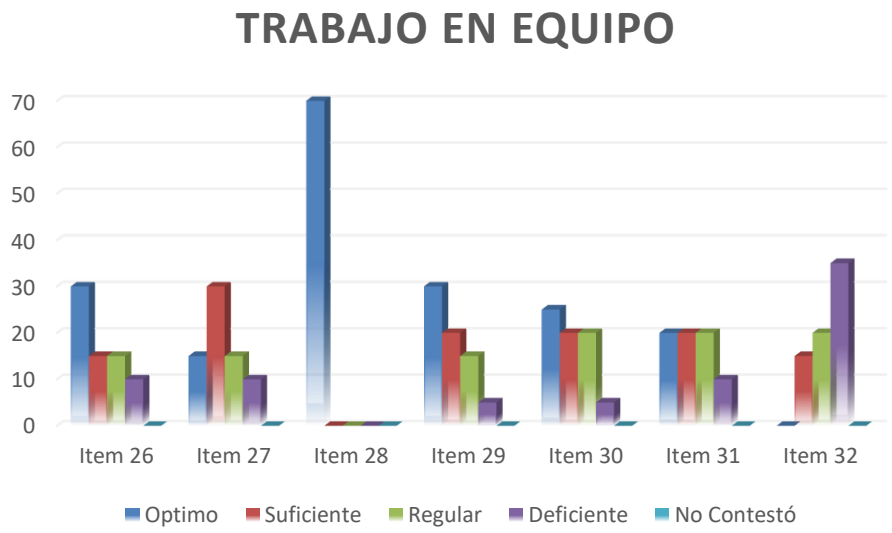


Gráfico 5. Trabajo en Equipo

Resultados:

Trabajar en equipo implica juntar varias personalidades para llevar a cabo un proyecto u objetivo. En este sentido, trabajar en equipo es un esfuerzo de todos los miembros del grupo. Para que el trabajo en equipo sea agradable y eficiente, los equipos de trabajo deben tener en cuenta algunos puntos que irán a ayudar a que las características que entorpecen las dinámicas de grupo, pueda ser anuladas. La denominación trabajo en equipo surgió después de la Primera Guerra Mundial. Hoy en día, es una forma de trabajo eficiente que entrega varios puntos de vista y que sirven para resolver más eficientemente conflictos que surgen en el ámbito económico, político y social.

El trabajo en equipo es bueno, en el ítem 26. Los trabajadores se apoyan, un gran sesenta y cinco por ciento (65%) así lo presenta, un pequeño

treinta y cinco por ciento (35%) lo considera de regular a no contesta, pues no todos están dispuestos a hacerlo y mucho menos obligados. El ítem 27 al igual los trabajadores se apoyan mientras trabajan en equipo, igual un sesenta y cinco por ciento (65%) lo muestra. A su vez el ítem 28, el cien por ciento (100%) corrige sus propios errores y se apoyan entre sí, los ítems 29, 30 y 31, es grato saber cómo el apoyo de los trabajos es grandioso, porcentajes por encima del setenta por ciento (70%) lo consideran importante, pues hay gran aceptación a pesar de no verse constantemente pues la empresa tiene varias sedes y no todos los empleados se ven constantemente. Finalmente, el ítem 32, presenta que hay mal manejo del estrés, puesto que el mismo es considerado una enfermedad laboral, la mayoría manifestó, el ochenta y cinco por ciento (85%) que es una debilidad.

El estrés laboral es aquel que se produce debido a la excesiva presión que tiene lugar en el entorno de trabajo. Generalmente es consecuencia del desequilibrio entre la exigencia laboral (también propia) y la capacidad o recursos disponibles para cumplirla eficientemente**.** Aunque en ocasiones, también puede originarse por factores completamente ajenos al trabajador. Los síntomas pueden ir desde un ligero mal humor hasta graves depresiones, y casi siempre suelen ir acompañadas de un cierto agotamiento y debilidad física.

Cuadro 7
Variable: Planificación Estratégica
Dimensión: Elementos Organizacionales
Indicador: Visión

Item		**O**	**%**	**S**	**%**	**R**	**%**	**D**	**%**	**N**	**%**
33	¿Se siente usted identificado con la Misión de la Organización?	35	50	20	29	15	21	0	0	0	0

Fuente: Autora (2021)

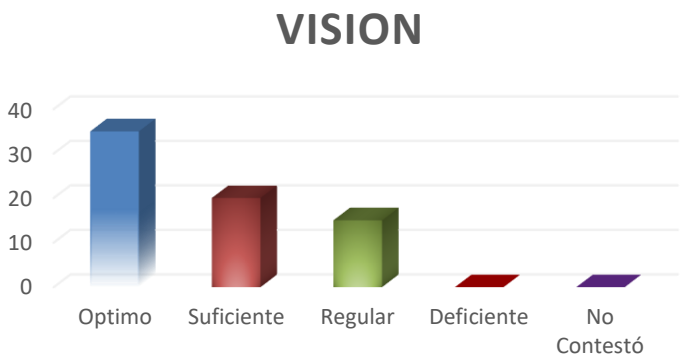


Gráfico 6. Visión

Resultados:

Un gran setenta y nueve por ciento (79%) comparte la visión de Ordoño Laboratorios Clínicos, lo que hace que se cumpla. El elemento más poderoso para la creación de una organización con resultados sostenibles, a mediano y largo plazo, indiscutiblemente es la visión organizacional. Una gran cantidad de líderes minimizan este aspecto fundamental para ser un líder exitoso. Las investigaciones son concluyentes en el poder de la visión, como el aspecto más esencial para lograr un alineamiento de todos los colaboradores, sin importar el nivel organizacional, hacia lo que hay que hacer en el camino para alcanzar la misma.

Cuadro 8
Variable: Planificación Estratégica
Dimensión: Elementos Organizacionales
Indicador: Misión

Item		O	%	S	%	R	%	D	%	N	%
34	¿Comparte usted la visión de la organización?	30	43	30	43	10	14	0	0	0	0

Fuente: Autora (2021)

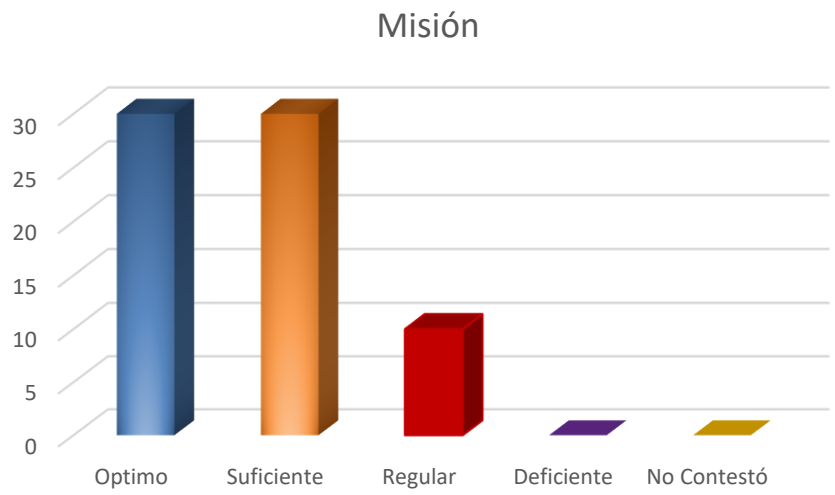


Gráfico 7. Misión

Resultados:

Al igual que el ítem anterior, con respecto a la misión de la empresa, el ochenta y seis por ciento (86%) la comparte. La misión de la organización es una declaración de su propósito y alcance en términos de productos y mercados. La misión representa la finalidad o propósito con la sociedad, es la razón esencial de ser y existir de la organización. La misión organizacional no es definitiva ni estática, porque experimenta cambios a nivel de la existencia de la organización. La misión incluye los objetivos esenciales del negocio. En la actualidad las organizaciones analizan constantemente su misión para que sus empleados sepan con exactitud cuál es su contribución personal para que la organización realice su finalidad principal.

Cuadro 9
Variable: Planificación Estratégica
Dimensión: Elementos Organizacionales
Indicador: Objetivos

Item		O	%	S	%	R	%	D	%	N	%
35	¿Promueve usted los objetivos de la organización?	10	7	35	50	20	29	15	14	0	0

Fuente: Autora (2021)

Gráfico 8.Objetivos

Resultados:

A pesar que el personal está identificado con la misión y la visión de la empresa, el cumplimiento de los objetivos también forma parte de toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización. En este caso el cincuenta y siete por ciento (57%) se identifica con ellos, lo que da pie a formular un excelente plan.

El hecho de planificar implica una serie de ventajas para la empresa, las cuales se señalan a continuación: Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza. Señala la necesidad de cambios futuros. Ayuda a

visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción. Proporciona una base para el control. La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración.

Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en claro a donde ir. Así, los planes proporcionan los estándares de control. Obliga a la visualización de un todo. Se obtiene una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades de la organización en general. Esta forma de abarcar todo es valiosa, pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad y a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas. Dirige la atención hacia los objetivos. Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos los componentes de la organización, los objetivos de esta y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.

Auditoría Interna y Externa

Una vez aplicado y analizado el instrumento utilizado para el diagnóstico se puede resumir o concluir el mismo a través de la identificación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y amenazas que permitirán establecer las estrategias con las cuales se diseñará el plan es cuestión:

Fortalezas:

F_1. Adaptación a los cambios

F_2. Sentido de pertenencia

F_3. Creencias y valores organizacionales

F_4-. Tendencia a la planificación

F_5.- Edificación propia.

F_6.- Conocimiento de la estructura organizativa

F_7.- Sistema de vigilancia privada

F_8.- Trabajo en equipo por parte del personal técnico

F_9.- apoyan el cambio para mejorar

Debilidades:

$D_{1.-}$ El concepto estratégico de la empresa no ha sido declarado.

$D_{2.-}$ Infraestructura poco apta para su funcionamiento operativo

$D_{3.-}$ No toman en cuenta la opinión del personal.

$D_{4.-}$ La inexistencia de políticas de mantenimiento preventivo de los equipos de tecnología e información.

$D_{5.}$- Pocos planes de adiestramientos y capacitación continuos.

$D_{6.-}$ Poco reconocimiento por el logro de metas.

$D_{7.-}$ Filosofía de gestión gerencial desactualizada

D_8.- Comunicación con tendencia de regular a mala

D_9.- Liderazgo autocrático - situacional

D_{10}.- Falta de políticas de ascenso

D_{11}.- Malas relaciones de trabajo

D_{12}.- Poca organización para el manejo de la empresa y personal en general.

D_{13}.- Su estructura organizativa es muy simple.

D_{14}.- La empresa no posee un departamento de recursos humanos bien estructurado.

D_{15}.- No poseen una buena seguridad industrial.

D_{16}.- No hay incentivos para los trabajadores.

Oportunidades:

$O_{1.}$-Captación de nuevos clientes.

$O_{2.}$- Desarrollo de nuevos servicios.

$O_{3.}$- La buena atención de los empleados hacia los clientes.

$O_{4.}$- El apoyo técnico especializado de los empleados para los clientes.

$O_{5.}$- El horario de los servicios es adecuado para los clientes.

Amenazas:

$A_{1.}$-La insatisfacción de los clientes con la calidad y variedad de los servicios existentes.

$A_{2.}$-El retardo con que se atienden las quejas o sugerencias de los clientes.

$A_{4.}$-Competencia.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos se concluye de la siguiente manera:

El clima organizacional general en Ordoño Laboratorios Clínicos C.A., no es satisfactorio. En lo que se refiere al liderazgo se concluye que existe preocupación de los directivos en lograr una comprensión adecuada para la organizar del trabajo de personal con una distribución equitativa de las funciones donde el trabajador se sienta cómodo; y además tenga conocimiento claro de los objetivos organizacionales.

Existe información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo; esfuerzo por cumplir las obligaciones; preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo. Existe intención de cumplir con los objetivos de la organización. El personal considera que no hay retribución por parte de los dueños a sus actividades laborales. Los incentivos carecen de pertinencia con las labores realizadas, no existe distribución equitativa de las oportunidades de capacitación, el personal considera que responden con trabajo responsable para el logro de los objetivos de la empresa.

Existe preocupación por el prestigio de la empresa, respeto en el trato con los usuarios y defienden la imagen del servicio. De la motivación, se concluye en lo siguiente: Prevalece una sensación de sentido de pertenencia, existe libertad de acción para la realización de su trabajo, el personal no se siente realizado profesionalmente. No existe un reconocimiento por el buen

desempeño del personal. Los directivos no favorecen la iniciativa de los trabajadores, existe apatía a la propuesta para el mejoramiento de la calidad de los incentivos.

Las condiciones de trabajo no son buenas y no hay preocupación por mejorarlas. De la participación, se concluye en lo siguiente: No existe participación entre los diferentes departamentos para el logro de los objetivos, ni un buen equipo. No existe flujo de información ya que esta se encuentra concentrada en pocos grupos, limitando el desarrollo de las metas comunes. No existe una postura o actitud que comprometa al cambio por parte del personal operativo, ni del superior.

Por tipo de personal se concluye que todo el personal manifiesta una percepción no satisfactoria del clima organizacional que implica a las variables y sus respectivas dimensiones. El personal asistentes y bioanalistas son los que expresa mayor nivel de insatisfacción. En las variables de liderazgo y participación todo el personal se expresa una percepción del clima organizacional no satisfactorio. En la variable de motivación el personal que presentó mayor insatisfacción fue el administrativo.

Recomendaciones

La época actual se caracteriza por profundas transformaciones sociales, políticas, económicas, culturales y educativas; los principales cambios que se están generando en los diferentes ámbitos de la vida humana son: el desarrollo de la ciencia y la tecnología que han revolucionado de manera impactante la organización en los procesos, el acceso y la distribución de la información a través del uso de medios informáticos, que permiten a la empresa realizar comparaciones y evaluar los resultados de la competencia.

Los factores que determinan la marcada transformación que se presenta en el contexto internacional se denomina globalización económica, social, política y cultural, en el cual los países que promueven cambios en sus formas

de organización y se integran en bloques económicos regionales que tienden a convertirse en fuerzas económicas y políticas. El proceso de globalización económica, la interdependencia mundial y la conformación de bloques regiones constituye el nuevo contexto en el que deben operar las instituciones de salud que atienden necesidades prioritarias de la sociedad, con todos sus desafíos y oportunidades.

En este contexto las empresas de servicios médicos como Ordoño Laboratorios Clínicos C.A., deben adaptarse y adecuarse a las nuevas exigencias para mantener su vigencia, una de estas necesidades consiste en las evaluaciones tanto internas como externas, por lo que es fundamental la autoevaluación, ya que ello permitirá una retroalimentación de los procesos y procedimientos orientados al logro de sus objetivos. Para la adaptación a estas nuevas necesidades, es necesario realizar cambios que pueden ser estructurales y funcionales, sin duda, los primeros son los que mayor dificultad representan, pues implican reformas políticas, históricas, económicas y sus resultados se esperan a largo plazo; en tanto los funcionales pueden lograrlo con efectos inmediatos o mediano plazo.

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización en relación con, liderazgo, participación y motivación, ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. Proponer programas de motivación al personal con la finalidad de educar a los empleados para que se desarrolle una cultura organizacional de clase mundial, como se menciona en la visión de la organización.

Elaborar una campaña de empoderamiento de la filosofía institucional, fortalecimiento del departamento de talento humano, con el propósito de implantar programas integrales de capacitación ofreciendo herramientas a los empleados para lograr un cambio actitud, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

Implementación de programas de evaluación del desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación.

Realización de mediciones de clima organizacional periódica, con el fin de mantener un ambiente sano.

Cursos para mejorar la comunicación y lograr mayor flexibilidad laboral.

Fortalecimiento de los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promuevan eficiencia en el trabajo.

Capacitación en liderazgo a los directivos en habilidades para mejorar el rendimiento de cada individuo de su equipo de trabajo.

Creación de un programa de cursos orientados a mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, mejoramiento continuo y comunicación interpersonal.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida en que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o lideres tendrán que hacer más esfuerzos por alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las empresas, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando de lado el considerar un factor importante en el clima organizacional como lo es la motivación , factor que se siempre se pone de manifiesto por la labor efectuada, en donde al individuo se reconoce o muestra interés por su trabajo, haciendo que este se sienta en capacidad de asumir cualquier reto que se le coloque, pero de no existir este factor que permita entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo se contara con un trabajador ineficiencia al momento de realizar cualquier actividad que se le asigne.

Ante una nueva etapa de desarrollo de la empresa Ordoño Laboratorios Clínicos C.A., se ha visto la necesidad de mejorar la calidad de atención al cliente, buscar una interacción más cercana entre el personal administrativo y operativo de la misma, por lo que permite que se presente una propuesta de diversas estrategias que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral

armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia empresarial de la misma.

Es importante resaltar que conocer la cultura de una organización es relevante en el comportamiento del personal, debido a que es la potencia de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Partiendo de esto se han evidenciados comportamientos que reflejan falta de adaptación al medio laboral por parte del personal en ordoño, lo que claramente ha repercutido en el clima laboral donde la indiferencia entre compañeros no se hace esperar.

En el mismo orden de ideas el planteamiento realizado anteriormente permite identificar la importancia del presente estudio, por cuanto a través del mismo se intenta despertar la reflexión en la alta gerencia de la empresa, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, retomando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa, que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tengan de la misma, es relevante indicar que si estos no se desarrollan armónicamente no se podrá lograr un equilibrio entre el grupo de trabajadores y lógicamente el clima organizacional que es factor determinante para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Al lograr crear un punto de equilibrio entre los factores de referencia citados anteriormente, permitirá a la organización contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y políticas propias de la empresa. Es por eso que al colocar en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperarse que se logre fortalecer los intereses y por ende se logra obtener un alto grado de satisfacción es preciso recordar que si hay reconocimiento laboral siempre se va a conseguir un verdadero desarrollo productivo.

El modelo seleccionado, se basó en los aportes teóricos de David Fred.(2008), quien afirma que “un modelo apropiado para optimizar la administración estratégica debe contemplar la Formulación de estrategias, que serán puestas en marcha para obtener una mejoría significativa en las ventas,

la rentabilidad y la productividad y que finalmente deben ser evaluadas para conocer que permite realizar ajustes pertinentes y oportunos del proceso". Ver figura 1.

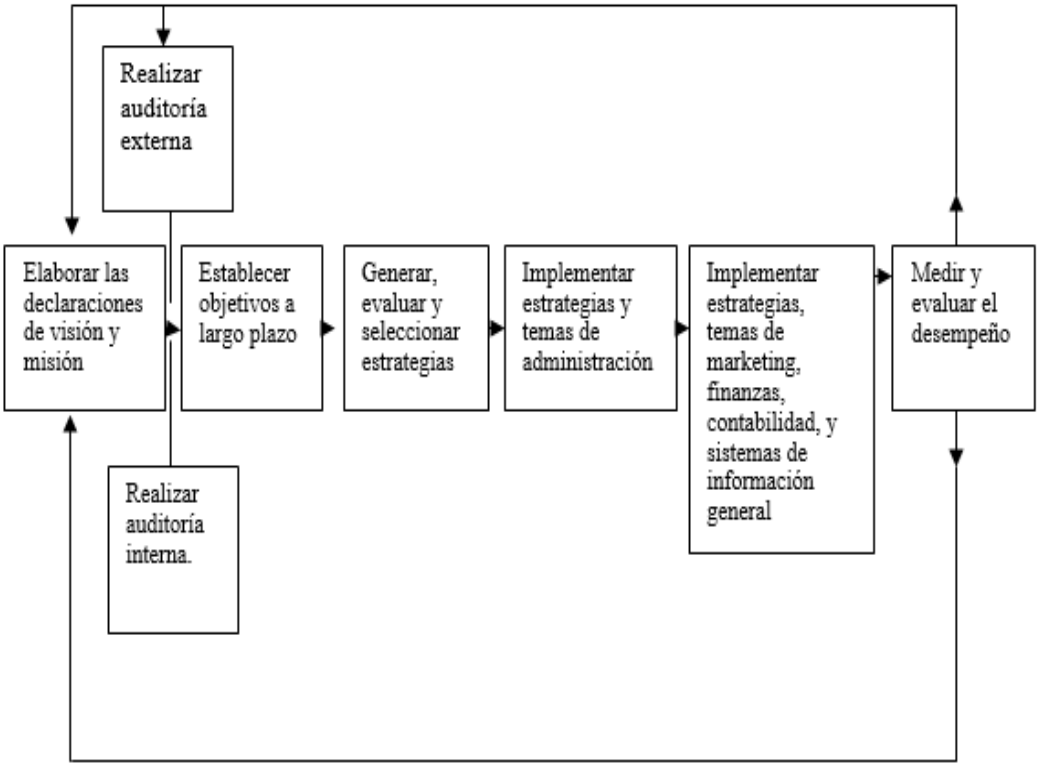


Figura 1. **Un Modelo Completo de la Administración Estratégica**

Fuente: David, (2008)

Cuadro 10
Matriz FODA

	Fortalezas	***Debilidades***
Oportunidades	F_1. Adaptación a los cambios F_2. Sentido de pertenencia F_3. Creencias y valores organizacionales F_4-. Tendencia a la planificación F_5.- Edificación propia. F_6.- Conocimiento de la estructura organizativa F_7.- Sistema de vigilancia privada F_8.- Trabajo en equipo por parte del personal técnico F_9.- apoyan el cambio para mejorar	$D_{1.}$- El concepto estratégico de la empresa no ha sido declarado. $D_{2.}$- horarios rígidos $D_{3.}$- No toman en cuenta la opinión del personal técnico $D_{4.}$- La inexistencia de políticas de mantenimiento preventivo de los equipos de tecnología e información. $D_{5.}$- Pocos planes de adiestramientos y capacitación continuos. $D_{6.}$- Poco reconocimiento por el logro de metas. $D_{7.}$- Falta de Filosofía de gestión gerencial D_8.- Comunicación con tendencia de regular a mala D_9. Liderazgo autocrático D_{10}.- Falta de políticas de ascenso D_{11}.- Malas relaciones de trabajo D_{12}.- Poca organización para el manejo de la empresa y personal en general. D_{13}.- Su estructura organizativa es muy simple. D_{14}.- La empresa no posee un departamento de recursos humanos con las directrices para el mejoramiento continuo del personal. D_{15}.- No hay incentivos para los trabajadores.
$O_{1.}$-Captación de	***Estrategias FO***	***Estrategias FA***

nuevos clientes. $O_{2.}$- Desarrollo de nuevos servicios. $O_{3.}$- La buena atención de los empleados hacia los clientes. $O_{4.}$- El apoyo técnico especializado de los empleados para los clientes. $O_{5.}$- El horario de los servicios es adecuado para los clientes.	Reconocer la labor que debería emprender los de la empresa para así lograr la afectividad organizacional. Brindar a sus empleados y público en general un confortable Clima Organizacional. Crear incentivos que mejoren la percepción de los empleados y logren para el público un buen servicio.	Tratar en la medida de lo posible, que se creen directrices y planes de acción por parte de recursos humanos que ayuden a coordinar el desarrollo intelectual de sus empleados. Coordinar mejor las actividades que se desarrollan en la empresa para así obtener un verdadero mejoramiento del clima organizacional lo cual permitirá impulsar la excelencia en el servicio por parte de la empresa.
Amenazas	***Estrategias FA***	***Estrategias DA***
A_1.-La insatisfacción de los clientes con la calidad de los servicios. A_2.-El retardo con que se atienden las quejas o sugerencias de los clientes. A_3.-La poca utilidad de los servicios electrónicos para reportes por parte de los clientes para solicitar información y gestionar solicitudes.	Tomar en cuenta las ideas y opiniones que proponen los clientes y empleados de la empresa para mejorar la operatividad laboral. Designar una persona que se encargue de verificar las actividades laborales de manera eficiente para así lograr coordinar el desarrollo de las actividades en la empresa. Buscar que se les dicte talleres o charlas de desarrollo humano a los empleados y gerentes en general.	Mantener precios solidarios y reconocimientos a sus clientes tanto como aquellas personas de bajo recursos económicos. Contratar un experto que sepa emplear una buena planificación estratégica para el mejoramiento de su estructura y desarrollo organizativo. Prestarle la mayor atención a las faltas de inquietudes que manifiesta los empleados para así lograr las mejores soluciones a los problemas imprevistos que se presenten. Realizar mantenimientos periódicos a los equipos especializados dando adiestramiento al personal interno.

Fuente: Autora, (2021)

Objetivos de La Propuesta

General

Diseñar estrategias Gerenciales que promueva el desarrollo eficiente del clima organizacional de la empresa Ordoño Laboratorios Clínicos C.A.

Específicos

1. Establecer incentivos para mejorar la motivación de los empleados.
2. Reformar la estructura organizacional de la empresa.
3. Promover políticas de Recursos Humanos dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Factibilidad de la propuesta

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación, se darán a conocer los elementos que la hacen factible:

Factibilidad Institucional: los dueños de la empresa muestran la voluntad y disposición para implementar la propuesta en atención a que evalúan que al mejorar el clima organizacional garantiza su permanencia en el tiempo con un personal aliado y comprometido con la empresa.

Factibilidad Económica: la empresa dispondrá de una partida destinada para poner en marcha la propuesta y promover los planes de formación e incentivo.

Factibilidad Técnica: se hace presente mediante la receptividad de los empleados, al implementar las estrategias propuestas, logrado así un mejor nivel productivo y laboral a través de una mejor actitud así como la dotación de equipos automatizados para facilitar los procesos.

Factibilidad social: esta corresponde con los beneficios aportados por la empresa y empleados a partir de un efectivo proceso de atención al cliente y público en general donde la meta sea la excelencia en la calidad de servicio.

Misión:

Somos una organización que contribuye efectivamente a la salud de la comunidad en general mediante la prestación de servicios especializados en laboratorio clínico, Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, brindando una atención oportuna, segura y con calidad humana.

Visión:

Estar posicionados en la región, como una entidad líder en el sector de la salud, manteniendo la confiabilidad de los resultados, el cumplimiento de los estándares establecidos de calidad y la efectividad en nuestros procesos.

Valores Organizacionales

Amabilidad: Actitud positiva hacia las demás personas. Empatía.
Integridad: Coherencia entre lo que se dice y hace, demostrar en todo sentido honestidad y rectitud.
Respeto: Reconocimiento y consideración en la interacción interpersonal, basados en los derechos individuales.
Responsabilidad: Asumir y cumplir con agrado las tareas encomendadas.
Vocación de servicio: Toma de conciencia sobre las necesidades de los demás, deseo de contribuir y colaborar para superarlas.

Propuesta Estratégica Gerencial para el Mejoramiento del Clima

Organizacional en Ordoño Laboratorios Clínicos C.A.

A continuación, se presentan las estrategias fundamentales que ha consideración de la autora son de vital importancia en el momento de la ejecución de la propuesta:

Sacar la mejor ventaja de contar con personal calificado para hacer uso adecuado de la publicidad consecutiva para atraer la atención del cliente.

Considerar como una oportunidad la trayectoria y reconocimiento para colocar en práctica los mejores incentivos en el logro de los objetivos y metas que se proponga la empresa.

Tomar en cuenta las ideas y opiniones los clientes de la empresa para mejorar la operatividad y prestación de servicio.

Mantener precios solidarios y reconocimientos a los clientes así como aquellas personas de bajos recursos económicos.

Establecer medidas para crear planes de motivación personal y profesional por parte del departamento de recursos humanos que fomenten la coordinación y desarrollo intelectual de sus empleados.

Promover el reconocimiento laboral como herramienta de motivación y apoyo al personal lo cual se verá enmarcado en un mejor clima organizacional.

Se debe contar con un supervisor para la evaluación de las actividades encomendadas al personal para poder coordinar estrategias de mejoramiento continuo para prestar un mejor servicio.

Contratar un experto que sepa emplear una buena planificación estratégica para el mejoramiento de su estructura y desarrollo organizativo.

Prestarle la mayor atención a las faltas de inquietudes que manifiesta los empleados para lograr las mejores soluciones a los problemas imprevistos que se presenten.

Cuadro 11
Plan de Acción

Estrategia	Acciones	Recursos	Responsables	Fecha de Ejecución
Reconocer la labor que debería emprender los directivos de la empresa para así lograr la efectividad organizacional	Realizar actividades para evaluar el cumplimiento y logro de metas	Humanos Plan operativo	Gerencia	Todo el año
Brindar a sus empleados y público en general un confortable Clima Organizacional.	Ambientar la sala de espera Brindar armonía y cordialidad	Humanos Técnicos Económicos	Gerencia	Todo el año
Crear incentivos que mejoren la percepción de los empleados y logren para el público un buen servicio.	Crear un programa de ascensos basado en la evaluación del desempeño	Humanos Técnicos Económicos	Gerencia Administración	Todo el año
Mantener los precios solidarios y reconocimientos a los clientes así como aquellas personas de bajos recursos económicos.	Crear paquetes solidarios	Humanos Técnicos	Gerencia Administración	Todo el año
Establecer medidas para crear planes de motivación personal y profesional por parte del departamento de recursos humanos que fomenten la coordinación y desarrollo intelectual de sus empleados. .	Realizar planes de estratégicos para el desarrollo del personal.	Humanos Técnicos	Gerencia Administración	Todo el año

Promover el reconocimiento laboral como herramienta de motivación y apoyo al personal lo cual se verá enmarcado en un mejor clima organizacional.	Realizar reuniones semanales para rendir cuentas del trabajo planificado	Humanos Técnicos	Gerencia Administración	Todo el año
Se debe contar con un supervisor para la evaluación de las actividades encomendadas al personal para poder coordinar estrategias de mejoramiento continuo para prestar un mejor servicio.	Incluir un supervisor en el organigrama de la empresa	Humanos Técnicos	Gerencia Administración	Todo el año
Contratar un experto que sepa emplear una buena planificación estratégica para el mejoramiento de su estructura y desarrollo organizativo.	Preparase a través de adiestramiento en planificación estratégica y organizacional	Humanos Técnicos	Gerencia Administración	Cada 6 meses
Prestarle la mayor atención a las faltas de inquietudes que manifiesta los empleados para lograr las mejores soluciones a los problemas imprevistos que se presenten. .	Hacer uso de las herramientas tecnológicas para crear un buzón de quejas y sugerencias por parte de los clientes.	Humanos Técnicos administrativo	Gerencia Administración	Todo el año

Fuente: Autora (2021)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aceves, G. (2004). La Planificación Estratégica. México: Limusa.

Ander-Egg, E. (2005). Debates y Propuestas sobre la Problemática Educativa. Algunas Reflexivas sobre los Retos del Futuro Inmediato. Argentina: Homosapiens.

Amorós, E. (2009). Comportamiento Organizacional. New York: Lambayeque USAT.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica(4a.ed.). Caracas: Epístema.

Alvarado, T. (2007). Administración de los Servicios Educativos. Cuarta edición. Ed. McGraw Hill Interamericana. México, D.F.

Álvarez, M. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.

Baldizón, N. (2009). Clima Organizacional en una Empresa Guatemalteca de la Industria Manufacturera que Utiliza el Cuadro de Mando Integral. Trabajo de Grado, No publicado, Universidad de Guatemala, Guatemala.

Balestrini, M. (2006). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación (7a. ed.). Caracas: Consultores Asociados.

Burstein, D y Stasiowski, L. (2006). Planificación Estratégica**.** México: Mc Graw Hill.

Caballero, P. (2011). Introducción al proceso de tomas de decisión por consenso. México: Tepoztlán.

Caligiore, I. y Díaz, J. (2009). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la Universidad de los Andes. Trabajo Grado de Maestría, Publicado, Universidad de los Andes, Mérida.

Carrión, J. (2007). Estrategia de la Visión a la Acción. España: Alfaomega ESIC.

Carrillo P. (2013). Talento Humano en las Instituciones Educativas. México: Sol.

Certo, S. (2009). Administración Moderna. México: Interamericana S.A.

Corrado, P. (2013). La Conciencia Ecológica como Desencadenante del Cambio de Actitudes, Valores y Relaciones. Trabajo de postgrado. Universidad de Santander. Colombia.

Corredor, J. (2007). La Planificación Estratégica. (4ta ed.). Venezuela: Editores Vadell Hermanos.

Corredor, J. (2012). La Planeación Estratégica. Caracas: Vadell.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860.Del 30/12/1999. Caracas**.**

Chacón, M. (2013). Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio de Toacaso**.** Trabajo de postgrado publicado**.** Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2010).Introducción a la Teoría General de la Administración. (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

Da Silva, S. (2015). El Clima Organizacional para el Mejoramiento del Desempeño Laboral (Caso de Estudio: Personal Directivo y Docente de la Escuela Básica Nacional Bolivariana "Juan Pablo II", Municipio Barinas, Estado Barinas). Trabajo de Maestría, Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Barinas.

Davis, K. y Newstrow, J. (2008). Comportamiento Humano en el Trabajo. (8ª ed.) México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2001). Administración de Personal. México: Prentice Hall.

Duran, M. (2011). Principios de la Participación y Gerencia. Madrid: Marcea.

Frances, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa. México: Pearson.

García, G. (2009). Relaciones Humanas. Guías De Auto-Aprendizaje. México: Secretaria de educación.

Goncalves, A. (2009). Dimensiones del Clima Organizacional. Disponible: http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm. [Consulta, Noviembre 26, 2019].

González, I. (2009). Los Procesos de la Comunicación. España: BL.

Grant, R. (2006). Dirección Estratégica. (5ta. ed.). Bogotá: Aranzadi S.A.

Hall, M. (2000). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. 2da Edición. México. Printice Hall.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2007). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

Koontz, H y Weihrich, H. (2004). Elementos de la Administración. Enfoque internacional. (6ª. ed.). México. McGraw Hill Interamericana

Lassig, N. (2002). Liderazgo**.** México: McGraw-Hill

Ley Organiza de Salud (1998). Gaceta Oficial N° 36.579. Del 11 de noviembre de 1998. Caracas.

Ley Orgánica del Trabajo. (2012) Gaceta Oficial de la República de Venezuela Nº 5.152. Extraordinario junio 19, 1997.

LOPCYMAT es la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, la cual es una reforma promulgada el 26 de julio de 2005.

Salazar Estrada **J, GUERRERO (2009). Cultura y clima Organizacional.** México: Trillas

Malavé, I. (2009). Epistemología en torno a la definición de estrategias en las organizaciones**.** Tesis de postgrado no publicada. Universidad de Oriente.

Martínez, A. (2006**).** Comunicación Organizacional: Manual Gerencial. México: Trillas

Márquez, O. (2008). El Proceso de la Investigación en las Ciencias Sociales. UNELLEZ. Barinas.

Martínez, J. (2011). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Meza, A. (2014). Plan de Motivación dirigido a Fortalecer el Clima Organizacional en INPROCOM 2464, C.A.Tesis de postgrado no publicada. Universidad Fermín Toro-Cabudare

Palella, A y Martins, C. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa (3a.ed.). Caracas: FEDUPEL.

Ramírez, J. (2015). Gestión del Talento Humano en la Optimización de la Calidad De Servicio En La Clinica Unicor C.A. Tesis de postgrado no publicada. Universidad Fermín Toro-Cabudare.

Rangel, L. (2012). Administración. Gestión de Talentos Humanos. Sexta Edición. México.

Requeijo, D. (2000). Administración Escolar. México: Uthea

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª edición). México: Pearson.

Robbins, S. (2006). Administración. (8ª. ed.). México: Person Prentice Hall.

Rodríguez, M. (2005) Manual de la Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias. Venezuela: Fedudel.

Sabino, C. (2004). El proceso de la Investigación. Caracas: Panapo

Silva, J. (2008). Proyectos Educativos y Servicio Comunitario. Caracas: CO-BO.

Toro 2010. Diagnóstico de Clima Laboral- Gestion de Clima Organizacional, Colombia, CINCEL.

Thompson, A y Strickland J. (2010). Administración Estratégica. Teoría y Casos. México: McGraw Hill.

Trejo, P. (2002). Planeación Estratégica. México: Uthea

Véliz k., C. (2012). Fundamentos de la Metodología para la Investigación Cualitativa. Buenos Aires: Noveduc Libros.

Ramírez, J. (2015). Gestión del Talento Humano en la Optimización de la Calidad de Servicio en la Clínica Unicor C.A. Trabajo de Postgrado no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.

Zambrano, A (2006). Gerencia Estratégica y Gobierno: Modelo de Planificación Estratégica para Gobernaciones y Alcaldías. Caracas: IESA.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA GENERAL

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS. AÑO 2020

Cuestionario

Estimado trabajador: a continuación, encontrará un cuestionario para medir la percepción de clima organizacional en el centro laboral. Son cinco escalas. Le agradeceremos que lea cuidadosamente cada proposición y marque con una equis (x), solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas. Para ello, se empleará como alternativa de respuestas las siguientes opciones: Optimo (O), Suficiente (S), Regular (R), Deficiente (D) y No contesta (N).

Item		O	S	R	D	N
1	¿Cómo considera la accesibilidad de su jefe, para la colaboración/aportación de ideas para su trabajo?	20	24	16	0	10
2	¿Cómo considera a la persona encargada, en su área de trabajo, al momento de resolver un inconveniente o problema?	30	20	20	0	0
3	¿Cuál es el nivel de participación de su jefe como líder?	20	20	15	10	5
4	¿Cómo es el apoyo por parte de su jefe para la realización de las actividades?	25	25	18	0	2
5	¿Cómo percibe la autoridad dentro de la organización?	22	10	30	8	0
6	¿Cómo considera el grado de influencia de su jefe, en su comportamiento como colaborador?	10	15	30	15	0

7	¿Cuál es el nivel de satisfacción en su área de trabajo?	34	16	20	0	0
8	¿Cómo considera la apreciación/reconocimiento de sus logros como empleado, delante de sus compañeros de trabajo?	5	25	20	20	0
9	¿Cómo es su conocimiento sobre el prestigio de la organización?	5	25	20	20	0
10	¿Cómo considera la estimulación de su jefe para la realización de un buen trabajo por parte suya?	0	30	20	10	10
11	¿Cómo aprecia las recompensas económicas dentro de organización (viajes, bonificaciones)?	0	0	50	20	0
12	¿Cómo aprecia las recompensas no económicas dentro de la organización (diplomas, empleado del mes)?	0	0	50	20	0
13	¿Cómo es su compromiso con la organización para la obtención de las metas?	40	20	10	0	0
14	¿Cómo percibe la información sobre las actividades que tiene que realizar?	30	15	25	0	0
15	¿Cómo considera la manera en que le asignan las tareas o actividades?	25	30	15	0	0
16	¿Cómo considera el nivel de retroalimentación dentro de la empresa?	10	15	40	5	0
17	¿Cómo percibe la comunicación dada desde los niveles más altos hacia niveles bajos?	5	10	50	5	0
18	¿Cómo considera el acceso a la información de los cambios dentro de la empresa?	5	10	50	5	0
19	¿Cómo considera definidas las metas de la empresa?	34	16	20	0	0
20	¿Cómo percibe el respaldo de los altos niveles, sobre cualquier iniciativa para el mejoramiento de la empresa?	6	22	32	10	0
21	¿Cómo considera la certeza de su jefe, en la toma de decisiones?	18	22	20	10	0
22	¿Cómo considera el método para evaluar su desempeño?	8	12	30	20	0
23	¿Cómo considera la aceptación de la innovación en los procesos?	40	20	10	0	0
24	¿Cómo considera su participación como colaborador, en el desarrollo de su creatividad e ingenio?	70	0	0	0	0

25	¿Cómo considera el manejo de la incertidumbre para los nuevos retos?	42	18	10	0	0
26	¿Cómo es su sentir en cuanto la identificación con su equipo de trabajo?	30	15	15	10	0
27	¿Cómo considera la colaboración por parte de sus compañeros de trabajo, dentro de toda la organización?	15	30	15	10	0
28	¿Cómo considera la responsabilidad de verificar y corregir sus propios errores dentro del trabajo?	70	0	0	0	0
29	¿Cómo considera se percibe un reto dentro de la organización, aunando esfuerzos para solucionarlo?	30	20	15	5	0
30	¿De qué manera considera que se da el trato equitativo dentro de la empresa?	25	20	20	5	0
31	¿Cómo percibe la aceptación de sus compañeros, en su equipo de trabajo?	20	20	20	10	0
32	¿Cómo percibe el manejo del estrés dentro de la organización?	0	15	20	35	0
33	¿Se siente usted identificado con la Misión de la Organización?	35	20	15	0	0
34	¿Comparte usted la visión de la organización?	30	30	10	0	0
35	¿Promueve usted los objetivos de la organización?	10	35	20	5	0

ANEXO B

ACTAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA GENERAL

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS. AÑO 2020

Matriz de Validación para el Cuestionario

Datos del Experto

Nombre y Apellido: **JUAN CARLOS PÉRE VEGA.**

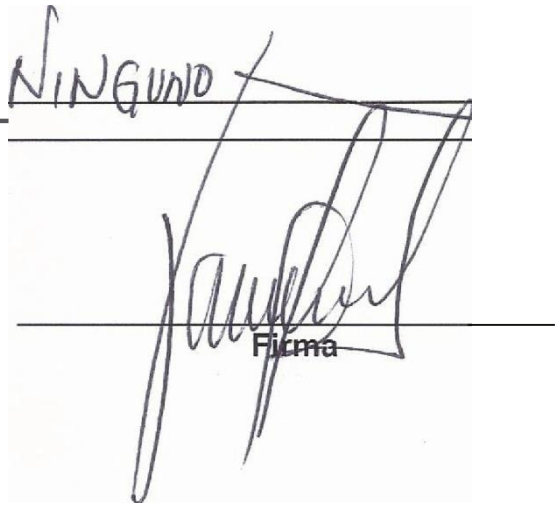
C.I. N° **15.120.972** Profesión: **DR. GERENCIA GENERAL**.

Fecha de la Validación: _**10-11-2021**

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		✓		
21	✓		✓		✓		✓		
22	✓		✓		✓		✓		
23	✓		✓		✓		✓		
24	✓		✓		✓		✓		
25	✓		✓		✓		✓		

26	*v*		*v*		*v*		*v*		
27	*v*		*v*		*v*		*v*		
28	*v*		*v*		*v*		*v*		
29	*v*		*v*		*v*		*v*		
30	*v*		*v*		*v*		*v*		
31	*v*		*v*		*v*		*v*		
32	*v*		*v*		*v*		*v*		
33	*v*		*v*		*v*		*v*		
34	*v*		*v*		*v*		*v*		
35	*v*		*v*		*v*		*v*		

Observaciones:



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA GENERAL

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS. AÑO 2020

Acta de Validación

Yo, **JUAN CARLOS PÉRE VEGA** titular de la Cedula de Identidad Nº **15.120.972** , por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo titulado **PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS. AÑO 2020**, presentado por el maestrante: **De la Cuesta Ligdy Lorena,** para optar al Título de Magister en Gerencia General, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los **10** días del mes de **Noviembre** de

_____ 2020.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA GENERAL

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS. AÑO 2020

Matriz de Validación para el Cuestionario

Datos del Experto

Nombre y Apellido: **ANA JIMENEZ**

C.I. N° **17.376.776** Profesión: **MsC. GERENCIA**

Fecha de la Validación: **15-11-2020**

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	v		v		v		v		
2	v		v		v		v		
3	v		v		v		v		
4	v		v		v		v		
5	v		v		v		v		
6	v		v		v		v		
7	v		v		v		v		
8	v		v		v		v		
9	v		v		v		v		
10	v		v		v		v		
11	v		v		v		v		
12	v		v		v		v		
13	v		v		v		v		
14	v		v		v		v		
15	v		v		v		v		
16	v		v		v		v		
17	v		v		v		v		

18	*v*		*v*		*v*		*v*		
19	*v*		*v*		*v*		*v*		
20	*v*		*v*		*v*		*v*		
21	*v*		*v*		*v*		*v*		
22	*v*		*v*		*v*		*v*		
23	*v*		*v*		*v*		*v*		
24	*v*		*v*		*v*		*v*		
25	*v*		*v*		*v*		*v*		
26	*v*		*v*		*v*		*v*		
27	*v*		*v*		*v*		*v*		
28	*v*		*v*		*v*		*v*		
29	*v*		*v*		*v*		*v*		
30	*v*		*v*		*v*		*v*		
31	*v*		*v*		*v*		*v*		
32	*v*		*v*		*v*		*v*		
33	*v*		*v*		*v*		*v*		
34	*v*		*v*		*v*		*v*		
35	*v*		*v*		*v*		*v*		

Observaciones:

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA GENERAL

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS. AÑO 2020

Acta de Validación

Yo, **ANA JIMENEZ** titular de la Cedula de Identidad Nº **17.376.776** , por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo titulado **PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS. AÑO 2020**, presentado por el maestrante: **De la Cuesta Ligdy Lorena,** para optar al Título de Magister en Gerencia General, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los **15** días del mes de **Noviembre** 2020.

Firma del Experto

17.376.776

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA GENERAL

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS. AÑO 2020

Matriz de Validación para el Cuestionario

Datos del Experto

Nombre y Apellido**: TAMARA COLMENAREZ**

C.I. N° **11.192.198** Profesión: **MsC. DOC UNIVERSITARIA**

Fecha de la Validación: **10-11-2020**

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		✓		
21	✓		✓		✓		✓		

22	*v*		*v*		*v*		*v*		
23	*v*		*v*		*v*		*v*		
24	*v*		*v*		*v*		*v*		
25	*v*		*v*		*v*		*v*		
26	*v*		*v*		*v*		*v*		
27	*v*		*v*		*v*		*v*		
28	*v*		*v*		*v*		*v*		
29	*v*		*v*		*v*		*v*		
30	*v*		*v*		*v*		*v*		
31	*v*		*v*		*v*		*v*		
32	*v*		*v*		*v*		*v*		
33	*v*		*v*		*v*		*v*		
34	*v*		*v*		*v*		*v*		
35	*v*		*v*		*v*		*v*		

Observaciones:

_____

_____

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA GENERAL

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS. AÑO 2020

Acta de Validación

Yo, **TAMARA COLMENAREZ** titular de la Cedula de Identidad Nº **11.192.198** , por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo titulado **PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORDOÑO LABORATORIOS CLÍNICOS C.A, BARINAS. AÑO 2020.**, presentado por el maestrante: **De la Cuesta Ligdy Lorena,** para optar al Título de Magister en Gerencia General, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los **10** días del mes de **Noviembre** 2020.

Anexo C
Confiabilidad

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	70	100,0

.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha[a]	N of Items
92,6	35