



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA FARMACIA SANTA ROSA “LOS PINOS” C.A EN
EL ESTADO BARINAS PARA PERIODO 2023-2024**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de Licenciada en
Administración.

Autores:

Montilla Luz. C.I: 30.220.947

Ruiz Gissell. C.I: 28.460.187

Tutor: Prof. Richar Molina.

Barinas, Enero 2024.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA FARMACIA SANTA ROSA “LOS PINOS” C.A EN
EL ESTADO BARINAS PARA PERIODO 2023-2024**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de Licenciada en
Administración.

Autores:

Montilla Luz. C.I: 30.220.947

Ruiz Gissell. C.I: 28.460.187

Tutor: Prof. Richar Molina.

Barinas, Enero 2024.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"**
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL-VPDS
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy, 08/02/2024 reunidos en Barinas I, Pabellón 3 Programa Agro y Mar, a las 02:30pm. Se dio inicio al acto de Presentación Oral y Pública del Trabajo de Aplicación Titulado: "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FARMACIA SANTA ROSA "LOS PINOS" C.A EN EL ESTADO BARINAS PARA PERIODO 2023-2024**". Presentado por los bachilleres: Montilla Contreras Luz Alexandra portadora de la cédula 30.220.947 y Ruiz Morales Gissell Antonieta titular de la cédula 28.460.187

A los fines de cumplir con el Requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado (a) en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C. I. N°	30 % (Prof. De Aula)	50 % (Inform e Final)	20 % (Pres. Oral)	100 %. Total	CAL. DEF. (1-5)
Ruiz Morales Gissell Antonieta	28.460.187	30	50	20	100	5,00
Montilla Contreras Luz Alexandra	30.220.947	30	50	20	100	5,00

Se emite la presente Acta y queda asentada en el Subprograma de Administración, a los 08 días del mes de febrero de 2024.

Observación:

Mención Publicación

Jurado	Apellidos y Nombres	C. I. N°	Firma
Tutor	Molina Richar	15.828.088	<i>[Firma]</i>
Jurado Principal	Vegas Raúl	11.715.271	<i>[Firma]</i>
Jurado Principal	Superlano Luis	16.515.849	<i>[Firma]</i>

Nota: Se emite la presente acta según Resolución de Comisión Asesora. Nro. CAPCS y E/15/2024, Acta N° 001, punto N° 004, de fecha 15/01/2024 y queda asentada en el Subprograma Administración a los ocho (08) días del mes de Febrero de 2024.



APROBACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL PROGRAMA

CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

Aprobación del Tutor

Yo **Richar Molina** titular de la cédula de identidad N° 15.828.088, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Aplicación titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FARMACIA SANTA ROSA "LOS PINOS" C.A EN EL ESTADO BARINAS PARA PERIODO 2023-2024**, presentado por las bachilleres **Montilla Luz**, cédula de identidad N° 30.220.947 y **Ruiz Gissell**, cédula de identidad N° 28.460.187 para optar el Título de Licenciado en Administración, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto. Asimismo me comprometo como tutor, a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los once días del mes de enero de 2024

Datos del Tutor:

Teléfono: 0414-7517736

E-Mail: richarmolina82@gmail.com

Firma

Richar Molina

C.I. N° 15.828.088

Agradecimientos

A Dios todopoderoso por darnos la oportunidad de culminar esta meta.

A nuestros padres, por habernos dado la vida y ser nuestros guías en el recorrer de este camino.

A nuestra pareja y amigos incondicionales, quienes han estado allí cuando más los necesitamos, gracias por su apoyo.

A nuestro tutor Richard Molina, por apoyarnos con sus sabias orientaciones y motivación constante para la culminación de nuestro trabajo de grado, bendiciones.

A la UNELLEZ por ser nuestra casa de estudio y por permitirnos el desarrollo profesional.

A todos los docentes quienes nos impartieron los conocimientos necesarios para alcanzar este objetivo. Y a todos aquellos que de una u otra manera colaboraron para que la realización de este estudio se diera de una forma óptima, nos apoyaron y creyeron en nosotras, a todos, gracias y Dios los bendiga.

Con gratitud, Luz y Gissell.

Plan Estratégico para la Optimización del Clima Organizacional de la Farmacia

Santa Rosa “Los Pinos” C.A en el Estado Barinas para periodo 2023-2024

Resumen

La investigación se centra en abordar la falta de organización del recurso humano en Farmacia Santa Rosa "Los Pinos" C.A. del Estado Barinas, la cual está afectando el ambiente laboral. Tiene como objetivo general proponer un plan estratégico para optimizar el clima organizacional en el periodo de 2023-2024. La metodología adoptada fue de tipo cuantitativa, utilizando cuestionarios y método de observación para obtener datos precisos. Se enfocó en diseñar un plan factible que mejore el ambiente laboral y los resultados organizacionales, continuamente se empleó un diseño de campo no experimental, observando fenómenos en su contexto natural, es a raíz de los resultados obtenidos que surgen algunas recomendaciones como incluir estrategias de motivación laboral, tanto monetarias como no monetarias, también se propone un plan de trabajo detallado para evitar contratiempos y malestar laboral, junto con actividades en equipo para potenciar las habilidades individuales. El desarrollo del plan estratégico identificó variables cruciales a través de encuestas, revelando su impacto en el ambiente laboral y la satisfacción del empleado, se llegó a la conclusión que la efectividad en el clima organizacional depende de comprender la etapa en la que se encuentra la entidad, e implementar estas recomendaciones promoverá un ambiente laboral saludable y mejorará la productividad en la empresa.

Palabras clave: Clima organizacional, plan estratégico, recurso humano.

Índice General

	pp.
Aprobación del tutor	4
Agradecimientos.....	5
Resumen.....	5
Lista de Cuadros.....	10
Lista de Gráficos	11
Introducción	12
Capítulo I. El Problema.....	16
Planteamiento y formulación del problema.....	16
Objetivos de la investigación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
Justificación de la investigación.....	21
Alcance y delimitación	23
Capítulo II. Marco Teórico o Referencial	25
Antecedentes de la investigación.....	25
Breve reseña histórica del ámbito social objeto de estudio.....	30
Misión.....	31
Visión.....	31
Estructura organizativa	32
Bases teóricas	33

	8
Plan	34
Estrategia	34
Plan estratégico	35
Aportes de la planificación estratégica	35
Análisis interno	37
Análisis del macro entorno	38
Cadena de valor	39
Análisis externo	39
Investigación del mercado-aspectos	40
Análisis PESTEL	42
Análisis técnico-operativo	42
Nivel de competitividad	43
Control estratégico	43
Cumplimiento de las metas	44
Supervisión	44
Clima organizacional	45
Pilares del clima organizacional	46
Indicadores del clima organizacional.....	48
Elementos del clima organizacional	49
Tipos de clima organizacional	50
Bases Legales	52

	9
Definición de términos básicos	56
Sistemas de variables.....	59
Operacionalización de las variables.....	62
Capítulo III. Marco Metodológico	65
Enfoque o paradigma de investigación.....	65
Tipo de investigación.....	66
Diseño de la investigación	67
Población y muestra	68
Técnicas e instrumentos de recolección de información	69
Validez y confiabilidad	71
Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	73
Capítulo IV. Análisis de la Información	75
Conclusiones del diagnóstico	107
La Propuesta	109
Objetivos de la propuesta	109
Objetivo general.....	109
Objetivos específicos	109
Justificación de la propuesta.....	109
Estudio de factibilidad.....	110
La factibilidad operativa	110
La Factibilidad organizacional.....	111

	10
Desarrollo de la propuesta	112
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	123
Referencias Bibliográficas	127
Anexos	133
Anexo A. Cronograma de actividades	134
Anexo B. Instrumento de recolección de información	136
Anexo C-1. Carta de Validación de Instrumento por Expertos	138
Anexo C-2. Carta de Validación de Instrumento por Expertos	139
Anexo C-3. Carta de Validación de Instrumento por Expertos	140
Anexo D. Constancia de Ejecución del Trabajo de Aplicación	141
Anexo E. Acta de Evaluación Final del Trabajo de Aplicación.....	142

Lista de Cuadros

Cuadro	pp.
1. Sistema de Variables	61
2. Operacionalización de Variables.....	63
3. Características de la población.....	68
4. Tendencias.....	76
5. Cadena de mando	78
6. Oportunidades de mejora	80
7. Nivel competitivo.....	82
8. Retroalimentación	84
9. Metas de crecimiento	86
10. Ambiente de trabajo	88
11. Reconocimiento del desempeño.....	90
12. Medición del desempeño.....	92
13. Reconocimiento de logros.....	94
14. Capacitación	96
15. Beneficios laborales	98
16. Comunicación efectiva.....	100
17. Comunicación descendente	102
18. Condiciones físicas laborales	104
19. Regulaciones laborales.....	106
20. Propuesta de plan estratégico	113

Lista de Gráficos

Gráfico	pp.
1. Tendencias.....	76
2. Cadena de mando.....	78
3. Oportunidades de mejora.....	80
4. Nivel competitivo.....	82
5. Retroalimentación.....	84
6. Metas de crecimiento.....	86
7. Ambiente de trabajo.....	88
8. Reconocimiento del desempeño.....	90
9. Medición del desempeño.....	92
10. Reconocimiento de logros.....	94
11. Capacitación.....	96
12. Beneficios laborales.....	98
13. Comunicación efectiva.....	100
14. Comunicación descendente.....	102
15. Condiciones físicas laborales.....	104
16. Regulaciones laborales.....	106

Las empresas han experimentado continuos cambios en la actualidad de gran importancia, los cuales afectan la forma en que las personas se relacionan en su entorno laboral. Estos cambios tienen implicaciones en la voluntad de las personas para efectuar sus actividades organizacionales de mejor manera, su compromiso, competitividad y participación efectiva en la organización. Ante este reto, se hace relevante considerar la motivación como recurso para mejorar el rendimiento y entender cómo la misma incide de manera positiva sobre el trabajador y su desempeño. Los gerentes pueden ejercer influencia en la motivación; ya sea por acción o por omisión, pues esta varía en función de las expectativas que tienen los empleados en cuanto a la supervisión, la retroalimentación efectiva que adquieren por su desempeño y obviamente las recompensas de todo tipo.

Por ello, el clima organizacional, es un tema que ha venido tomando un grado de relevancia en la cotidianidad para aquellas empresas que buscan un continuo mejoramiento del ambiente en su estructura, ya que esta constituye un factor determinante de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación, adquiriendo además notabilidad por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados; lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema, ambiente y productividad, sin perder de vista el talento humano.

Es por eso, que el clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo en el ambiente donde se desempeñan a diario los empleados y el trato que el jefe pueda tener con los mismos. El conocimiento y apreciación de lo que es el clima

organizacional proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo que permite introducir cambios programados en la estructura empresarial, facilitándose así el cambio y la innovación en la estructura de la organización y en las conductas de los miembros que forman parte de ella.

Esta importancia, también se hace evidente si se piensa que hoy en día buena parte del tiempo diario de las personas, transcurre dentro de la oficina en la que desempeña su labor, por lo que gran parte de su vida acontece dentro del ámbito en el cual trabaja, entonces se considera que para lograr un mejor rendimiento de los trabajadores se hace necesario, no solo un buen sistema de remuneración que contribuya a que el empleado se sienta reconocido, sino que también resulta importante, que el ambiente laboral y el clima organizacional, permita a las personas sentirse cómodas y bajo buenas condiciones laborales. Estas condiciones, junto con las relaciones laborales, permiten que el empleado se sienta “como en casa” y dentro de un ambiente familiar con sus compañeros de trabajo, por lo que adquieren en forma implícita, el compromiso con la organización para dar de sí, su mejor desempeño en la oficina.

Por ende, teniendo en cuenta estas razones, se considera que el clima organizacional es un elemento vital dentro de los factores que influyen sobre el rendimiento de las personas, por lo que el estudio de cuáles son los elementos adecuados para cada uno de los indicadores que lo determinan, puede constituir un tema relevante e imprescindible, para lograr que los trabajadores cumplan su función de manera eficaz, al sentir que su labor se lleva a cabo dentro de un ambiente satisfactorio y que responde a sus necesidades.

Por consiguiente, se realiza el presente estudio como un aporte significativo en este sentido, ya que el estudio de esta variable, puede aportar elementos reveladores sobre cómo actúa el clima organizacional dentro de la estructura empresarial; la presente investigación se encuentra estructurado por:

Capítulo I, en el cual está descrito el problema de la investigación, ahí expresa de forma clara los aspectos iniciales; así mismo se encuentra el planteamiento del problema, mediante el cual se busca de forma general la exposición de la problemática en cuestión; los objetivos de la investigación, los cuales formulan las metas que se quieren alcanzar en la presente investigación, y la justificación de la investigación, cuyo objetivo principal es reflejar las razones que motivaron la realización de la misma.

El Capítulo II se trata del marco teórico referencial, en el cual se desarrollan los distintos temas que giran en torno al eje central de la investigación. En este sentido, se encuentran los antecedentes de la investigación, que representan los principales aportes en el área de estudio obtenidos de investigaciones previas realizadas por otros estudiosos en el tema; una breve reseña histórica del ámbito social, en donde se aprecia información pertinente sobre el objeto de estudio, incluyendo su acta constitutiva; las bases teóricas, que enfocan las diferentes teorías que enmarcan la presente investigación; las bases legales que proporcionan validez y legalidad a la investigación; y como orientación al lector, la definición de términos básicos, cuya función es dar a conocer definiciones básicas para el adecuado entendimiento del presente trabajo.

En el Capítulo III, se encuentran los aspectos referidos a la metodología que se

empleó para llevar a cabo dicha investigación, es decir, el tipo y diseño de la investigación; población y muestra, detallando qué clase de población será la estudiada; las técnicas e instrumentos de recolección de datos, determinando la más adecuada para el tema en cuestión; así como las técnicas de análisis y procesamiento de la información, la validez y confiabilidad del instrumento, para garantizar la congruencia de la investigación.

El Capítulo IV, se podrán evidenciar los resultados obtenidos en la ejecución de la investigación con base en el marco teórico y los criterios de los autores ante la exposición de nuevos datos obtenidos con la aplicación del instrumento y su representación mediante cuadros de frecuencia y gráficos estadísticos; además se presenta la propuesta definitiva, es decir, el plan estratégico en su totalidad, pues se presentan diversos lineamientos estratégicos y se mide la posibilidad de su implementación.

Para concluir, el Capítulo V se constituye de las conclusiones, ya que para dar por finalizada la investigación, se deben presentar de manera resumida, los principales hallazgos expresados en los resultados obtenidos y conforme a los objetivos planteados; también se añaden las recomendaciones infundadas por los autores, en las cuales se proponen situaciones concretas relacionadas con el ámbito de la investigación tales como la aplicación de correctivos o formulación de nuevos proyectos.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento y formulación del problema

Cada día las organizaciones tienen más en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, esto debido a que todo el flujo empresarial se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeñan y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, por tanto, el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y laboral, para así poder crear condiciones en el ambiente laboral que favorezcan un alto desempeño y a su vez, una alta satisfacción.

Cabe destacar que, para lograr el desarrollo de una empresa verdaderamente eficaz, donde la cantidad de producto sea el que se plantea en las metas, se requiere que, dentro de la organización, exista una estructura adecuada, donde la dotación de los insumos sea adecuada, las máquinas funcionen correctamente y el factor humano, es decir, gerentes y empleados que cumplan sus responsabilidades a cabalidad; aunado a esto Chiavenato (2006) define la organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional, ese conjunto de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que resulte en motivación y productividad (p. 322).

Las empresas venezolanas actualmente se encuentran inmersas en un ambiente cambiante y complejo cada vez más competitivo debido al imperio que hoy en día ejerce la globalización en las organizaciones, por ello es que se han dado cuenta que las formas tradicionales de manejar sus recursos humanos no son las más efectivas para lidiar con este medio. Dichas empresas enfrentan la necesidad de implementar estrategias laborales para alcanzar la eficiencia y rentabilidad para esto, es fundamental la calidad del talento humano, ya que es quien maneja los demás recursos, por tanto, la coordinación, dirección motivación y satisfacción, del personal son aspectos cada vez más importantes en el proceso administrativo (Vásquez, 2015).

Según Litwin y Stinger (1978), citado por Brunet (1992), dentro de una organización, el clima laboral debe estar orientado hacia un conjunto de características que describen a la misma y que el individuo forma parte esencial dentro de esa organización. Es por eso que, el clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que representa una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de las mismas; ya que tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas, dimensionado por un clima organizacional, que posee características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos que la integran, considerándose el liderazgo, la comunicación, la motivación, la satisfacción laboral, el manejo de conflictos estructurales y de procesos y toma de decisiones.

Según Robbins (2004) una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo; mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias (p.72). Se puede indicar, que el hombre como ser racional necesita

estar informado, motivado y orientado en las diferentes actividades que realiza. Estos tres aspectos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, por lo que las organizaciones han de poner el mayor empeño en planificar, coordinar e implantar programas de capacitación para su talento humano.

El clima laboral es un factor esencial de la productividad, competitividad de las empresas y de la calidad de vida laboral. Por lo tanto, un clima laboral deficiente sin duda alguna se convierte en un gran enemigo de la imagen de la farmacia Santa Rosa “Los Pinos” C.A, donde existen factores que impiden el buen funcionamiento de la organización. Dentro de los mismos se tiene la mala organización, con formatos o asistentes inadecuados asignándoles tareas mal planteadas que llevan a la sobrecarga de trabajo y a la ausencia de una buena política de mejora continua, la inconsistencia con los horarios de ambos turnos, mala comunicación y tardío flujo de la información, retrasos con respecto al pago de nómina, ambiente estrecho e incómodo para el descanso del turno nocturno, ocasionando un trabajo más agotador para el empleado.

En los últimos años dicha empresa farmacéutica ubicada en el municipio Barines, ha implementado un cambio significativo en cada uno de los procesos de producción en todas las áreas funcionales de la empresa, esto con el fin de adaptarse a los ambientes cambiantes y competitivos globales de su entorno; sin embargo la implementación de dichos cambios han generado una reestructuración en la empresa provocando un clima laboral inadecuado; donde se observa claramente la ausencia de incentivos para los trabajadores de la empresa, no se les reconoce el esfuerzo y el valor agregado que los mismos aportan en sus áreas de trabajo para lograr los objetivos de la entidad.

De modo que el problema es, que los trabajadores realizan sus funciones con cierta automaticidad, sin generar nuevas ideas e innovaciones, con poco sentido de pertinencia, y con inseguridad, esto ha venido afectando de la misma forma el desempeño laboral; generando conflictos personales y motivacionales entre los empleados, competencia, intolerancia, e incertidumbres, añadiendo los problemas empresariales que repercuten en el ánimo de trabajar.

Teniendo en cuenta que, los incentivos son beneficios o auxilios que complementan el salario, los cuales motivan a las personas a alcanzar por propia voluntad determinados objetivos y los estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados, por lo tanto, es conveniente que la empresa cuente con los mismos, los cuales repercuten en la motivación de los trabajadores al igual que el entorno o ambiente donde se desarrollan. Por consiguiente, se ha detectado que existe insatisfacción laboral en los empleados de la empresa, esto debido a las condiciones no óptimas de la farmacia en cuanto a el área de descanso y retrasos con el pago de sueldos y salarios, generando estrés y retraso a las actividades diarias, el mismo se refleja en el descontento con que se ejecutan sus labores, por lo cual el clima organizacional se ha visto afectado y como consecuencia no se observa la verdadera cultura organizacional de la empresa.

El presente proyecto pretende proponer el diseño de un plan estratégico para la optimización del clima organizacional en la empresa farmacéutica Santa Rosa “Los Pinos” C.A., identificando de qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la misma. Con la finalidad de promover, motivar, e incentivar al personal a que realice sus funciones a cabalidad y con

responsabilidad, formando trabajadores competitivos, que logren trabajar en equipo, generando una cultura organizacional óptima, con el objetivo de brindar un servicio integral con eficiencia y eficacia a los usuarios de la empresa.

Por lo tanto, resulta interesante la realización de un proceso investigativo, para tener conocimiento acerca de dónde surgió el desbalance, y de igual forma responder a la interrogante planteándose ¿Qué factores pueden incidir tanto positiva como negativamente en el clima laboral de la empresa? Al mismo tiempo, tener la respuesta de si ¿Existe la factibilidad operativa y organizacional que evalúe si los individuos están aptos para llevar a cabo el proyecto? Por consiguiente, tomar en cuenta la pregunta de ¿Cuáles son las estrategias que beneficiarían el clima organizacional y el flujo de actividades de la empresa? De forma similar se debe conocer las condiciones que tiene el clima organizacional dentro de la farmacia Santa Rosa “Los Pinos” para, sobre la base de esta información preguntarse si ¿Diseñar de un plan estratégico permitiría fortalecer dicho clima y mejoraría el desempeño profesional? Pues si se aplica con la colaboración del personal que labora en dicha organización, el desenvolvimiento será viable a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un plan estratégico para la optimización del clima organizacional de la Farmacia Santa Rosa “Los Pinos” C.A. del Estado Barinas 2023-2024.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar los diferentes factores que inciden positiva y

negativamente en el clima laboral de la empresa.

2. Determinar la factibilidad operativa y organizacional de la investigación.
3. Identificar las estrategias idóneas que beneficien el clima organizacional y flujo de actividades de la empresa.
4. Diseñar un plan estratégico que optimice el clima laboral de la entidad.

Justificación de la investigación

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

Teniendo en cuenta que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que se debe prestar primordial atención a su personal con un sistema de incentivos que fomente el compromiso y el sentido de pertinencia de los trabajadores, ya que será una ventaja competitiva para la organización. La productividad es el principal problema al que se enfrenta una organización; el talento humano es una parte decisiva de la solución. El clima organizacional influye en forma determinante en diferentes aspectos como:

motivación, satisfacción, adaptación, comunicación, entre otros.

A su vez, se justifica por su valor teórico porque mediante el proceso de investigación, y estudio de las variables a considerar permitirá incrementar el conocimiento existente sobre los puntos de interés y que forman parte de la estructura de funcionamiento empresarial, a la vez que el análisis de las bases teóricas sobre los que se soporta el estudio constituirá una contribución para actualizar y conocer principios gerenciales y propuestas innovadoras que pueden ser aplicadas en la empresa para solucionar otros problemas. De la misma forma, los resultados generados por dicha investigación, pueden contribuir de una manera significativa a mejorar el desempeño laboral, no solo en la empresa estudiada, sino en las extensiones y sucursales ubicadas en el estado Barinas, porque los factores internos y externos que influyen el clima organizacional, pueden estar afectando otros departamentos en las diferentes farmacias.

Además, es importante considerar la justificación que tiene el trabajo por su proyección, ya que las propuestas, teorías y planteamientos que durante la investigación se produzcan, podrían ser utilizados para otras empresas, bien sea para solucionar situaciones similares y de otra índole, en los que se puedan utilizar las propuestas planteadas como correctivo. Conjuntamente, se justifica por su utilidad metodológica, ya que la metodología utilizada puede ser considerada una base fuerte para soportar otros trabajos orientados hacia los mismos objetivos, por lo cual, las perspectivas utilizadas para analizar la problemática, constituye un aporte tanto eficaz como eficiente.

Para efectos investigativos, la presente se inscribe y justifica según el Plan General de Investigación de la UNELLEZ (2008-2012), en el área de Ciencias Económicas y Sociales que comprende investigaciones relativas a factores para la optimización de procesos, desde una perspectiva tanto micro como macroeconómica, en el contexto local, regional y/o nacional; mientras que, la línea de investigación se desenvuelve en el ámbito Gerencia Empresarial y Social, así como en Planificación, ya que para el desarrollo de la misma se aplica la Normativa para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación para la carrera Licenciatura en Administración del programa Ciencias Sociales y Económicas de la UNELLEZ.

Alcance y delimitación

El propósito de esta investigación está enfocado en proponer un plan estratégico que permita la optimización del clima organizacional en la Farmacia Santa Rosa C.A, específicamente la sucursal del hospital “Los Pinos”, donde se identificará y analizará la percepción de los empleados sobre el clima laboral actual de la farmacia, además de diseñar y desarrollar estrategias de mejora a través de acciones específicas. Se establecerán canales de comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa y también sistemas de retroalimentación para reforzar el desempeño positivo. Se realizará una evaluación de las políticas y prácticas de recursos humanos existentes y se propondrán mejoras.

Por otra parte el proyecto investigativo se centrará exclusivamente en la farmacia seleccionada, no se incluirán otras sucursales o empresas relacionadas, se limita al análisis y mejora del clima organizacional en la farmacia, sin abordar otros aspectos financieros o administrativos, como la gestión de inventario, entre otros.

También el proyecto se basará en el plan estratégico preestablecido y no se incluirán cambios significativos en la estructura organizativa, pues los indicadores de clima organizacional se medirán internamente y no se compararán con otras organizaciones externas.

Capítulo II

Marco Teórico o Referencial

Según García y Martínez (2022) el marco referencial "permite establecer relaciones entre las teorías existentes y los hallazgos empíricos, identificando las brechas que el estudio actual busca llenar". Al seleccionar las teorías y modelos adecuados, se pueden establecer fundamentos sólidos para la investigación y generar nuevo conocimiento. Además, López et al. (2021), sostiene que el marco teórico "representa el conjunto de ideas, conceptos y enfoques que se utilizan para contextualizar el problema de investigación y establecer su relevancia en el campo académico".

De lo anterior se puede señalar que el marco teórico o referencial desempeña un papel crucial al proporcionar una base sólida de conocimientos y teorías previas sobre el tema en cuestión. Estas perspectivas destacan la importancia de desarrollar un marco teórico o referencial actualizado que permita abordar de manera efectiva el problema de investigación y contribuir al avance del conocimiento en el campo.

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de un trabajo de investigación desempeñan un papel fundamental al proporcionar una visión histórica y contextual sobre el tema de estudio. En los últimos cinco años, diversos autores han contribuido con investigaciones relevantes que han sentado las bases para abordar un problema de

investigación. Por ejemplo, según Mujica (2022), los antecedentes manifiestan la teoría que existe sobre las variables o categorías de estudio, permitiendo así, identificar los conocimientos previos, las brechas existentes y las tendencias emergentes en el campo de estudio. Esta perspectiva demuestra la importancia de realizar una revisión exhaustiva de los antecedentes, incorporando investigaciones actuales y relevantes, para establecer una base sólida y contextualizada para la investigación actual.

Además, un estudio realizado por García et al. (2022) examinó cómo la capacitación y el desarrollo del personal afectan el clima organizacional de las farmacias. Los hallazgos demostraron que la implementación de programas de capacitación y desarrollo tanto técnicos como interpersonales estaba relacionada con un clima organizacional favorable. La capacitación y el desarrollo del personal mejoraron las competencias y el sentido de pertenencia, lo que resultó en un ambiente laboral más motivador y feliz.

Otro estudio concretado por Martínez y colaboradores (2021) determinó cómo el liderazgo afecta el clima organizacional de las farmacias. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional, que se caracteriza por líderes que inspiran y motivan a sus empleados, estaba positivamente relacionado con un ambiente de trabajo favorable. Los líderes que fomentan la participación activa de los empleados, fomentan un ambiente de confianza y apoyo y se preocupan por su crecimiento personal y profesional aumentan el clima laboral positivo y el compromiso de los empleados.

De la misma manera, una investigación hecha por López y colaboradores

(2020) se centró en el impacto de la comunicación interna en el ambiente de trabajo de una farmacia. Los hallazgos mostraron que una comunicación interna efectiva y abierta, que involucra tanto a la dirección como a los empleados, estaba relacionada con un clima organizacional positivo. La comunicación clara y transparente ayudó a los miembros del equipo a desarrollar relaciones positivas y mejorar el clima de trabajo.

González (2019), desarrolló su tesis presentada como requisito para obtener el grado académico de Maestra en Psicología Educativa, titulado: Plan estratégico para mejorar el clima laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús – Uyurpampa – Perú; el instrumento aplicado fue el cuestionario de clima laboral de Sonia Palma (2000) que está compuesto por cinco factores: autorrealización, comunicación, involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales.

La investigación fue de tipo descriptivo prospectivo. La población estuvo conformada por 40 trabajadores, y los resultados arrojaron que el clima laboral en los factores comunicación y condiciones laborales era deficiente, lo cual avala que un organismo exitoso requiere agenciar bien el clima laboral motivacional, como se ha establecido a lo largo del presente estudio. Dicha investigación previa se relaciona con la actual, debido a la similitud en cuanto a la percepción del ambiente social de una organización, con un significativo aporte de las características y factores que influyen a nivel laboral.

El rendimiento y la satisfacción de los empleados y los resultados de una

organización dependen en gran medida del clima organizacional. Para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes en una farmacia, es fundamental asegurar un entorno laboral positivo y saludable. La creación de planes estratégicos para mejorar el clima organizacional en farmacias ha ganado popularidad en los últimos años, y una serie de investigaciones han proporcionado información útil al respecto. (Rodríguez et al., 2019).

Al momento de desarrollar esta investigación, se obtuvo información de diferentes trabajos con el propósito de sustentar el estudio, todos ellos vinculados directamente al clima organizacional, cuyos aportes se consideran significativos y de provecho dado que enfatizan la importancia de mantener valores y culturas organizacionales, entre estos estudios se pueden destacar los siguientes:

Para dar continuidad, se tiene a el estudio realizado por Pérez (2017) titulado: Diseño de plan estratégico para fortalecer el Clima Organizacional del personal docente de la Facultad de Ingeniería en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Educación Educativa, el cual tuvo como objetivo general proponer un plan estratégico para fortalecer el clima laboral del personal docente. Apoyada en las teorías del Clima Organizacional de Likert, Cultura Organizacional y las Necesidades de Abraham Maslow. En cuanto al aspecto metodológico, esta investigación se enmarcó en un paradigma positivista, sustentado bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de carácter descriptivo no experimental.

Este estudio se tomó como referencia, debido a su contenido teórico y en relación a la investigación ya que su elemento principal es el clima organizacional lo

que hace relevancia en la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral, que cada trabajador realice sus actividades con motivación, dentro de un clima laboral adecuado y que la institución alcance sus objetivos con el recurso humano.

Sobre el mismo tema, Sánchez (2016) en su trabajo de investigación para optar al título de Ingeniería en Empresas y Administración de Negocios de la República del Ecuador, titulado: Plan Estratégico para mejorar el Clima Laboral de la Distribuidora “Bio Agua” en Babahoyo-Ecuador; menciona que la distribuidora de agua purificada “Bio Agua”, debe implementar un plan estratégico para mejorar el clima laboral de sus empleados para ser competitiva en el mercado.

En relación a esto, la autora sustenta en el marco teórico, la evolución, la administración, las posiciones teóricas de plan estratégico como herramienta administrativa que permita mejorar el clima laboral, a través de los referentes teóricos de diferentes autores, además se realiza la valoración crítica, que se considera la teoría de Hitt, Black y Porter en su libro de administración, presentando los procesos de la planeación estratégica.

Esta investigación descrita anteriormente tiene relación directa con el desarrollo del presente estudio, por cuanto describe el clima laboral como el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad, en este sentido las organizaciones pueden obtener herramientas que le permitan fortalecer el ambiente y mejorar las funciones que desempeñan de acuerdo a los

objetivos planteados en la estructura organizativa.

Breve reseña histórica del ámbito social objeto de estudio

La Farmacia Santa Rosa Los Pinos C.A, fundada en la ciudad de Barinas en 2018, ha sido una parte integral de la comunidad durante los últimos años. Desde su establecimiento, se ha dedicado a brindar servicios farmacéuticos de calidad y atención médica a la población local, contribuyendo al bienestar y la salud de los habitantes de la región barinesa.

Según el acta constitutiva presentada por la empresa, la farmacia Santa Rosa Los Pinos fue nombrada compañía anónima y se registró bajo las normas de dicha acta redactada para que sirva de Estatuto Social de la Compañía, se nombra como dueños y creadores de esta institución a Landaeta Georgina y Herrera Alberto, venezolanos, mayores de edad, domiciliados en la Ciudad de Barinas Estado Barinas; con el objetivo de satisfacer las necesidades de la comunidad en términos de atención farmacéutica y cuidado de la salud.

Es en el Capítulo I, segunda sección del acta donde se menciona el objeto principal de la farmacia, pues se centrará en la compra al mayor y venta al detal de medicamentos, material médico quirúrgico y equipos médicos menores, debidamente registrados en el Ministerio del Poder Popular para la Salud, así como la preparación de fórmulas magistrales y oficinales, venta de cosméticos, venta de alimentos línea nutricional no perecedera y en general cualquier otro acto de lícito comercio.

Igualmente, en la tercera sección hace reconocimiento al domicilio de la empresa, dicha dirección al momento de su registro era Troncal 5, Centro Comercial

Las Colinas, Local 01, del Municipio Barinas Estado Barinas, se menciona que podrá establecer sucursales en cualquier otra ciudad del territorio nacional. Se recurrió al cambio de locación debido a situaciones externas a la investigación, actualmente las instalaciones de la Farmacia Santa Rosa Los Pinos, C.A, funcionan de manera activa en el cruce de la Calle Cedeño con Avenida Cumaná, teniendo como punto de referencia el Hospital Dr. Luis Razetti en el municipio barines.

Misión

Tiene como misión brindar servicios farmacéuticos de calidad, seguros y confiables, orientados a mejorar la salud y el bienestar de nuestros clientes. Del mismo modo ser un referente en el cuidado de la salud, ofreciendo productos y servicios farmacéuticos innovadores y personalizados, contribuir al acceso y disponibilidad de medicamentos y productos de salud, promoviendo la calidad y la ética profesional, proporcionar asesoramiento farmacéutico integral y cercano, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los clientes y ser reconocidos por nuestro compromiso con la excelencia, la integridad y el servicio al cliente en el ámbito de la atención farmacéutica.

Visión

Ahora bien, la empresa tiene como visión ser la farmacia líder en nuestra comunidad, reconocida por nuestra excelencia en el servicio al cliente y la atención farmacéutica, también expandir la presencia, estableciendo alianzas estratégicas y ofreciendo servicios innovadores que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes, de la misma forma, ser un empleador de elección, brindando un ambiente de trabajo enriquecedor y oportunidades de desarrollo profesional para nuestro equipo,

por último contribuir activamente al bienestar de la comunidad a través de programas de educación en salud, promoción de hábitos saludables y responsabilidad social.

Estructura organizativa

Por otra parte, la estructura organizativa de la compañía logra ser un factor crucial en la investigación ya que la farmacia se ve distribuida en distintos roles, y varios de ellos no están al tanto de sus obligaciones o responsabilidades. A continuación, se presenta una tentativa a la estructura organizativa básica para la farmacia:

1. Los propietarios o Directores de la Farmacia: Son los responsable de la gestión general de la farmacia, toman decisiones estratégicas y establecen objetivos.
2. Departamento de Administración y Finanzas: Lleva a cabo tareas de contabilidad, administración, facturación, gestión de proveedores y recursos financieros.
3. Departamento de Marketing y Ventas: Desarrolla estrategias de promoción, gestiona el marketing digital, y se encarga de la relación con los proveedores y clientes.
4. Farmacéutico Responsable: Aquel que garantiza el cumplimiento de las normativas y regulaciones relacionadas con la farmacia, supervisa y coordina todas las actividades farmacéuticas, y proporciona asesoramiento farmacéutico a los clientes y al personal.
5. Personal de Farmacia: Entre ellos se encuentran los técnicos o auxiliares de farmacia, estos asisten en la dispensación de medicamentos, brindan

asesoramiento farmacéutico y gestionan el stock de medicamentos, al mismo tiempo atienden a los clientes, reciben y procesan pedidos, y brindan información general sobre productos y servicios.

La farmacia se enorgullece de mantener alianzas estratégicas con proveedores y laboratorios farmacéuticos reconocidos, lo que garantiza la disponibilidad de medicamentos de calidad y la actualización constante de su inventario. La compañía se esfuerza por ser un agente de cambio positivo en la comunidad, contribuyendo activamente a su desarrollo y bienestar. Ha desempeñado un papel fundamental en la comunidad a lo largo de los años. Su compromiso con la excelencia en el servicio, la calidad de los productos farmacéuticos y la responsabilidad social ha sido una constante en su trayectoria.

Bases teóricas

Las bases teóricas de una investigación presentan una estructura sobre la cual se diseña la misma, sin ésta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no, yendo en función a las variables de la investigación. Por lo tanto, las bases teóricas se consignan como aquellos conceptos y teorías, además de características y funciones que están relacionadas con el tema a desarrollar, la cual permitirá que el investigador recopile la información pertinente para su estudio. Sin una buena base teórica todo instrumento diseñado, o técnica empleada en la investigación, carecerá de validez, y por tal motivo, el presente trabajo de grado se ve fundamentado por lo siguiente.

Plan

El plan es un conjunto temporal de acciones previstas a través de las cuales se espera lograr un objetivo, por ende, cuánto más estructurado sea el plan, se obtienen mejores resultados. Entonces, un plan se concibe como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada. Vargas (2014), afirma que para que un plan empresarial tenga éxito es necesario que el producto o servicio que ofrece la empresa sea aceptado por el mercado al que se dirige, produciendo una relación de intercambio entre oferente y demandante del producto o servicio.

Estrategia

Las estrategias se describen como aquellos procedimientos a través de los cuales se toman las decisiones en un escenario determinado con el objetivo de conseguir una o varias metas. Navarro, et al. (2020) sostiene que “las estrategias desde el punto de vista de la planificación, constituyen cursos de acción para el logro de objetivos propuestos, aunque éstas puedan surgir de manera emergente ante circunstancias imprevistas” (p. 80). Por lo tanto la estrategia debe ser clara, comprensible e inteligible. Los empleados deben entender exactamente cuál es la estrategia de su organización para lograrla con éxito.

Una estrategia requiere una comunicación continua, en un lenguaje sencillo, para que todos los colaboradores puedan participar y contribuir con ella. Su importancia radica en su vinculación con los resultados empresariales, lo que quiere decir que concentra cada una de las fortalezas de la organización para que las acciones

estén debidamente coordinadas para obtener los resultados esperados.

Plan estratégico

Según Chiavenato (2016), un plan estratégico es "un conjunto de decisiones integradas y coordinadas que establecen la dirección a seguir por una organización en el largo plazo". La construcción de un plan estratégico incluye por lo general el establecimiento o elección de una misión, metas corporativas y objetivos a largo plazo (Hill y Jones, 2011), análisis del entorno externo para identificar oportunidades y amenazas, análisis interno u operativo para conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, sus recursos, sus competencias, y la definición de las estrategias y sus planes de acción para la implementación.

Aportes de la planificación estratégica

Dentro del esquema de trabajo de la empresa, se necesita el desarrollo de planes que sean reales y en función de metas viables en los que los objetivos y metas estén claramente delineadas, para darlos a conocer al personal para que este los domine y tenga perspectivas de su alcance como parte de la estructura. Por ende, se recomienda que los planes implementados en una entidad funcionen bajo supervisión calificada, logrando así un sistema ordenado, el cual permitirá realizar las estrategias establecidas con mayor facilidad y en forma coordinada para el mejoramiento empresarial.

Según Grant (2019) los planes estratégicos deben ser flexibles y adaptativos, teniendo en cuenta los cambios constantes en el entorno empresarial, de manera que no esté desactualizado o resulte un cambio drástico muy difícil de adaptar, por dicha

razón es de suma importancia predecir el impacto del plan antes de ejecutarlo. Las organizaciones exitosas son capaces de ajustar sus estrategias según sea necesario para mantenerse competitivas. Además, la implementación efectiva de los planes estratégicos es crucial para el éxito de una organización, y los mismos requieren de una coordinación cuidadosa de los recursos, la asignación de responsabilidades claras y la monitorización continua del progreso hacia los objetivos estratégicos. (Thompson y col. 2018).

Díaz y colaboradores (2020) indican que los resultados de la aplicación de un plan estratégico son diversos, en primer lugar, contribuye en la generación de trabajadores éticos y profesionales, en segundo lugar, aumenta la calidad de los servicios y contribuye a la funcionalidad institucional, en tercer lugar, ayuda en la instrucción y superación de los trabajadores, por último, repercute en la sociedad por medio de la mejora de los procesos operativos en cualquier tipo de organización, significando un cambio positivo.

Por su parte, Yautentzi (2019) menciona que la planificación estratégica es “una herramienta de cambio organizacional que requiere de una estructura, un sistema de comunicación, sustentabilidad, flexibilidad y entidad en sus proyecciones, concentración, participación en su visión y aplicación, así como flexibilidad y evaluación” (p. 4). Dando a notar que los planes estratégicos más allá de una idea o una proyección para una mejora en una compañía, son un sistema o instrumento complejo que contiene muchos detalles para que el mismo sea llevado a cabalidad.

Por otro lado, Chiavenato (2016) considera que los aportes de la planificación

estratégica se deben a sus características, relacionadas con:

1. Ser sistemática, es el comportamiento general de la organización.
2. Enfocarse en el futuro, visión general de la organización.
3. Crear valor, conjunto de conductas motivadas y orientadas a la ejecución de objetivos concretos.
4. Ser participativa, comprensión y participación de los integrantes de la organización en la planeación estratégica.
5. Tener continuidad, la planeación debe ser permanente.
6. Ser implementada, realización de la planeación estratégica, exige conocimiento y compromiso por parte de todos los miembros.
7. Ser monitoreada, el desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados.

Análisis interno

Para Prieto (2020), todas las organizaciones deben esforzarse para obtener un progreso continuo, más aún en un mercado que se encuentra en constante cambio, el cual, necesita una alta capacidad de adaptación y renovación por las empresas. Ahora bien, para definir a donde se debe dirigir la evolución de la entidad es de prioridad conocer la situación actual, ya que para saber a dónde se encamina, es imprescindible conocer en donde se está. Surge así la necesidad del análisis interno de la empresa, como un proceso necesario, que las organizaciones deben realizar periódicamente.

Asimismo, el análisis interno se encarga de definir "los puntos fuertes y

débiles de la empresa para poder evaluar su potencial y definir la estrategia a elegir; asimismo poder desarrollar su actuación frente a la competencia y cumplir con los objetivos" (Arellano, 2019 p. 8). Por lo tanto, el análisis interno de una empresa se encarga de indagar sobre las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno.

Es importante resaltar que, gracias a la auditoría del análisis interno, se logran los siguientes atributos organizacionales:

1. Permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.
2. Proporciona, a partir de las conclusiones extraídas, la toma de medidas que potencien los puntos fuertes y minimicen los débiles.
3. Contribuye a establecer métodos de trabajo más efectivos y eficientes.

Esta evaluación empresarial varía en función de cada organización, aunque en términos generales, estos son los elementos que debe tener en cuenta dicho examen:

Análisis del macro entorno

El macro entorno se define como la serie de condiciones que afectan al funcionamiento de la empresa y, a su vez, a la economía en su conjunto, en lugar de a un sector o región en particular. Esto incluye, por ejemplo, las tendencias del producto interno bruto (PIB), la inflación y los datos de empleo, entre otros aspectos.

Por ende, es aquel conjunto de fuerzas incontrolables sobre las que la empresa no puede ejercer ningún control, pero que tienen un impacto de forma indirecta en el funcionamiento y las condiciones de trabajo de la entidad, por lo cual, analizarlo puede significar una alta ventaja competitiva para la empresa, de manera que logre identificar

factores del entorno que pueden ser dañinos para la vida económica de la misma, y poder combatirlos antes de que tengan la oportunidad de hacer daño.

Cadena de valor

La cadena de valor de una empresa está compuesta por todas las actividades necesarias para crear valor a sus productos o servicios, desde la recepción de materias primas hasta la entrega del producto final y la atención al cliente, buscando así, generar ventajas competitivas, y su estudio se aplica también a otras actividades como la cadena de suministro y las redes de distribución. Además, con la cadena de valor de una empresa se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos y las fuentes actuales (Peiró, 2021).

Análisis externo

Las compañías no actúan solas, esto debido a que forman parte de un sistema mayor en donde intervienen diversos factores ajenos a la empresa, desde una nueva normativa gubernamental hasta la aparición de un alto competidor (Prieto, 2020). Por tanto, al momento de hacer y revisar el plan estratégico, es de gran importancia, aparte de realizar un examen interno de fortalezas y debilidades, que se lleve a cabo el análisis externo de la empresa, examinando las oportunidades y amenazas que encierra el ambiente empresarial.

Según Quiroa (2020) el análisis externo ayuda a una entidad a identificar, evaluar y estudiar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que lógicamente no puede controlar. De hecho, el análisis externo se debe llevar a cabo antes que la empresa realice su planificación estratégica, ya que de esa manera puede formular sus objetivos y

estrategias en un enfoque más apropiado, lógicamente porque estarán basados y sustentados en la información y los datos obtenidos.

Investigación del mercado-aspectos

Hace parte fundamental del análisis externo debido a que, según Martín (2016) la investigación de mercados se trata de indagar y conocer todos los elementos que rodean a una empresa para poder obtener el máximo beneficio, siendo ésta una investigación basada en un análisis del entorno y las acciones que realizan los consumidores. Entonces, el éxito de una empresa puede llegar a depender del conocimiento del mercado, es decir, es necesario saber cuáles son las empresas que compiten con la propia, cómo son sus productos y cuál es el público objetivo para aprender a acceder a el mismo.

Cabe destacar, que entre las variables más relevantes a conocer para llevar a cabo un análisis de tipo externo se incluyen:

1. Variables económicas

Cuando se habla de las variables económicas, se refiere a todos los indicadores macroeconómicos del país donde funciona la empresa. Como el producto interno bruto (PIB), la tasa de inflación, el ingreso per cápita, la tasa de desempleo y la balanza comercial. Estos indicadores son muy importantes porque de ellos dependerá su costo de producción.

2. Variables legales y políticas

Del mismo modo, se encuentran las variables legales y políticas, las cuales encajan como todas las leyes, normas y regulaciones que aplica el gobierno y que limitan la forma de acción de la empresa. En consecuencia,

estas variables son muy importantes porque todas las actividades de la empresa se encuentran reguladas y controladas por estas disposiciones del Gobierno.

3. Variables tecnológicas

Estas variables se relacionan con la utilización de tecnología y el avance que se produce en esa área, es decir, lo que determina el tipo de maquinaria, equipos y procesos que utiliza la empresa, y lo que influye directamente en su desempeño, específicamente en su proceso productivo, su sistema de comunicación, la obtención y el manejo de información, el uso del comercio electrónico y los nuevos sistemas de distribución.

4. Variables demográficas, sociales y ambientales

Del mismo modo, las variables demográficas, sociales y ambientales, bien aprovechadas pueden convertirse en fuentes de oportunidad para cualquier empresa, porque determinan los hábitos de consumo, cómo y en qué proporción compran las personas. Como consecuencia, algunas de las importantes son la tasa de natalidad, la estructura de edades, la concentración de la población, los estilos de vida, los valores, las creencias, las costumbres entre algunas que se pueden mencionar.

5. Variables que afectan directamente a la empresa

Se refiere a variables específicas que afectan el desempeño de la empresa como lo son: Clientes, proveedores, la competencia, productos sustitutos.

Esto lo afirman Wheelen y col. (2018) indicando que los planes estratégicos efectivos requieren un análisis exhaustivo del entorno empresarial, la identificación de oportunidades y amenazas, y la formulación de estrategias coherentes con los recursos

y capacidades de la organización, tal como se estableció anteriormente, esto debido a que para hacer un plan se debe tener un conocimiento profundo sobre el objeto de estudio, si no, puede provocar grandes fallas que incluso empeoren la situación inicial.

Análisis PESTEL

Para aplicar el análisis externo en una empresa, se puede llevar a cabo el análisis PESTEL, el cual consiste en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: políticos, económicos, socio-cultural, tecnológicos, ambientales y legales; tomando en cuenta que no es más que un instrumento para el análisis estratégico del entorno global-económico en donde se desarrolla la empresa.

Este tipo de análisis se encarga de estudiar el contexto de la empresa, esto quiere decir que se evalúan todos aquellos elementos externos que son de gran importancia para la organización en sí, ya que como se ha logrado ver a través del presente trabajo de grado, el análisis del entorno siempre ha sido de gran relevancia, y más hoy en día, cuando se observa la velocidad en el ritmo de cambio.

De tal forma, a criterio de Bittan (2017), el análisis PESTEL asegura que el rendimiento de la organización esté alineado positivamente con las fuerzas de cambio que afecten el entorno empresarial, por lo que es de gran utilidad al momento de entrar en nuevos mercados y nuevos países, y ayuda a adaptarse eficazmente a las realidades del entorno.

Análisis técnico-operativo

Otro análisis de gran relevancia al momento de iniciar un plan estratégico

vendría siendo el técnico operativo, el cual consiste en realizar un análisis o estudio del proceso de producción, respondiendo preguntas como dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad de la empresa o de un proyecto que se esté llevando a cabo en la misma. (Silva, 2016).

Nivel de competitividad

La competitividad empresarial es la capacidad de subsistencia de una empresa y por ello también es la base de cualquier desarrollo o crecimiento en un negocio, por lo tanto, dicha competitividad permitirá a una empresa mantenerse en pie y alcanzar los objetivos que se proponga. Asimismo, un nivel de competitividad empresarial bien desarrollado es una pieza clave para implementar estrategias y campañas efectivas, así como para alcanzar las metas de crecimiento que se plantean. Además de que sienta las bases para continuar con un buen desarrollo.

Control estratégico

Es importante destacar que para que se desarrolle de buena forma la planificación estratégica se debe implementar a su vez el control estratégico para su apropiada gestión. Asimismo, Quiroa (2020) afirma que el control estratégico es una fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño de una institución o empresa, con la finalidad de poder aplicar medidas de tipo correctivo. También se podría decir que es un proceso de evaluación que hace toda empresa para poder controlar y valorar todas las actividades y procesos que se desarrollan dentro de ella. Tratando así, de verificar si los planes establecidos se están cumpliendo.

Cumplimiento de las metas

El control verifica todas las acciones implementadas por la entidad para que la misma alcance sus metas, ya que si una empresa no está logrando cumplir con sus objetivos, se deberá conocer que es lo que se está realizando de forma incorrecta o de forma inadecuada, con el propósito de corregir los errores cometidos, de esa manera, se puede decir que el control estratégico es la parte final del proceso del sistema de dirección y planificación estratégica que implementa una organización, con el fin de lograr asegurar que la empresa esté funcionando apropiadamente.

Supervisión

Es una parte fundamental del control, ya que se define como aquel el proceso en él se dirige y evalúa el trabajo de los empleados de la empresa, con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales. Dicho proceso incluye actividades como fijación de objetivos, evaluación de resultados, retroalimentación, capacitación y resolución de conflictos. De tal forma, la supervisión debe: medir los resultados y comparar contra los objetivos, identificar mejoras en los procesos para aumentar la eficiencia y eficacia, mejorar la comunicación y el trabajo en equipo y mantener la motivación en el equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta todas las atribuciones del control estratégico como herramienta organizacional, se determina que el mismo tiene un gran peso dentro de cualquier entidad, así como lo establecen López y Nevado, (2016) afirmando que "la ventaja fundamental del modelo de control estratégico es su reiteración en el tiempo, que permite determinar la posición y evolución del capital intelectual, sin duda, una ventaja competitiva sobre la gestión de la competencia" (p. 19).

Clima organizacional

Según Parker (2019), el clima organizacional se define como la percepción compartida por los miembros de una organización sobre el ambiente interno, incluyendo los valores, las prácticas y las normas que prevalecen en ella, como variable dependiente del presente trabajo de investigación se denota la vitalidad del mismo tanto a nivel profesional como a nivel psicológico para el empleado mismo, ya que la prioridad número uno de la entidad debe ser el bienestar de los trabajadores, permitiendo que se los mismos desarrollen y mantengan ese buen clima laboral que siempre debería estar presente en las organizaciones.

Por consiguiente, según Robbins y Judge (2018), el clima organizacional se refiere al conjunto de características y percepciones compartidas por los miembros de una organización. Por tanto, el clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de la organización, por lo tanto, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, de forma que influye en la organización empresarial.

Mailland (2021) realizó una investigación sobre el clima laboral en donde señala que “la confianza es un sentimiento esencial en la relación entre empleador y empleado, ya que evita molestias y genera conversaciones positivas para el desempeño laboral y la delegación de responsabilidades” (p. 4). Por ende, conocerse es el primer paso para llevarse bien, y la confianza es la clave entre los miembros del equipo de trabajo.

Cabe destacar que el equipo de Recursos Humanos puede llevar a cabo dicha tarea, ya que su trabajo es el talento humano, es decir, el recurso más importante de toda organización: las personas, por ende, deben asegurarse de que el desenvolvimiento tanto personal como laboral entre los empleados sea el más óptimo, creando lazos los cuales sustentarán al entusiasmo por el trabajo, después de todo, estarán en el mismo ambiente por bastante tiempo y es importante sentirse a gusto en el mismo, denotando así lo importante que es el trabajo en equipo y las relaciones humanas.

Pilares del clima organizacional

Para que el clima organizacional funcione de la manera más armónica posible, se deben tener en cuenta distintos aspectos a ejecutar, dentro de los cuales se encuentran:

1. **Reconocimiento de logros:** Es una estrategia que se utiliza para expresar aprecio, motivar a los empleados y reforzar el comportamiento deseado en la empresa. El objetivo del reconocimiento de los logros del personal en la empresa es alentar a los empleados y poner en evidencia su buen desempeño y resultados positivos. Además, para que el reconocimiento laboral sea exitoso, debe realizarse de forma personal, ya que cada uno de los trabajadores tiene distintas habilidades y logros que deben ser reconocidos.
2. **Capacitación del personal:** La capacitación laboral es un método aplicado por las empresas para que su personal adquiera nuevos conocimientos profesionales, dentro del área en la que se desempeña normalmente o en

otras porque se considera que cuenta con las herramientas para asumirlas.

Por lo general, la capacitación laboral se produce ante un ascenso o incorporación.

3. Beneficios laborales: Son la forma de compensación, monetaria o no, que se ofrece a los trabajadores, distinta a su sueldo convenido, gracias a ellos, los trabajadores aumentan la productividad y su sentido de pertenencia con la compañía, además, genera felicidad en los colaboradores, la cual contribuye a que haya un mayor compromiso y mejor desempeño, lo que se traduce en resultados óptimos para cualquier negocio o empresa.
4. Comunicación ascendente y descendente: La comunicación ascendente se produce cuando empieza por parte de los subordinados y llega hasta los jefes o empleados superiores en la jerarquía de la empresa. Mientras que la comunicación descendente surge de los mandos superiores a los empleados de rangos inferiores. Teniendo en cuenta ambas definiciones, está claro que la comunicación debe funcionar de las dos formas para que haya armonía, confianza y participación de parte de todos los miembros de la entidad.
5. Condiciones físicas: Las condiciones físicas son parte de las condiciones laborales y contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, es decir, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los equipos o utensilios a utilizar, de manera que todos funcionen de una manera óptima tanto para el trabajador como para la empresa. Si las condiciones

resultan ser incómodas, pueden resultar de forma negativa en el ánimo de los empleados.

6. Respeto de los derechos laborales: Toda persona tiene el derecho a un trabajo digno, por ende, para que todo funcione de la mejor manera en la empresa, se deben respetar cosas como la remuneración del empleado, las vacaciones, el pago de horas extras, seguro de salud, condiciones laborales óptimas para la realización de las actividades empresariales, entre otros derechos que todo trabajador puede exigir para que su trabajo sea lo más ameno posible, dando como resultado su productividad.

Indicadores del clima organizacional

El clima organizacional es un tema bastante estudiado para dar más alternativas a las empresas de manera que encuentren un equilibrio organizacional adecuado, teniendo de apoyo distintos conceptos, como lo es la teoría del clima organizacional elaborada en 1968 por los estadounidenses Litwin y Stringer, citados en Gore (2019) los indicadores del clima organizacional inciden de manera directa en la moral laboral del individuo, cuya suma a nivel grupal terminaría conformando el clima organizacional de una empresa, dichos indicadores se clasifican de la siguiente forma:

1. Estructura: Dimensión que engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos de una empresa.
2. Responsabilidad: Dimensión que representa el nivel de autonomía que tienen los trabajadores de una empresa.
3. Recompensa: Percepción que tienen los colaboradores sobre la

recompensa que reciben en base al trabajo realizado.

4. Desafíos: Retos y riesgos asumidos por parte de los trabajadores para la consecución de los objetivos de empresa.
5. Relaciones: Percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la existencia y necesidad de un clima laboral agradable.
6. Cooperación: Dimensión que representa la colaboración entre compañeros de trabajo para el logro de objetivos colectivos.
7. Estándares: Percepción de los trabajadores sobre los estándares establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento.
8. Conflictos: dimensión que engloba todo lo referente al manejo de conflictos dentro de la empresa.
9. Identidad: Dimensión que evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Bordas Martínez (2016) menciona que “las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores” (p. 27), en donde unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa), otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones), otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Elementos del clima organizacional

Según dicho autor (Bordas, 2016) el clima laboral está integrado por elementos

como:

1. El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
2. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
3. La motivación, las necesidades, el esfuerzo y refuerzo.
4. Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
5. La estructura con sus macro y micro dimensiones.

Tipos de clima organizacional

Bordas Martínez (2016) señala que “el clima laboral se compone de diferentes tipos, los cuales están enmarcados por el liderazgo y la dirección de la empresa” (p. 30) y entre ellos se encuentra:

1. Autoritario: Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
2. Autoritario paternalista: Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe

la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

3. Consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
4. Participativo: Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Teniendo en consideración dichos fundamentos conceptuales, se establece que en la empresa objeto de estudio “Farmacia santa rosa Los Pinos C.A” existe un clima

organizacional de tipo autoritario paternalista, el cual ha afectado a la organización y a su personal, siendo éste el recurso más valioso de la entidad, por ende, gracias a la presente investigación se logra detectar que se busca un clima laboral de tipo participativo, pero para ello se tendrá que llevar a cabo distintas medidas, sustentando a la empresa para su desarrollo laboral y flujo de actividades.

Tomando en cuenta la importancia y los conceptos claves de lo qué es el clima organizacional se da lugar a la variable independiente del presente estudio, la cual vendría siendo el plan estratégico. El mismo servirá de soporte para que ambas variables tengan congruencia y desarrollo en función a los objetivos de la investigación. Cabe destacar que más allá de los planes, se debe tener presente que para el proceso formal de planificación de la estrategia en una organización existen diversos modelos, algunos de ellos incluyen más etapas que otros y utilizan diferentes técnicas para desarrollarlas. También se considera importante el sector al que pertenece la empresa y algunas otras variables como su tamaño, para definir cómo desarrollar cada una de las etapas.

Bases Legales

Las bases legales de una investigación sustentan a la misma con validez sobre lo que se está estudiando, proporcionando documentos de carácter oficial y legal, aportando firmeza y valor a la investigación. En el país existen una serie de instrumentos jurídicos, sobre los cuales se puede soportar el trabajo de investigación, esto debido a que en ellos se hace referencia a la importancia y el derecho que tienen los trabajadores a desempeñar su trabajo dentro de un ámbito laboral adecuado.

En este contexto, Venezuela, comprometida en un proceso de profundos

cambios que privilegia los derechos sociales y civiles de las y los venezolanos y signatarios de los acuerdos internacionales, ha avanzado significativamente en la definición de importantes instrumentos legales orientados a garantizar el ejercicio de los derechos humanos. En tal sentido, esta investigación se fundamenta en:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

En primer lugar, se estipula en el artículo 87 que:

“Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.”

En segundo lugar, se cita el Artículo 89 que enuncia lo siguiente:

...el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios: A) Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias. B) Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley. C) Cuando

hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

La importancia del derecho laboral radica en que establece un orden dentro del entorno profesional. Así, cada uno de los involucrados sabe cuáles son sus derechos y obligaciones y qué deberá hacer para mantener un entorno ordenado, además, es un derecho fundamental y esencial para la realización de otros derechos humanos y constituye una parte inseparable e inherente de la dignidad humana. Por lo tanto, este artículo es considerado un soporte esencial, desde el punto de vista legal para la realización del trabajo de investigación propuesto.

Continuamente, el artículo 46 de la dicha constitución previamente citada, alega que “toda persona tiene derecho a que se respete su integridad física psíquica y moral”. Dando a entender que se prohíben los tratos crueles, inhumanos o degradantes. Esto implica que las empresas deben asegurarse de que el clima organizacional promueva el respeto, la dignidad y la no discriminación hacia los trabajadores, para que los mismos estén tanto cómodos como seguros en su ambiente diario.

Asimismo, en el artículo 83 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se establece firmemente que:

La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y

desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios.

El Estado debe garantizar a los trabajadores condiciones seguras y saludables en sus lugares de trabajo. Esto implica la obligación de las empresas de mantener un ambiente laboral libre de riesgos para la salud y la seguridad de los trabajadores. La salud laboral pretende minimizar o eliminar el riesgo de sufrir accidentes o enfermedades relacionados con el trabajo. Se ve afectada por factores como el lugar de trabajo, la higiene, o factores psico-sociológicos. Cuidar la salud de los trabajadores beneficia tanto a las personas como a la empresa.

En el mismo sentido y según la Ley Orgánica del Trabajo (LOTTT, 2012) se señala en el artículo 156 que:

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.

Un ambiente digno y seguro favorece las relaciones profesionales y se genera un entorno laboral positivo, por lo que el clima laboral mejora. Al garantizar una mayor seguridad y cuidar la salud, la formación y la seguridad de los empleados, se reducen el absentismo laboral y las bajas por enfermedad, garantizando al empleado un entorno que promueva el bienestar en general. Por ende, dicho artículo constituye un apoyo desde el punto de vista legal pues refuerza la pertinencia jurídica de la investigación.

Un tercer instrumento jurídico a citar y que refuerza las bases legales de la investigación, es la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), la cual señala en su artículo 1 lo siguiente:

El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Un empleado cómodo puede ser fácilmente un empleado productivo, los estados de ánimo pueden ser puntos clave para el desarrollo de las tareas, la cual es la vitalidad del presente trabajo de grado. Además, en su artículo 2 se hace referencia a que el cumplimiento de estas condiciones ambientales adecuadas, será responsabilidad de los empleadores o contratistas y que el estado se constituirá como un garante para la verificación de este cumplimiento.

Definición de términos básicos

Es esencial establecer una definición clara y precisa de los términos básicos

utilizados. La definición de estos términos proporciona una base sólida para el estudio y garantiza la comprensión común entre los investigadores y lectores.

Autorrealización: Es un concepto psicológico que se refiere al proceso de desarrollo y crecimiento personal en el que una persona busca alcanzar su máximo potencial y satisfacción en diferentes áreas de su vida.

Adaptativo: Pertenece o relativo a la adaptación o a la capacidad de adaptación.

Comunicación: La comunicación en la empresa es una forma de interacción hablada o escrita que se lleva a cabo por los trabajadores de la compañía con el objetivo de transmitir información, ya sea a nivel interno entre el personal y los departamentos, o desde la empresa hacia el exterior.

Condición laboral: Se refiere a las características y circunstancias en las que los trabajadores realizan sus tareas y desempeñan sus roles dentro de un entorno laboral específico. Puede abarcar aspectos físicos, psicológicos y sociales que afectan la experiencia y el bienestar de los trabajadores.

Empresa: Se puede entender como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Exhaustivo: El término exhaustivo se asocia con el tratado; es decir, con una obra sistemática que pretende cubrir todos los aspectos de un tema.

Facultad: Capacidad o aptitud natural, física o moral que tienen las personas para

realizar una cosa; también la capacidad física natural de algunos animales para hacer algo.

Gerente: Es una persona que se encuentra a cargo de la coordinación o dirección de las actividades y funciones de una parte, de un departamento, sector, grupo de trabajo o empresa.

Hostigamiento: Abarca una amplia gama de comportamientos ofensivos. Normalmente se entiende como una conducta destinada a perturbar o alterar.

Motivación: Es el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. En otras palabras, se dice que cuando alguien está motivado, sus acciones y energías están dirigidas a alcanzar una meta concreta.

Percepción: Percibir es captar la realidad (hechos, sucesos, objetos, cambios) que nos rodean a través de los sentidos. La percepción es la manera como interpretamos la información externa e interna, que recibimos a través de nuestros sentidos, de manera que adquiera significado para nosotros.

Prestigio: Palabra usada comúnmente para describir la reputación, la fama o los logros de una persona, grupo de personas, institución o aspecto cultural ligado a algunos de los anteriores.

Productividad: Se refiere a la capacidad de producir bienes o servicios utilizando eficientemente los recursos disponibles. Es una medida de la eficacia y eficiencia con la que se utiliza el tiempo, el trabajo, los materiales y otros recursos para generar resultados.

Retroalimentación: Indica un método de control de sistemas, a través del cual, los resultados derivados de una actividad se reintroducen de nuevo en el sistema con el objetivo de mantener un control y una optimización de su comportamiento.

Supervisión: Es un proceso mediante el cual un individuo con autoridad o experiencia en una determinada área se encarga de orientar, monitorear y evaluar el desempeño de otros individuos o equipos.

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

Valores: Los valores éticos, corresponden a características que derivan de la formación moral de las personas que favorecen una actuación cooperativa y en muchos casos altruista hacia otros miembros de su comunidad o personas.

Variable: La variable es una característica, cualidad o propiedad observada que puede adquirir diferentes valores y es susceptible de ser cuantificada o medida en una investigación.

Sistemas de variables

Arias F. (2010) define las variables como “una característica o cualidad; magnitud o cantidad que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. Por ende, una variable es todo aquello

que cambia y es un valor cuantitativo que puede incluir desde grados de medida hasta nombres. Además, pueden variar a nivel tanto individual como social, tomando valores (generalmente numéricos) dentro de un rango delimitado.

Atendiendo a lo expresado por Arias F. (2010), propone dos términos determinantes para las variables, el primero indica que la variable dependiente es “aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que se está investigando. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra en la investigación en general. También es manipulada por el investigador, porque él puede variar los factores para determinar el comportamiento de la variable. Mientras que la variable independiente es “aquella propiedad, cualidad o característica, de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables, se llama independiente, porque esta no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio. (p.108).

Cuadro 1.**Sistema de Variables**

Variable Nominal	Tipo de Variable	Definición Conceptual
Plan Estratégico	Independiente	Según Chiavenato (2016), un plan estratégico es "un conjunto de decisiones integradas y coordinadas que establecen la dirección a seguir por una organización en el largo plazo" (p. 25).
Clima organizacional	Dependiente	De acuerdo a Robbins y Judge (2018), "el clima organizacional se refiere al conjunto de características y percepciones compartidas por los miembros de una organización" (p. 20).

Operacionalización de las variables

Asimismo, Méndez O. (2009), asume que la operacionalización de las variables se refiere “a descender a un nivel de abstracción de las mismas” (p. 89), esto no es más que desglosar la variable, llevarla hasta la mínima expresión, para saber a qué situaciones se refiere, mediante un proceso de deducción lógica. Por lo tanto se toman cada una de ellas, se extrae lo que el investigador desea dar a conocer, ameritando ser estudiado. Bajo este criterio, este proceso permite la obtención de indicadores los cuales puede medir los índices a investigar, de allí que permite hacer las interrogantes sobre las diferentes dimensiones que se quiere indagar, aplicando un instrumento para ello.

Cuadro 2**Operacionalización de Variables**

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Nominal	Operacional			
	Es un marco que guía las acciones de una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo considerando factores internos y externos que pueden influir en su éxito.	Análisis interno	Análisis de macro entorno	1
			Cadena de valor	2
		Análisis externo	Investigación del mercado-	
			aspectos	3
Plan		Análisis	% de	
estratégico		Técnico	nivel de	4-5
gerencial		operativo	competitividad	
		Control	% de	6
		estratégico	cumplimiento de las metas	
			Supervisión	7
			Medición del	8-9
			desempeño	

Cuadro 2 (Cont.)

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Nominal	Operacional			
	Se refiere al ambiente psicológico y social que se experimenta en una organización y que influye en las actitudes, comportamientos y desempeño de los empleados.	Autorrealización	Reconocimiento de logros	10
			Capacitación personal	11
Clima organizacional		Motivación	Beneficios laborales	12
			Ascendente	13
			Descendente	14
		Condiciones Laborales	Condiciones físicas	15
			Respeto de los derechos laborales	16

Capítulo III

Marco Metodológico

En este capítulo se realizará una descripción del proceso metodológico que se espera llevar adelante para el logro de los objetivos que se plantearon como meta en el presente trabajo de grado, por lo cual se indicará el tipo de trabajo y el diseño, así como la población considerada, además de llevar a cabo procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio.

Enfoque o paradigma de investigación

Mata (2019) establece que los rasgos particulares y los aspectos clave que distinguen a cada enfoque de investigación son, el tipo de realidad que estudia, las metas que persigue, la lógica del proceso investigativo y el tipo de datos con los que trabaja; guardando así una cercana relación de coherencia con los supuestos del paradigma científico al cual se debe cada enfoque de investigación. El enfoque está dentro del paradigma, los dos tienen una forma cualitativa y otra cuantitativa que orientan y le dan un orden para lograr el objetivo establecido. Por tanto, el paradigma se concibe como un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, y a su vez, el enfoque funciona como una serie de métodos, procedimientos, técnicas y orientaciones utilizadas para realizar una investigación, de los cuales se puede elegir el más conveniente para llegar de la mejor manera al objetivo trazado.

De acuerdo con Sampieri (2014), el enfoque cuantitativo, pretende describir,

explicar, comprobar y predecir los fenómenos estudiados, a la vez que se generan y prueban teorías. Por eso, se recolectan datos con instrumentos estandarizados y validados, para demostrar su confiabilidad, asimismo, se acota intencionalmente la información, midiendo con precisión las variables del estudio. Estas técnicas a emplear dentro de dicho enfoque pueden ser: encuestas, análisis de contenido, test, pruebas estandarizadas e inventarios de rendimiento, datos secundarios recolectados por otros investigadores, experimentos. Cabe destacar que también se puede considerar la observación (escalas de actitudes).

Por ende, el presente estudio manejará el enfoque cuantitativo, esto debido a que permite un estudio más amplio, y una mayor objetividad y precisión de los resultados, además de coincidir con las características necesarias para que dicha investigación tenga éxito y se elabore de una manera más práctica, como lo es la elaboración de una encuesta, con el fin de obtener información pertinente al momento de realizar el desarrollar el plan estratégico, esto conjunto a la técnica de observación, la cual consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Tipo de investigación

De acuerdo con la estrategia de investigación, el trabajo se considera de tipo factible; la cual se conoce como aquella modalidad de investigación que opera conjunto al enfoque cuantitativo, esto se debe a que el proyecto factible busca analizar e interpretar fenómenos de la realidad en función de buscar alternativas de solución viables ante cualquier contexto educativo, como lo es la investigación en cuestión, cuya alternativa a considerar sería el plan estratégico.

Parella y Martins (2017) señalan que el proyecto factible “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p. 97). Es decir, se encuentra centrado en hacer una propuesta que pueda ser factible de implementar y, que parte de un diagnóstico acerca de una situación del objeto de estudio.

Por tanto, esta investigación está enfocada en el diseño y preparación de un plan factible para ser ejecutado en función a las necesidades e intereses de la farmacia “Santa Rosa Los Pinos” con la intención de mejorar el ambiente laboral de la misma, que derive a mejores resultados organizacionales. Dicha investigación está sustentada por un estudio de campo el cual pretende tomar datos directamente de la realidad, así como en una investigación documental que requiere la revisión de teorías que sustentan a la investigación, como lo es el caso presente.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es definido como la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. En este caso, se abordará el diseño de campo no experimental, el cual se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, consiste en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Este diseño se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades, situaciones o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador.

Entonces, en la investigación de campo no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se encuentran, para después analizarlos, ya

que en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, como lo es el caso de la presente investigación, donde se analizará profundamente el entorno de la farmacia “Santa Rosa Los Pinos” siendo ésta el objeto de estudio, para obtener resultados que secunden al mejoramiento de la misma.

Población y muestra

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de esta poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Por ende, se entiende como aquel conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión que se requieren para ser parte de un proceso de investigación, por esta razón, se considera que el criterio de inclusión es el pertenecer a la farmacia “Santa Rosa Los Pinos” para así ser objeto de la investigación. En tal sentido, la población o unidad de análisis de la presente investigación será conformada por 10 trabajadores los cuales se especifican a continuación:

Cuadro 3. Características de la población

Trabajadores	Cantidad
Propietarios, directores de la farmacia	2
Lic. en Contaduría Pública/ Contador	1
Lic. en Administración/ Administrador	1
Community Manager	1
Farmacéutico Regente	1
Auxiliares de Farmacia/ Asistentes de caja	4

Asimismo, la muestra se define como una parte o subconjunto de la población para que la investigación o análisis sea más preciso y se pueda segmentar a la población, agilizando así todo el proceso. Sin embargo, en este apartado no se llevará a cabo la muestra, esto debido a que la población en cuestión es finita, es decir, muy pocas personas u objetos de estudio, por lo cual es innecesario desarrollar una muestra.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se refieren a los métodos y herramientas utilizadas para recopilar datos y obtener información relevante en un proceso de investigación. Estas técnicas pueden incluir entrevistas, encuestas, observación directa, revisión de documentos, análisis de datos estadísticos, entre otros. Los instrumentos, por otro lado, se refieren a los medios específicos utilizados para recopilar los datos, como cuestionarios, guías de entrevistas, escalas de medición, grabadoras, cámaras, entre otros.

El objetivo de las técnicas e instrumentos de recolección de información es obtener datos precisos y confiables que permitan responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos del estudio. Es importante seleccionar y aplicar adecuadamente las técnicas e instrumentos de acuerdo con la naturaleza de la investigación y los datos que se desean obtener.

En el presente estudio, se aplicarán dos técnicas en específico, cada una de ellas seguida de su respectivo instrumento, primeramente, se realizará la técnica de observación indirecta, esta se refiere a la obtención de datos a través de la revisión de registros, documentos, informes u otras fuentes de información que no involucran la

participación directa del investigador en el contexto natural. En ella, el investigador examina datos previamente recopilados por otras personas o fuentes, como encuestas, bases de datos, registros históricos, estudios anteriores, entre otros. Esta técnica permite obtener información retrospectiva o secundaria, que puede complementar o enriquecer la comprensión del fenómeno en estudio.

Para esta técnica se utilizará el instrumento de la escala de estimación, esta herramienta permitirá al investigador asignar una calificación o estimación a una variable de interés en función de su intensidad, frecuencia o calidad. La escala de estimación podrá ser numérica o descriptiva, y el investigador seleccionará el valor o descripción que mejor se ajuste a la variable en cuestión, además, proporcionará una forma sistemática y estructurada de recopilar datos, permitiendo una evaluación rápida y objetiva de las características observadas. Conjunto a esto, posee las ventajas de obtener información sobre comportamientos típicos y la repetición de patrones de conducta; registrar comportamientos y ser sumamente rápida y fácil de utilizar para el investigador en cuestión.

Seguidamente, se aplicará una segunda técnica denominada encuesta, esta consiste en hacer preguntas a un grupo de personas, generalmente a través de un cuestionario estructurado, cuyo objetivo principal es obtener información sobre actitudes, opiniones, comportamientos u otras variables de interés para el estudio, logrando así, una comprensión más precisa e imparcial del problema o discrepancia que se está tratando de resolver. Las respuestas de los participantes se recopilan de manera estandarizada y se analizan cuantitativa o cualitativamente, dependiendo del enfoque de la encuesta.

El enfoque de la encuesta será cuantitativo ya que este tipo se centra en la recopilación de datos numéricos y cuantificables. Utilizan preguntas cerradas y estructuradas con opciones de respuesta predefinidas. El análisis de los datos se realiza mediante técnicas estadísticas, como el cálculo de frecuencias, porcentajes y correlaciones. Las encuestas cuantitativas permiten obtener datos objetivos y generalizables a una población más amplia.

El tipo de instrumento a considerar para esta técnica, será el cuestionario, ya que son instrumentos de investigación importantes y ampliamente utilizados. Proporcionan una forma sistemática y eficiente de recopilar datos de una muestra representativa, permiten el análisis objetivo y comparativo de los resultados, preservan el anonimato y la confidencialidad de los participantes, y proporcionan una amplia gama de información relevante para la investigación.

Validez y confiabilidad

La confiabilidad se basa en determinar hasta donde los resultados de un instrumento de medición aplicado a un conjunto de individuos, son estables independientemente de la persona que lo lleve a cabo y el tiempo en el que es aplicado, trabajando así en conjunto a la validez, la cual se conoce como aquel grado en el que el instrumento mide lo que se quiere medir y su eficiencia para ello (Santos, 2017).

Para efectos, se entregará una carta de validación de instrumento a juicio de tres expertos, uno en el área metodología y dos del área académica. La misma se hará con la intención de que las técnicas realizadas (cuestionario y observación) se

desarrollen de la mejor manera con las correcciones, aportaciones y recomendaciones de expertos en el tema, esto debido a que como se estableció anteriormente, la validez y confiabilidad son propiedades importantes de ser manejadas ya que ambas permiten al lector conocer el nivel de precisión y evidencia de los instrumentos utilizados, que derivarán en conclusiones coherentes en el estudio. Además, la confiabilidad y la validez de un instrumento no son cualidades completamente independientes, esto se debe a que un instrumento de medición que no sea confiable no puede ser válido, pues si es incongruente e inexacto tampoco medirá con validez el atributo en cuestión.

En relación a la confiabilidad, alude a si el instrumento mide lo que dice medir y si esta medición es estable en el tiempo, es por esto que, para el desarrollo de la investigación se toma en cuenta el método Alfa de Cronbach. El coeficiente Alfa, descrito en 1951 por Lee J. Cronbach, se refiere a un índice para medir la consistencia interna de una escala que sirve para evaluar la extensión en que los ítems de un instrumento son correlacionados (De Hora, 2010). En otras palabras, el coeficiente Alfa es el promedio de las correlaciones entre los ítems que son parte de un instrumento, por medio de análisis del perfil de las respuestas.

Según Matthiensen, A. (2011) el coeficiente Alfa es calculado a partir de la suma de la varianza de los ítems individuales y de la suma de la varianza de cada evaluado (individuo que responde el instrumento), donde la varianza es la medida de la distancia entre los valores reales y esperados donde k corresponde al número de ítems (preguntas) del (instrumento) cuestionario; S_j^2 corresponde a la varianza de cada ítem, y S_T^2 corresponde a la varianza total del cuestionario (suma de las

varianzas de los evaluadores).

Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,70.

Su fórmula estadística es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Siguiendo el orden de ideas, se sustituyen los valores de la ecuación:

$$\alpha = \frac{16}{16 - 1} \left[1 - \frac{13,65}{7,69} \right] = 0,83$$

Como se ha podido constatar, se evalúa el cuestionario con parámetros dentro de la escala Likert, para que este método estime que el instrumento es confiable para la medición del clima organizacional; los resultados evidencian correlación de 0.83 lo que permite referir de una alta consistencia interna de los datos y aprueba que el instrumento es de excelente confiabilidad.

Técnicas de procesamiento y análisis de la información

Se refieren a los métodos utilizados para organizar, resumir y analizar los datos recopilados en una investigación. Estas técnicas permiten obtener una comprensión más profunda de los datos y extraer conclusiones significativas. Algunas de las más comunes incluyen la estadística descriptiva, el análisis de contenido, el análisis temático y el análisis de regresión, entre otros. Se utilizará la estadística descriptiva ya

que se considera una técnica fundamental en el análisis de datos que permite resumir, describir y presentar los datos de manera objetiva. Dicha técnica proporcionará una comprensión general de los datos, identificará patrones y tendencias, medirá la dispersión y variabilidad, facilitará la comparación y contraste de datos, y brindará apoyo en la toma de decisiones informadas.

Así que, la estructura del instrumento de recolección de datos (cuestionario) estará formada por respuestas politómicas, puesto que son aquellas en las que se ofrecen múltiples opciones de respuesta para cada pregunta, generalmente en forma de escalas o rangos. A diferencia de los cuestionarios con respuestas dicotómicas (sí/no), las respuestas politómicas permiten capturar una mayor variedad y gradación de respuestas.

Lo anterior mencionado será regido según el escalamiento de Likert, pues se utilizarán las escalas de frecuencia que son para medir la frecuencia de ocurrencia de un evento o comportamiento. Donde los participantes seleccionarán una opción que refleje con qué frecuencia han experimentado o realizado cierta actividad, como "nunca", "algunas veces", o "siempre". Las respuestas politómicas permitirán obtener una mayor precisión y detalle en la recopilación de datos, ya que permiten capturar una gama más amplia de respuestas y matices en las opiniones, actitudes o comportamientos de los participantes. Además, proporcionarán una mayor variabilidad en los datos, lo que facilita el análisis estadístico y la detección de patrones y tendencias más sutiles.

Capítulo IV

Análisis de la Información

A continuación se presenta el análisis de los datos recopilados a través del instrumento aplicado a la muestra seleccionada en la Farmacia Santa Rosa “Los Pinos” del estado Barinas; para lo cual se implementó la técnica de estadística descriptiva; ya que ésta permite recolectar datos, agruparlos, analizarlos y presentarlos de una manera fácil y sencilla; entonces primeramente se presenta la distribución de frecuencia en cuadros, igualmente los porcentajes en gráficos circulares permitiendo con ello mostrar la información cuantitativa, proporcionando el resultado de cada ítems y en general, el promedio obtenido por cada alternativa de respuesta. Luego se interpretó cada gráfico en base a sus resultados y sustentado en el basamento teórico de la presente investigación, con el propósito de obtener una visión integral y amplia de los aspectos analizados.

Ítems 1. ¿La empresa sigue las tendencias económicas para identificar oportunidades y riesgos?

Cuadro 4.

Tendencias

Categoría	f	%
Siempre	2	20
Algunas veces	4	40
Nunca	4	40
TOTAL	10	100%

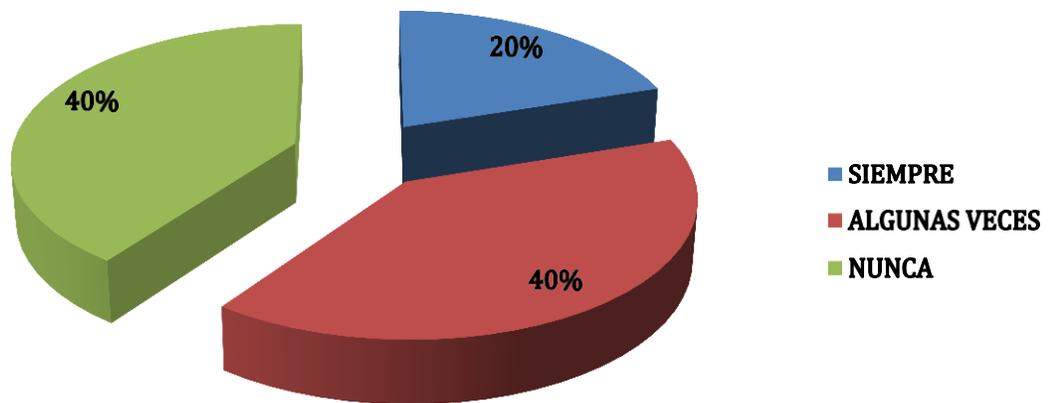


Gráfico 1. Tendencias

Análisis e Interpretación: El análisis de los resultados revela una variabilidad significativa en las percepciones de los encuestados con respecto a la empresa y su seguimiento de las tendencias económicas. El hecho de que el 40% de los participantes indique que la empresa sigue estas tendencias solo algunas veces podría sugerir una inconsistencia en este aspecto. Esta falta de coherencia podría interpretarse como un esfuerzo intermitente por parte de la empresa para mantenerse actualizada con los cambios económicos.

Es particularmente notable que un 40% de los encuestados afirme que la empresa nunca sigue las tendencias económicas. Esta proporción considerable de la muestra señala una percepción negativa significativa entre algunos empleados. Este hallazgo podría indicar la necesidad de una mayor atención por parte de la empresa para abordar las preocupaciones de estos empleados, ya que la falta de seguimiento de las tendencias económicas podría interpretarse como una falta de adaptabilidad y estrategia a largo plazo.

La diversidad en las respuestas, evidenciada por el 20% de los encuestados que indican que la empresa siempre sigue las tendencias económicas, destaca la existencia de un segmento minoritario de empleados que perciben un alto nivel de compromiso por parte de la empresa en este aspecto. Este grupo podría representar empleados que valoran y reconocen los esfuerzos de la empresa para mantenerse al tanto de las tendencias económicas, lo que podría ser una oportunidad para identificar prácticas exitosas y promoverlas de manera más amplia dentro de la organización.

Ítems 2. ¿Se suele tomar en cuenta a la cadena de valor al momento de examinar las actividades de la compañía?

Cuadro 5.

Cadena de mando

Categoría	f	%
Siempre	2	20
Algunas veces	2	20
Nunca	6	60
TOTAL	10	100%

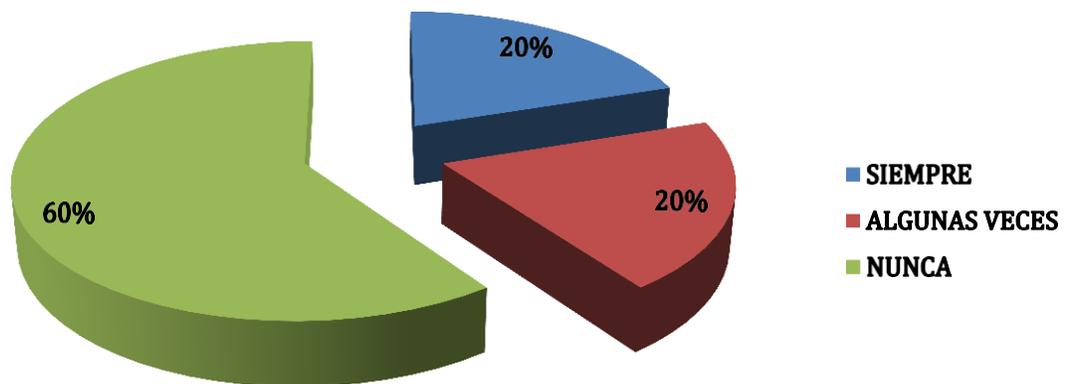


Gráfico 2. Cadena de mando

Análisis e Interpretación: El análisis de los datos revela que el 60% de los encuestados señala que la cadena de valor no se tiene en cuenta en las operaciones de la compañía. Esta cifra sugiere una carencia en el enfoque hacia el análisis de las operaciones desde la perspectiva de la cadena de valor, lo cual podría impactar negativamente en la eficiencia y eficacia de las actividades operativas. Este hallazgo indica la necesidad de una revisión y posible reajuste en la consideración de la cadena de valor para mejorar la toma de decisiones operativas.

Un 20% de los encuestados destaca que la cadena de valor siempre se toma en cuenta. Este grupo minoritario puede representar empleados que valoran la práctica de la empresa en este aspecto. Este hallazgo proporciona una oportunidad para destacar y difundir estas buenas prácticas dentro de la organización, fortaleciendo así la gestión operativa. Además, otro 20% de los encuestados indica que la cadena de valor se considera algunas veces. Esta respuesta sugiere una inconsistencia o falta de claridad en la integración de la cadena de valor en las actividades de la compañía. Sería relevante investigar las razones detrás de esta percepción para identificar áreas específicas de mejora y abordar obstáculos que puedan estar obstaculizando una consideración más consistente de la cadena de valor en las operaciones.

Según los autores, Quintero y Sánchez (2006), la cadena de valor de una organización, identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas, por lo tanto, este resultado puede indicar una falta de enfoque en el análisis de las operaciones en términos de la cadena de valor, esto podría tener implicaciones en la eficiencia y la eficacia de las mismas.

Ítems 3. ¿La empresa realiza estudios de mercado para identificar oportunidades de mejora?

Cuadro 6.

Oportunidades de mejora

Categoría	f	%
Siempre	0	0
Algunas veces	3	30
Nunca	7	70
TOTAL	10	100%

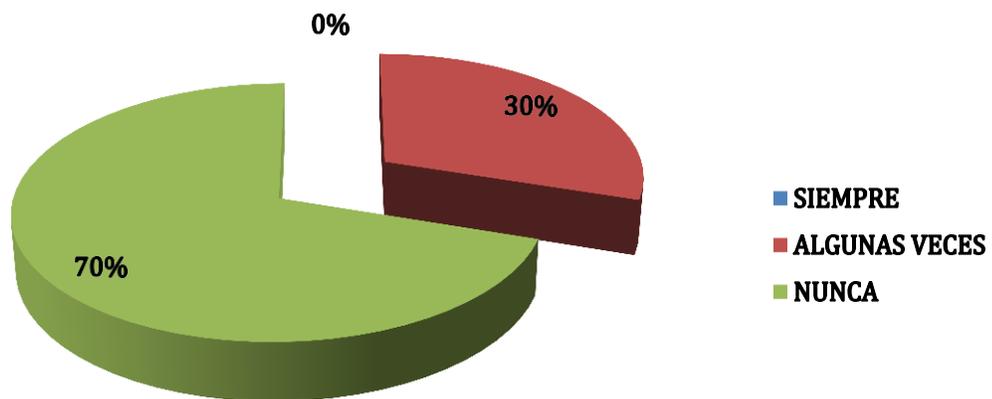


Gráfico 3. Oportunidades de mejora

Análisis e Interpretación: El análisis de los datos revela un hallazgo significativo en cuanto a la realización de estudios de mercado por parte de la empresa. La mayoría abrumadora, representada por el 70% de los encuestados, informa que la empresa nunca realiza estudios de mercado para identificar oportunidades de mejora. Este resultado sugiere una carencia de enfoque en la comprensión del mercado y las necesidades de los consumidores. Además, plantea preocupaciones sobre la capacidad de la empresa para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y satisfacer de manera efectiva las demandas de los clientes.

Es relevante destacar que el 30% de los encuestados indican que la empresa realiza estudios de mercado algunas veces. Aunque este porcentaje es menor, revela la existencia de un grupo reducido de empleados que perciben que la empresa se involucra en este tipo de actividades en ciertas ocasiones. Este hallazgo podría ser considerado como un punto positivo, indicando que hay una cierta atención ocasional a la comprensión del mercado y las oportunidades de mejora.

Sin embargo, es notable que ningún encuestado haya indicado que la empresa siempre realiza estudios de mercado. Este dato podría señalar una falta de práctica establecida en la empresa para llevar a cabo este tipo de análisis de manera regular. Este hallazgo sugiere la necesidad de establecer y promover prácticas más consistentes en la realización de estudios de mercado para mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse proactivamente a las dinámicas del mercado.

Ítems 4. ¿Considera que el nivel competitivo de la empresa suele ser alto?

Cuadro 7.

Nivel competitivo

Categoría	f	%
Siempre	5	50
Algunas veces	3	30
Nunca	2	20
TOTAL	10	100%

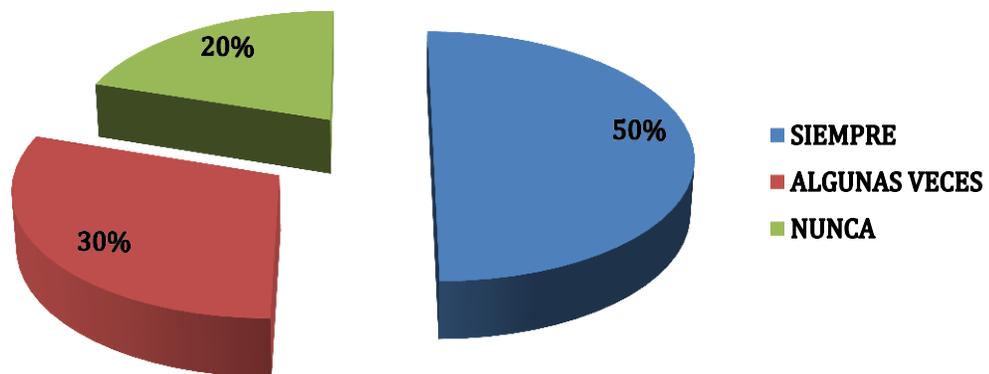


Gráfico 4. Nivel competitivo

Análisis e Interpretación: El análisis de los datos revela una percepción diversa entre los encuestados sobre el nivel competitivo de la empresa. La mitad de ellos (50%) perciben que el nivel competitivo es siempre alto, lo que sugiere una confianza generalizada en la capacidad de la empresa para mantener una posición fuerte en el mercado. Este hallazgo refleja una percepción positiva y podría indicar un sólido compromiso y rendimiento competitivo por parte de la empresa.

Además, el 30% de los encuestados indica que el nivel competitivo de la empresa es alto algunas veces. Esta respuesta sugiere que, aunque existen momentos de alta competitividad, no es una característica constante. Este hallazgo puede señalar la presencia de fluctuaciones en la competitividad de la empresa, lo que podría requerir una exploración más detallada para comprender las razones detrás de estas variaciones.

Por último, el 20% de los encuestados piensa que el nivel competitivo de la empresa nunca es alto. Este resultado indica una proporción significativa de empleados que perciben que la empresa no mantiene un nivel competitivo elevado de manera consistente. Este hallazgo resalta la posibilidad de una falta de consistencia en las estrategias competitivas, lo que podría requerir una evaluación más profunda para identificar áreas de mejora. A esto se añade que, la competitividad es una de las condiciones más valoradas y perseguidas por los directivos organizacionales quienes son conscientes de la creciente demanda y expectativas de la clientela (Díaz y col. 2020)

Ítems 5. ¿Con qué constancia la empresa busca retroalimentación de sus clientes para mejorar su competitividad?

Cuadro 8.

Retroalimentación

Categoría	f	%
Siempre	2	20
Algunas veces	4	40
Nunca	4	40
TOTAL	10	100%

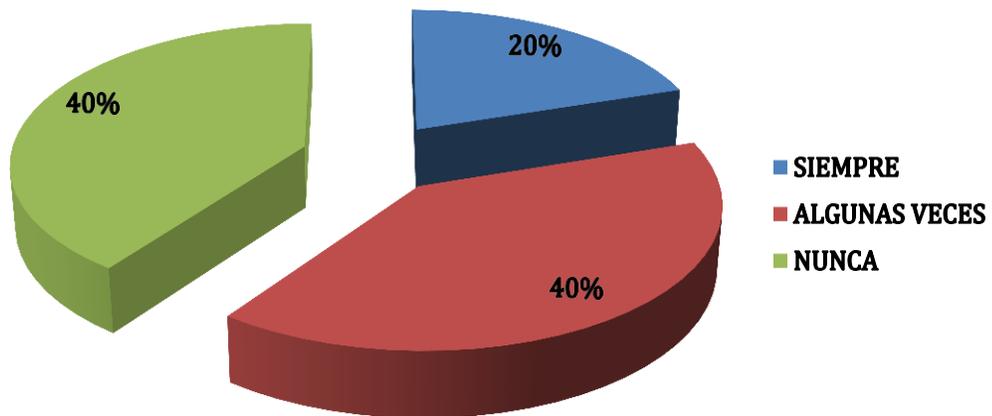


Gráfico 5. Retroalimentación

Análisis e Interpretación: El análisis de las respuestas revela una diversidad en las percepciones de los empleados respecto a la frecuencia con la que la empresa busca retroalimentación de sus clientes. El 40% de los encuestados señala que la empresa busca retroalimentación algunas veces, indicando esfuerzos intermitentes, pero no consistentes en este aspecto. Este hallazgo sugiere la presencia de una oportunidad de mejora para establecer prácticas más regulares en la búsqueda de opiniones de los clientes.

Adicionalmente, otro 40% de los encuestados expresa que la empresa nunca busca retroalimentación de sus clientes para mejorar su competitividad. Esta proporción significativa destaca un área crítica de mejora en términos de escuchar activamente a los clientes. La falta de iniciativas para recopilar retroalimentación podría representar un riesgo para la adaptabilidad y competitividad de la empresa en un entorno empresarial dinámico.

En contraste, un 20% de los encuestados indica que la empresa siempre busca retroalimentación de sus clientes para mejorar su competitividad. Este grupo minoritario representa un indicador positivo de un enfoque proactivo hacia la mejora continua. La valoración constante de la retroalimentación de los clientes sugiere una cultura organizacional que reconoce la importancia de estas opiniones para mantener y mejorar la competitividad.

Ítems 6. En su opinión, ¿la organización alcanza sus metas de crecimiento en el mercado?

Cuadro 9.

Metas de crecimiento

Categoría	f	%
Siempre	4	40
Algunas veces	5	50
Nunca	1	10
TOTAL	10	100%

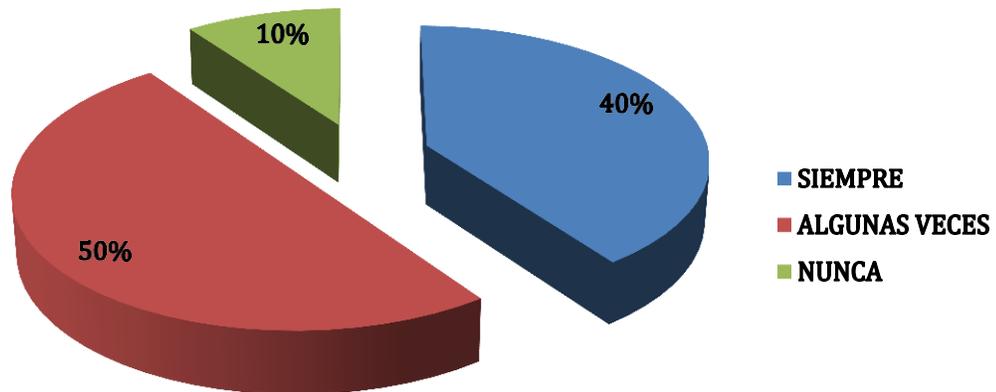


Gráfico 6. Metas de crecimiento

Análisis e Interpretación: La mayoría de los encuestados (50%) piensa que la organización alcanza sus metas de crecimiento algunas veces. Aunque esto sugiere que hay éxitos ocasionales, también puede indicar que este grupo puede tener ciertas reservas o incertidumbres sobre la consistencia en el logro de metas. Un 40% de los encuestados indica que la organización siempre alcanza sus metas de crecimiento en el mercado, podría interpretarse como un indicador positivo de la efectividad de la organización en lograr sus objetivos de mejora. Mientras que el 10% de los encuestados cree que la organización nunca alcanza sus metas de crecimiento en el mercado. Esto es una señal importante y puede requerir una evaluación profunda para comprender las razones detrás de esta percepción. Aunque hay una proporción significativa de empleados que perciben que la organización alcanza sus metas de crecimiento, también existe una proporción considerable que ve esto como algo que ocurre solo algunas veces.

Ítems 7. ¿Los supervisores fomentan un ambiente de trabajo colaborativo entre los miembros de su equipo?

Cuadro 10.

Ambiente de trabajo

Categoría	f	%
Siempre	2	20
Algunas veces	3	30
Nunca	5	50
TOTAL	10	100%

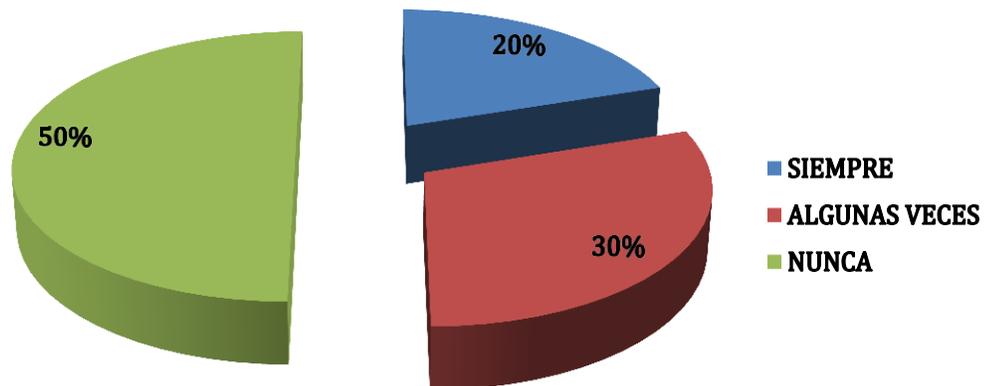


Gráfico 7. Ambiente de trabajo

Análisis e Interpretación: El análisis de las respuestas revela una diversidad de percepciones entre los encuestados acerca de cómo los supervisores fomentan un ambiente de trabajo colaborativo. La mitad de los encuestados (50%) considera que los supervisores nunca fomentan dicho ambiente, lo que constituye una proporción significativa y sugiere posibles áreas de mejora en la gestión del equipo y en la promoción de la colaboración.

Por otra parte, el 30% de los encuestados piensa que los supervisores fomentan un ambiente de trabajo colaborativo algunas veces. Esta respuesta indica que, aunque existe cierto esfuerzo, no es consistente en todos los casos. Este hallazgo señala la necesidad de una mayor coherencia en las prácticas de fomento de la colaboración por parte de los supervisores.

Un 20% de los encuestados indica que los supervisores siempre fomentan un ambiente de trabajo colaborativo. Aunque es un porcentaje relativamente bajo, representa un indicador positivo de que algunos empleados perciben un esfuerzo constante en este sentido. Este grupo minoritario destaca buenas prácticas en la gestión del equipo, y podría ser utilizado como un punto de referencia para mejorar las prácticas colaborativas en toda la organización.

Ítems 8. ¿Con qué frecuencia los supervisores brindan retroalimentación constructiva a los empleados sobre su desempeño?

Cuadro 11.

Reconocimiento del desempeño

Categoría	f	%
Siempre	1	10
Algunas veces	3	30
Nunca	6	60
TOTAL	10	100%

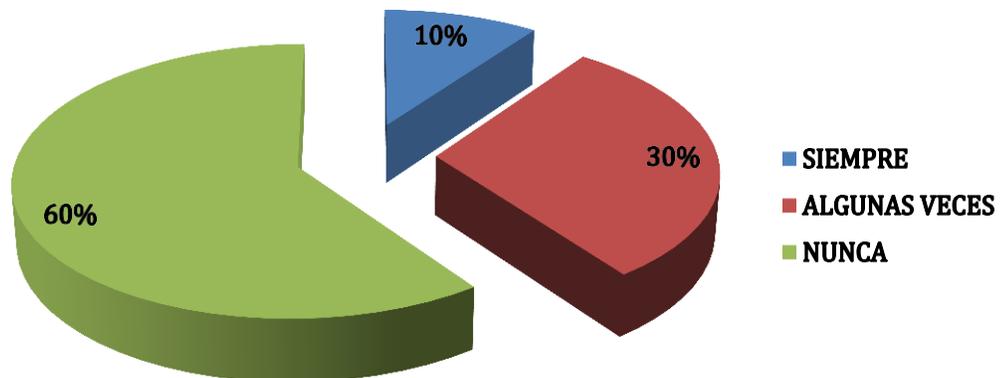


Gráfico 8. Reconocimiento del desempeño

Análisis e Interpretación: La mayoría significativa, el 60%, piensa que los supervisores nunca brindan retroalimentación constructiva. Esta es una proporción preocupante y puede indicar una falta de reconocimiento y orientación en el desempeño de los empleados. Hay una clara falta de retroalimentación constructiva, según la percepción de la mayoría de los encuestados, esto puede tener implicaciones en la motivación y el desarrollo profesional de los empleados.

El 30% de los encuestados cree que los supervisores brindan retroalimentación constructiva algunas veces. Aunque es un porcentaje más alto que el "siempre", aún sugiere que la retroalimentación constructiva no es una práctica común. Solo el 10% de los encuestados indica que los supervisores siempre brindan retroalimentación constructiva. Esto es un porcentaje bajo y puede sugerir una oportunidad de mejora en la comunicación y el reconocimiento del desempeño.

Ítems 9. ¿Se establecen objetivos claros para medir el desempeño en la organización?

Cuadro 12.

Medición del desempeño

Categoría	f	%
Siempre	1	10
Algunas veces	4	40
Nunca	5	50
TOTAL	10	100%

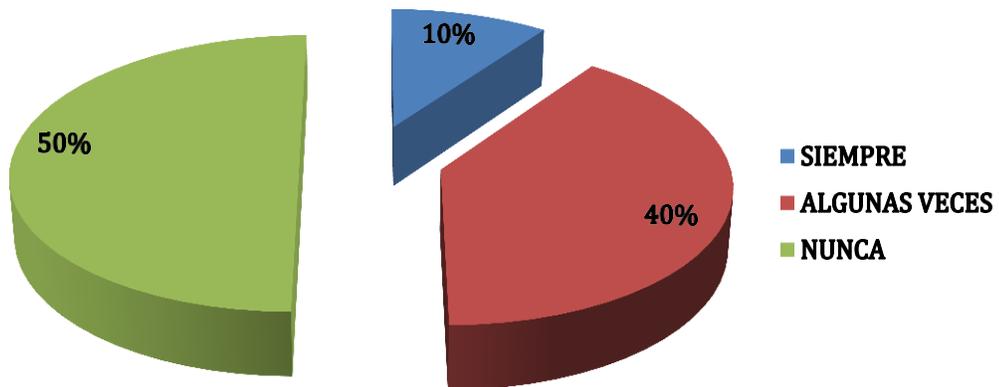


Gráfico 9. Medición del desempeño

Análisis e Interpretación: El análisis de las respuestas destaca una preocupante falta de claridad en el establecimiento de objetivos para medir el desempeño en la organización. Una mayoría significativa, representada por el 50% de los encuestados, piensa que los objetivos nunca se establecen claramente. Esta proporción indica una carencia de claridad en las expectativas y direcciones para los empleados, lo que puede tener implicaciones negativas en la motivación y eficacia general de los equipos.

A diferencia del 40% de los encuestados, que creen que los objetivos para medir el desempeño se establecen algunas veces. Aunque es una proporción más alta que el grupo que considera que los objetivos se establecen claramente (10%), aún indica que la práctica no es consistente en todos los casos. Esta variabilidad en la percepción de la consistencia en el establecimiento de objetivos sugiere la necesidad de una mejora en la definición y comunicación de metas organizacionales.

El dato más preocupante es que solo el 10% de los encuestados mencionó que los objetivos siempre se establecen claramente para medir el desempeño. Este porcentaje tan bajo subraya una falta significativa de consistencia en la definición de metas y objetivos. Este hallazgo puede impactar negativamente en la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales y en la capacidad general de la organización para lograr resultados.

Ítems 10. ¿Los empleados son reconocidos de manera oportuna por sus logros?

Cuadro 13.

Reconocimiento de logros

Categoría	f	%
Siempre	2	20
Algunas veces	4	40
Nunca	4	40
TOTAL	10	100%

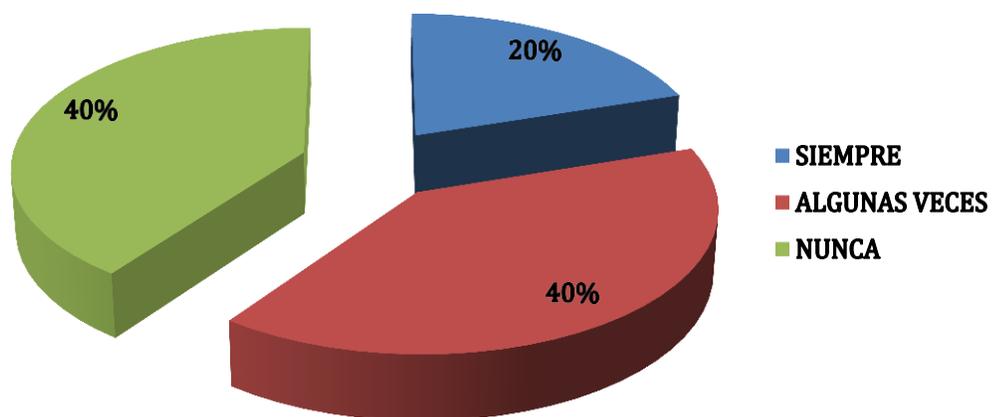


Gráfico 10. Reconocimiento de logros

Análisis e Interpretación: Se observa que en las respuestas resalta la importancia del reconocimiento de los logros de los empleados en la organización. Es visible que el 40% de los encuestados percibe que los empleados son reconocidos algunas veces de manera oportuna, indicando ciertos esfuerzos pero una falta de consistencia en todos los casos. Este hallazgo sugiere la necesidad de mejorar la consistencia en las prácticas de reconocimiento para fortalecer la cultura organizacional. De manera preocupante, otro 40% de los encuestados piensa que los empleados nunca son reconocidos de manera oportuna por sus logros. Esta proporción significativa destaca una falta de reconocimiento regular en la organización, lo que puede tener implicaciones negativas en la moral y motivación de los empleados.

En disparidad, el 20% de los encuestados indica que los empleados siempre son reconocidos de manera oportuna por sus logros. Aunque no es la mayoría, este porcentaje significativo señala un reconocimiento constante en algunos casos. Este grupo minoritario puede representar buenas prácticas de reconocimiento que podrían ser utilizadas como referencia para mejorar las políticas de reconocimiento en toda la organización.

Ítems 11. ¿En qué medida se proporciona capacitación al personal en esta empresa?

Cuadro 14.

Capacitación

Categoría	f	%
Siempre	2	20
Algunas veces	4	40
Nunca	4	40
TOTAL	10	100%

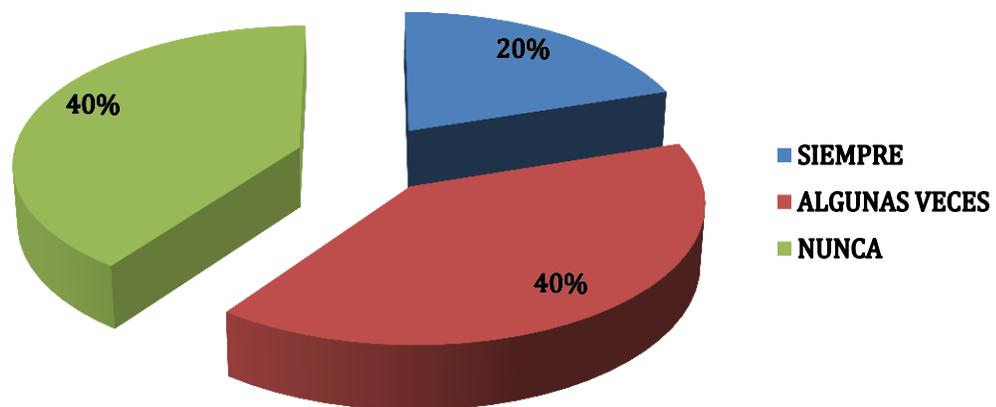


Gráfico 11. Capacitación

Análisis e Interpretación: Las respuestas a esta pregunta indican que la capacitación al personal en esta empresa es insuficiente. El 40% de los encuestados consideró que la capacitación nunca se proporciona, y el 40% restante consideró que solo se proporciona algunas veces. Esto significa que la mayoría de los empleados no reciben la capacitación necesaria para realizar sus funciones de manera efectiva. Según Rodríguez (2005), la capacitación ayuda a la organización, conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto, esta mala situación puede tener un impacto negativo en la productividad de los empleados, la satisfacción laboral y la competitividad de la empresa. Los empleados que no reciben capacitación pueden estar menos preparados para realizar sus tareas, lo que puede conducir a errores, retrasos y otros problemas.

Ítems 12. ¿Los beneficios laborales de la empresa satisfacen las necesidades del empleado?

Cuadro 15.

Beneficios laborales

Categoría	f	%
Siempre	0	0
Algunas veces	3	30
Nunca	7	70
TOTAL	10	100%

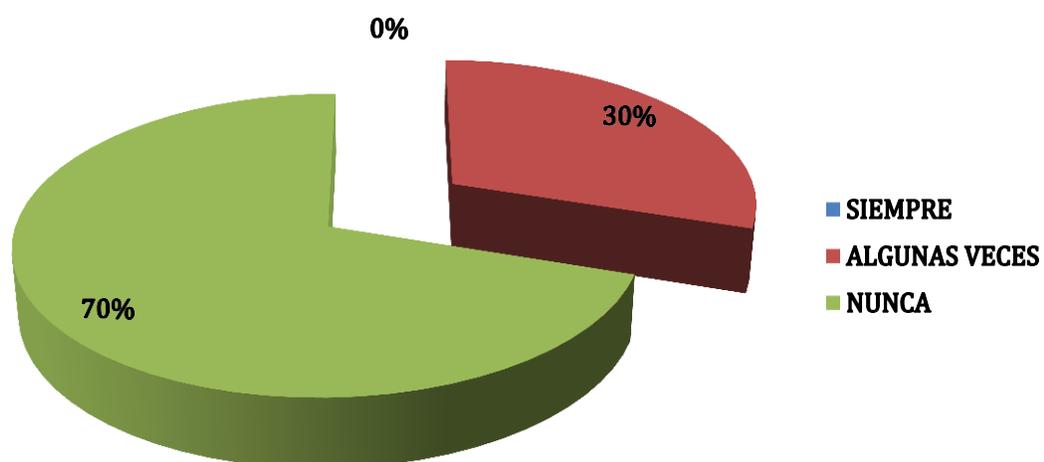


Gráfico 12. Beneficios laborales

Análisis e Interpretación: En el estudio a las respuestas de esta pregunta, se revela una preocupante insatisfacción generalizada entre los empleados con respecto a los beneficios laborales proporcionados por la empresa. El 70% de los encuestados considera que los beneficios laborales nunca satisfacen sus necesidades, mientras que el 30% restante piensa que solo los satisfacen algunas veces. Esta situación plantea un desafío significativo para la gestión de recursos humanos y la retención de talento en la organización.

La percepción mayoritaria de que los beneficios laborales son insuficientes para satisfacer las necesidades de los empleados puede tener un impacto negativo en la satisfacción laboral, la motivación y la productividad. Los empleados insatisfechos con sus beneficios laborales pueden experimentar una disminución en su compromiso y estar más propensos a buscar oportunidades laborales en otras empresas que ofrezcan paquetes de beneficios más competitivos. Esta situación subraya la importancia de revisar y ajustar la estrategia de beneficios laborales de la empresa para alinearla con las expectativas y necesidades de los empleados.

Ítems 13. ¿Los líderes de la empresa se comunican de manera clara y efectiva con sus subordinados?

Cuadro 16.

Comunicación efectiva

Categoría	f	%
Siempre	2	20
Algunas veces	4	40
Nunca	4	40
TOTAL	10	100%

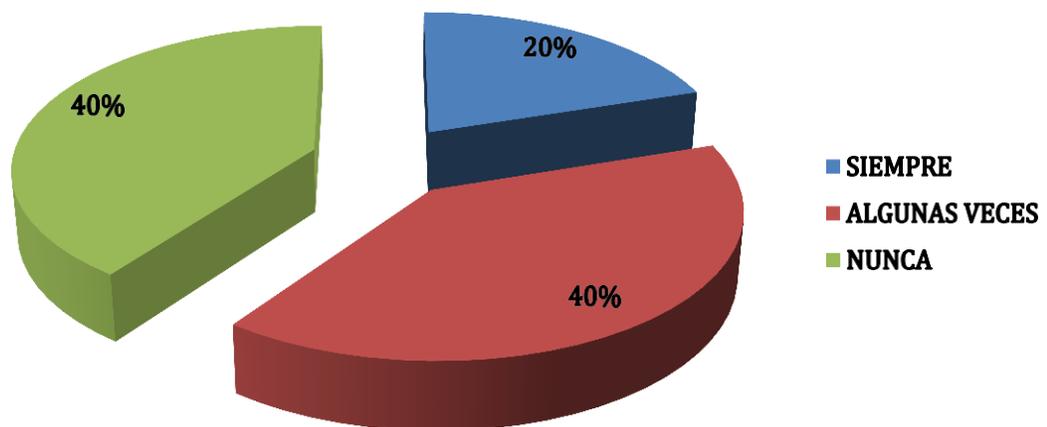


Gráfico 13. Comunicación efectiva

Análisis e Interpretación: Un 40% de los encuestados consideró que la comunicación nunca es clara y efectiva, y el 40% restante consideró que solo algunas veces. Esto significa que la mayoría de los empleados no reciben la comunicación que necesitan de sus líderes para realizar sus funciones de manera efectiva. Esta situación puede tener un impacto negativo en la productividad, la satisfacción laboral y la motivación de los empleados. Los empleados que no reciben una comunicación clara y efectiva de sus líderes pueden estar menos preparados para realizar sus tareas, lo que puede conducir a errores, retrasos y otros problemas. Existiendo una contradicción del 20% de encuestados, indican que consideran que los líderes siempre se comunican de manera clara y efectiva, aunque es un porcentaje bajo, sugiere que hay una parte del personal que percibe una comunicación sólida por parte de los líderes.

Ítems 14. ¿La comunicación descendente se produce de manera consistente en toda la organización?

Cuadro 17.

Comunicación descendente

Categoría	f	%
Siempre	1	10
Algunas veces	5	50
Nunca	4	40
TOTAL	10	100%

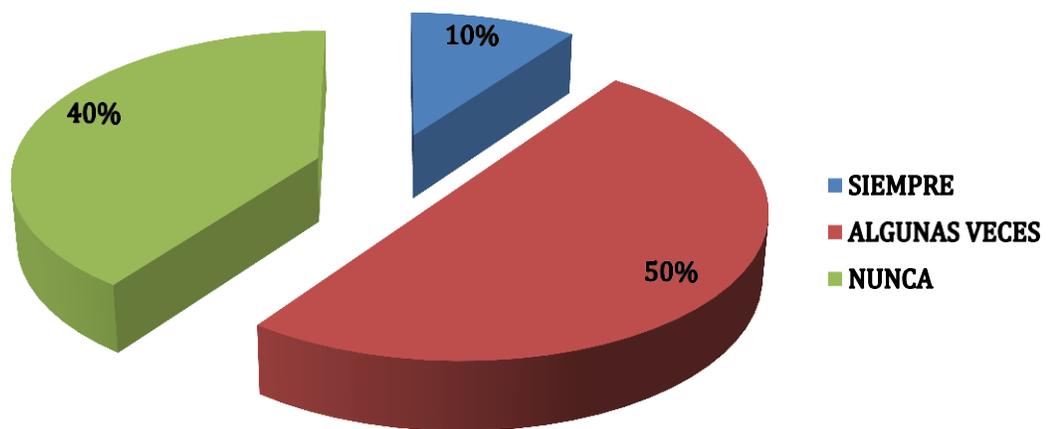


Gráfico 14. Comunicación descendente

Análisis e Interpretación: La percepción sobre la consistencia de la comunicación descendente en toda la organización revela una diversidad de opiniones entre los empleados. La respuesta más frecuente es que esto ocurre solo algunas veces, indicando esfuerzos intermitentes para comunicarse desde los niveles superiores hacia abajo. Este patrón sugiere la necesidad de mejorar la coherencia en la comunicación descendente.

Además, un grupo significativo de empleados percibe que la comunicación descendente nunca es consistente. Esta percepción plantea inquietudes, ya que los empleados que no reciben información de manera constante desde los niveles superiores pueden enfrentar desafíos en la realización de sus tareas, lo que podría resultar en errores, y otros problemas operativos. Es relevante destacar que la calidad de la comunicación descendente influye directamente en la motivación y el compromiso de los empleados. Aquellos que no están satisfechos con la comunicación descendente pueden sentirse menos motivados y comprometidos con su trabajo, afectando negativamente la productividad y el clima organizacional.

Ítems 15. ¿Las condiciones físicas laborales en general son satisfactorias para el empleado?

Cuadro 18.

Condiciones físicas laborales

Categoría	f	%
Siempre	1	10
Algunas veces	5	50
Nunca	4	40
TOTAL	10	100%

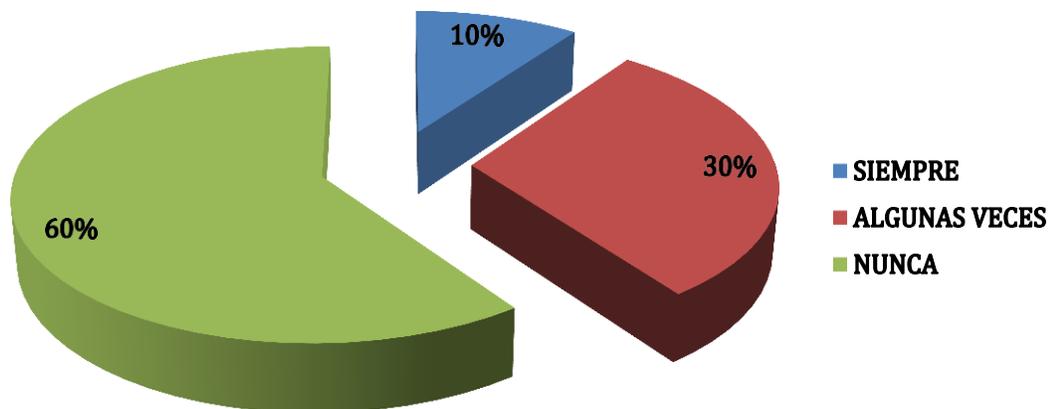


Gráfico 15. Condiciones físicas laborales

Análisis e Interpretación: La percepción generalizada es que las condiciones físicas nunca son satisfactorias, y esta situación puede tener consecuencias negativas para la salud, seguridad y satisfacción laboral de los empleados. Trabajar en condiciones físicas insatisfactorias puede exponer a los empleados a riesgos de salud, como enfermedades respiratorias, lesiones musculoesqueléticas y estrés. Notablemente, el 30% de los encuestados señalan que algunas veces, reflejando una preocupación significativa entre los empleados respecto a la satisfacción con las condiciones físicas laborales.

En discrepancia, solo el 10% de los encuestados indica que las condiciones físicas laborales siempre son satisfactorias. Este porcentaje reducido sugiere que una minoría percibe de manera constante condiciones satisfactorias en su entorno laboral. Esta discrepancia entre la percepción mayoritaria y la minoritaria destaca la necesidad de evaluar y mejorar las condiciones físicas en el lugar de trabajo para promover la salud, seguridad y bienestar general de los empleados.

Ítems 16. ¿La empresa cumple con todas las leyes y regulaciones laborales aplicables?

Cuadro 19.

Regulaciones laborales

Categoría	f	%
Siempre	2	20
Algunas veces	3	30
Nunca	5	50
TOTAL	10	100%

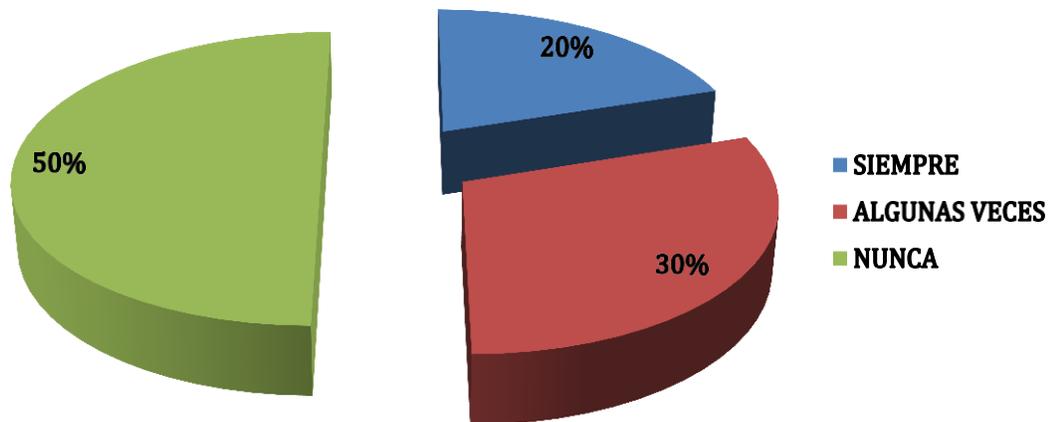


Gráfico 16. Regulaciones laborales

Análisis e Interpretación: Las respuestas a esta pregunta indican que la empresa tiene problemas de cumplimiento con las leyes y regulaciones laborales aplicables. El 50% de los encuestados consideró que la empresa nunca cumple con estas leyes, esta es la proporción más significativa y puede indicar preocupaciones sustanciales en cuanto al cumplimiento normativo, y el 30% restante consideró que solo lo hace algunas veces. Esto significa que la mayoría de los empleados cree que la empresa no está cumpliendo con sus obligaciones legales en materia laboral. Esta situación puede tener un impacto negativo en la empresa, ya que puede exponerla a multas, sanciones e incluso a demandas judiciales. Además, el incumplimiento de las leyes laborales puede dañar la reputación de la empresa y dificultar su atracción y retención de talento.

Conclusiones del diagnóstico

Mediante la presente información recolectada gracias al cuestionario elaborado, se identificaron conductas y percepciones del personal de la empresa objeto de estudio, las cuales serán claves al momento de realizar la propuesta que la empresa necesita. Asimismo, se realizó un diagnóstico producto del instrumento aplicado, el cual servirá de base para la elaboración del plan estratégico, de tal forma, de manera más general, se lograron detectar las siguientes deficiencias en dicha farmacia:

1. La mayoría de los empleados piensa que la empresa no aprovecha su nivel competitivo ni intenta buscar oportunidades para crecer aún más.
2. Gran porcentaje de los empleados coincidieron con que las condiciones físicas de trabajo no están en continua mejora, si no, al contrario.
3. La mayoría del personal opina que la comunicación es altamente deficiente, generando confusión e incomodidad.

4. La gran mayoría de los empleados no conocen los programas de motivación, retroalimentación, capacitación e incentivos de la organización.
5. El ambiente laboral es bastante deficiente debido a la falta de un entorno colaborativo.
6. Muy pocos empleados dijeron haber obtenido reconocimiento por la consecución de metas y objetivos.
7. Casi todos los empleados coincidieron con que la empresa incumple leyes laborales, específicamente refiriéndose a retrasos de la remuneración salarial, tiempo de descanso no suficiente, y no respeto por la hora de salida.
8. La Gerencia no toma seriamente las sugerencias de los empleados, por lo que estos piensan que los gerentes no son consistentes en sus argumentos y planteamientos.
9. La mayoría de empleados no tienen confianza en la Gerencia.

Por lo tanto, con tantas cosas que mejorar y poner en marcha en la empresa se dio la iniciativa de realizar una propuesta de tipo estratégica que garantiza poner un fin a todas las deficiencias ya mencionadas, eliminando las incongruencias, desagradados y desorden tanto del recurso humano de la entidad como para toda la misma, ya que, es muy probable que para todos los casos, una depende de la otra.

La Propuesta

Lineamientos estratégicos para una gestión de mejora continua del clima laboral de la Farmacia Santa Rosa “Los Pinos” C.A

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Implantar lineamientos estratégicos para una gestión de mejora continua del clima laboral de la empresa.

Objetivos específicos

1. Ejecutar un nuevo sistema de comunicación empresarial.
2. Optimizar el sistema de retroalimentación y evaluación del desempeño.
3. Aplicar el liderazgo participativo en todos los departamentos.

Justificación de la propuesta

Con el transcurrir de los años, los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, entonces, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Por lo tanto, evaluar las fuentes de conflicto, insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la empresa, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima de trabajo en cualquier organización.

La propuesta de lineamientos estratégicos para una gestión destinada a la mejora continua del clima laboral en la empresa objeto de estudio, se justifica plenamente por el conjunto de factores y conceptos expuestos en el capítulo I, el planteamiento del problema, concientizando el valor del talento humano en las organizaciones, entendiendo que para

poder potenciar su alcance al máximo se requiere de un conjunto de factores orientados a estimular su funcionamiento óptimo, en donde el clima organizacional se contribuye como un factor vital.

Cabe destacar que dicha propuesta también se justifica por el beneficio que le generará a la empresa en cuestión a nivel estratégico, esto debido a que desarrollo unos procesos que permiten realizar modificaciones estratégicas para crear fortalezas internas y así mantenerse en el mercado, desarrollando oportunidades de crecimiento en base a la mejora continua del clima laboral en la organización, y a su vez, también se benefician de forma indirecta los clientes que acuden a dicha farmacia, teniendo una mejor atención por parte de la compañía.

Estudio de factibilidad

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas de la propuesta ya expuesta, es decir, si es posible cumplir con las metas que se tienen para dicho proyecto, tomando en cuenta los recursos con los que la empresa objeto de estudio cuenta para su realización. Uno de los objetivos del presente trabajo de investigación es comprobar que la propuesta previamente explicada es viable y factible operativa y organizacionalmente hablando, por lo tanto, se tiene que:

La factibilidad operativa.

Es aquel aspecto que se relaciona con la disponibilidad de la empresa para realizar el proyecto establecido, es decir, que forman parte del plan estratégico para que el mismo funcione y la propuesta sea fructífera, por ende, la primera consideración para evaluar la factibilidad operativa se centra en la infraestructura y los recursos disponibles en la farmacia. Se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la capacidad actual de la organización

para implementar cambios significativos en el clima organizacional. Este incluyó la evaluación de la tecnología existente, la disposición física del espacio de trabajo y la disponibilidad de recursos financieros para respaldar las iniciativas propuestas, en ese mismo orden se determinó que sí existe una estructura funcional de tipo formal que pueda llegar a facilitar las relaciones entre personal, sean empleados o gerentes, y que los procesos propuestos para que se lleve a cabo el plan sean ejecutados cómodamente, ya que existe lugar para las reuniones empresariales, así como para las privadas, espacio para hacer de los descansos algo más cómodo y opciones a transporte, de tal manera que provoquen tanto un mejor aprovechamiento de los recursos especializados como una mayor eficiencia y coordinación entre los que laboran en la entidad.

La Factibilidad organizacional.

Se refiere a la presencia de las condiciones organizativas necesarias para llevar a cabo los objetivos o metas señalados en el sistema o plan de acción, es decir, se comprueba si dicho sistema, proyecto o propuesta puede funcionar en la empresa. Se realizó un análisis profundo de la cultura organizacional actual de la farmacia, identificando valores, creencias y prácticas existentes que puedan influir en el clima laboral. Con el compromiso del personal involucrado, la empresa verá grandes y positivos cambios operativamente hablando, como lo es una mejor distribución y ejecución de las actividades empresariales, puntualidad a la hora del pago de nómina y mejor empleo de los ingresos de la empresa. La consideración cuidadosa de la cultura organizacional, la participación activa del personal, la comunicación transparente y el desarrollo de habilidades son elementos clave que respaldan la confiabilidad y efectividad de las estrategias propuestas a nivel organizacional. Con este estudio se definen si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la

viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional.

De esta manera se identificaron los beneficios y oportunidades a la hora de poner en marcha el plan estratégico, descartando la presencia de riesgos o incongruencias que generen un resultado opuesto, demostrando así que los lineamientos estratégicos para establecer una mejora continua del clima organizacional en la empresa objeto de estudio son totalmente confiables, factibles y viables que solo generarán un mejor ambiente laboral e incluso una mejoría en el flujo de actividades, ya que como se ha podido ver a lo largo de este estudio, la moral hace al hombre, y el hombre hace el trabajo.

Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta cuenta con el propósito de intervenir y eliminar los riesgos y desventajas que presenta la empresa para su progreso como compañía, dándole una igual prioridad al recurso humano de la misma como a la actividad organizacional. En la ejecución del plan a presentar, debe existir un proceso de esfuerzo por mejorar el comportamiento dentro de cada una de las variables mediante ayudas concretas provenientes de los jefes inmediatos y del área de talento humano. Asimismo, en función de los resultados observados se propone la siguiente guía de estrategias:

Cuadro 20.**Propuesta de plan estratégico**

Variables intervenidas	Programas	Objetivos Estratégicos	Estrategias de acción	Recursos	Costo
Participación	“Todo trabajador tiene una voz”	Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones que afectan su trabajo y el entorno laboral.	Establecer reuniones mensuales el primer día de cada mes para recopilar las opiniones de los trabajadores sobre sus actividades empresariales.	Humano	30\$ adicionales al sueldo mensual del administrador
		Implementar un enfoque de liderazgo participativo, donde se consideren las opiniones de todo el equipo.	Realizar un análisis de las sugerencias recopiladas, priorizando y determinando su factibilidad.		
			Retroalimentación en la siguiente reunión, comunicando las acciones tomadas y sus resultados.		

Cuadro 20. (Cont.)

Confianza, Participación	"Buzón de Sugerencias"	Facilitar un canal de comunicación abierto para que los empleados expresen sus opiniones, quejas, reclamos y sugerencias, promoviendo la confianza y participación activa en el entorno laboral.	Elaborar un buzón de sugerencias y ubicarlo en un lugar accesible y visible dentro de la farmacia.	Humano, Material de apoyo, Papelería en general	Sin costo, pues son elementos existentes en la empresa
			Fomentar el uso del buzón para que los empleados expresen sus opiniones de manera anónima si lo desean.		
			Designar directivos para leer y atender las sugerencias recibidas.		
			Discutir en las reuniones, la las sugerencias y las soluciones propuestas.		

Cuadro 20. (Cont.)

Impulso crecimiento	“el éxito está en la constancia”	Mejorar la posición competitiva de la farmacia en una zona con alta competencia, aprovechando la confianza generada por la antigüedad y presencia en el mercado.	Realizar un estudio de las promociones y beneficios ofrecidos por las demás farmacias en la zona.	Humanos, Tecnológicos (Computador, redes sociales)	Sin costo, pues son elementos existentes en la empresa
			Identificar oportunidades para crear ofertas más atractivas y competitivas.		
			Utilizar las redes sociales como plataforma para difundir las nuevas promociones y beneficios.		
			Asegurar reajuste constante de las ofertas en función de la evolución del mercado		

Cuadro 20. (Cont.)

Compromiso, Legalidad	"Respeto al Tiempo"	Corregir el acato al tiempo y garantizar el cumplimiento de la jornada laboral establecida, sembrando bienestar en los empleados y cumpliendo con las normativas legales.	Contratar a un nuevo farmaceuta para cubrir las horas adicionales requeridas y garantizar la formalidad laboral.	Humano (Se recomienda nuevo empleado, sea auxiliar o farmaceuta).	Salario justo y básico establecido por la ley.
			Establecer un horario de trabajo claro y respetar las horas de descanso y jornada laboral para todos los empleados.		
			Garantizar el pago justo por horas extras, en cumplimiento con las leyes laborales aplicables.		

Cuadro 20. (Cont.)

Responsabilidad	“Pago puntual”	Optimizar la responsabilidad en el proceso de pago de salarios, asegurando que los empleados reciban sus remuneraciones de manera puntual.	Coordinar nueva fecha para compra de mercancía, programada de 7 a 10 días después del día de pago de los empleados.	Humano Capital Contable(Asegurar los fondos necesarios para los pagos y gastos operativos)	Salario justo y básico establecido por la ley.
		Asegurar que las fechas de obtención de nueva mercancía no coincidan con las fechas de pago de salarios.	Garantizar que el capital contable sea gestionado de manera eficiente para cubrir tanto los salarios como gastos operativos.		
			Establecer políticas y procedimientos claros para el proceso de pago de salarios.		

Cuadro 20. (Cont.)

Seguridad, Trabajo	"Mi Seguridad, Nuestra Seguridad"	Aumentar la seguridad y confort de los empleados al proporcionar un servicio de transporte que garantice un traslado seguro y cómodo a sus hogares.	Implementar un servicio de transporte empresarial para llevar a los empleados a sus hogares después de su jornada laboral.	Humano (Se recomienda contratación de servicio de transportes).	Sueldo mensual estimado según la regularidad del transporte.
			Evaluar y ajustar el gasto en la compra de fármacos poco demandados, redirigiendo esos recursos al servicio de transporte.		
			Establecer horarios y rutas eficientes para el transporte, asegurando la cobertura de las necesidades de los trabajadores.		

Cuadro 20. (Cont.)

Descanso, Moral	"Recuperar Energías"	Mejorar el bienestar de los empleados mediante la implementación de un programa de descanso más adecuado, contribuyendo a la reducción del estrés y al aumento del rendimiento laboral.	Establecer dos períodos de descanso diarios: uno de 30 minutos en la primera mitad de la jornada y otro de 15 minutos dos horas antes del cierre.	Humano	Sin costo. (El costo asociado está relacionado con la gestión interna y la coordinación de los descansos, sin requerir gastos adicionales).
			Fomentar un ambiente relajado durante el último descanso.		
			Promover la importancia del descanso y sus beneficios para la salud y el rendimiento laboral entre los empleados.		

Cuadro 20. (Cont.)

Retroalimentación, Comunicación	"Retroalimentar, Capacitar, Orientar"	Mejorar el desempeño y conocimiento de los empleados mediante un programa estructurado de retroalimentación, capacitación y seguimiento del rendimiento.	Establecer reuniones trimestrales organizadas por el departamento de recursos humanos para informar sobre novedades, recursos y actualizaciones del sistema informático.	Humano, Material de apoyo, Material de trabajo, Tecnologías.	\$30 al departamento de recursos humanos para cubrir gastos asociados al programa.
			Implementar un programa de seguimiento del desempeño durante un mes, con encuentros individuales al final de la jornada laboral dos días a la semana.		

Cuadro 20. (Cont.)

			<p>Durante las reuniones de seguimiento, discutir las actividades realizadas, identificar áreas de mejora y revisar facturas en el sistema.</p>		
			<p>Registrar objetivos y desempeño laboral en una planilla para medir el progreso y establecer metas claras.</p>		

Por lo antes expuesto, se recomienda que la implementación de la propuesta no debería llevarse a cabo en un periodo menor a 3 meses y que el propósito de la misma es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción de los empleados hacia la compañía, de la misma forma, se espera que se refleje en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal de la empresa, en donde todos pongan de su parte para que se un ambiente óptimo. En la misma línea de investigación, se propone un cronograma basado en fases:

1. Fase de Implementación de sesiones de retroalimentación. (Duración: 1-2 meses)
2. Fase de Lanzamiento de programas de bienestar y desarrollo. (Duración: 3-6 meses)
3. Fase de Evaluación de impacto y ajustes necesarios. (Duración: 7-9 meses)

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El clima organizacional juega un papel muy importante en el desempeño de las organizaciones, las cuales buscan constantemente el mejoramiento del mismo, conscientes de su implicación en la productividad de su personal, el posicionamiento de la empresa y el valor agregado que otorga en el actual contexto empresarial. Se destaca que la inversión que realizan las organizaciones en el mejoramiento del clima organizacional, con un enfoque y objetivos claros, construye un ambiente laboral saludable que fomenta el compromiso de los empleados, mejora la calidad de vida de los mismos y contribuye a su vez al aumento de la productividad para el logro de los objetivos organizacionales.

El desarrollo del plan estratégico permitió identificar algunas variables, las cuales se pudieron apreciar en los resultados de la encuesta aplicada, y como se pudo ver, influyen y desmejoran el índice de ambiente laboral, así como el grado de satisfacción del empleado, repercutiendo su trabajo para con la empresa, al igual se logró identificar que la efectividad de las organizaciones en materia de clima organizacional, depende de la comprensión de la etapa en la que se encuentran.

La empresa objeto de estudio a pesar de contar con una misión y visión ya definidas, no presenta una conexión entre estas y la toma de decisiones estratégicas, lo que resalta la importancia de una adecuada comunicación y apropiación de los lineamientos propuestos en el interior de la compañía. Actualmente para la farmacia Santa Rosa “Los

Pinos” C.A, el mejoramiento de clima organizacional puede ir por buen camino, ya que se está concibiendo como una responsabilidad importante que empieza por el compromiso de los directivos.

Para el estudio de los resultados de la encuesta se realizó un análisis de las valoraciones, en el cual se consiguió rápidamente identificar que el departamento de recursos humanos vendría siendo la variable más crítica en la entidad, por otra parte, aplicando la misma metodología se encontró que las dimensiones y variables con una necesidad de intervención inmediata fueron la participación, confianza, comunicación, empatía y legalidad, entre otras ya expuestas en el plan estratégico elaborado.

Asimismo, se realizaron grupos focales y entrevistas, lo cual condujo a identificar las causas por las cuales los empleados tienen una percepción desfavorable en estas variables. Con base en esta información, acorde con la política de gestión del talento humano y teniendo en cuenta la complejidad operacional de la empresa, particularmente en recursos humanos, se diseñaron unos lineamientos estratégicos como propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, las estrategias planteadas en el documento son para la aplicación en la empresa en el lapso de tiempo sugerido.

Para la ejecución del plan estratégico es de vital importancia que se tengan en cuenta aspectos como el compromiso por parte de la gerencia y jefe del departamento de recursos humanos, quienes son los principales promotores y quienes generan credibilidad entre todos los miembros de la entidad. Finalmente, el compromiso, la empatía y el respeto pueden convertirse en herramientas a usar para fortalecer y sostener los ánimos de la compañía, conducida siempre por una comunicación asertiva, abierta, masiva y clara.

El clima organizacional juega un papel de vital importancia para el logro de los objetivos de la organización es necesario que las empresas se preocupen por el área de gestión

humana y evitar que exista un ambiente de insatisfacción laboral ya que las consecuencias son negativas para el éxito de la organización.

Recomendaciones

En el contexto de la Farmacia Santa Rosa, la optimización del clima organizacional emerge como una prioridad estratégica para potenciar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores. En este sentido, las siguientes recomendaciones se presentan como pilares fundamentales para la construcción de un entorno laboral óptimo:

1. Fomenten un ambiente de participación activa de los empleados en la toma de decisiones para fortalecer la inclusión y la identificación con los objetivos organizacionales.
2. Construyan y mantengan relaciones de confianza entre los líderes y los empleados, estableciendo una comunicación abierta y transparente.
3. Incentiven el compromiso de los empleados mediante la definición clara de metas y el reconocimiento efectivo de los logros individuales y grupales.
4. Aseguren el cumplimiento riguroso de las normativas legales y éticas para garantizar la integridad y reputación de la empresa.
5. Impulsen la responsabilidad individual y colectiva, promoviendo un sentido de pertenencia y cuidado hacia los recursos y el ambiente laboral.
6. Implementen mecanismos efectivos de retroalimentación que permitan evaluar el desempeño e identificar áreas de mejora y reconocer el buen trabajo de manera regular.
7. Prioricen la seguridad laboral mediante la adopción de prácticas y políticas que minimicen los riesgos y promuevan un entorno de trabajo saludable.
8. Establezcan programas de capacitación continua que fortalezcan las habilidades

y competencias de los empleados, contribuyendo así a su desarrollo profesional.

9. Instauren un sistema de reconocimiento que motive y premie el esfuerzo y la dedicación de los empleados, generando un ambiente positivo.
10. Promuevan la creación de espacios y momentos para el intercambio de ideas y experiencias, fortaleciendo la cohesión y el trabajo en equipo dentro de la organización.

En caso de que la empresa acepte la implementación del plan, debe ser liderada por un equipo de trabajo multidisciplinario que incluya a representantes de la empresa y de los empleados. El equipo debe realizar un seguimiento del progreso del plan y realizar los ajustes necesarios para garantizar su éxito. Es en este sentido, que los autores proponen estas sugerencias, centradas en valores como la transparencia, la equidad y el reconocimiento, buscan contribuir a la creación de una cultura organizacional sólida, orientada hacia el bienestar de los empleados y la excelencia en el servicio, cimentando así las bases para el éxito sostenible de la Farmacia Santa Rosa.

Referencias Bibliográficas

- Arellano, Joseph (2019) Análisis interno y externo para el diseño de estrategias comerciales con el fin de incrementar las ventas a corto plazo en un restaurante en la ciudad de Piura. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (6ta, ed.). Caracas/Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini A. Mirian. (2009). Procedimiento Técnicos de la Investigación Documental. Editorial PANAPO, Caracas Venezuela
- Bittan, M. (2017). El modelo Pest como herramienta de planificación. Disponible en:
<http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/el-modelo-pest-como-herramienta-deplanificacion.aspx>
- Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: UNED.
- Castillo, José. Castillo, J. Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL, 2012.
- Chiavenato Idalberto (2010), Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw - Hill Interamericana Bogotá Colombia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, 30 de diciembre). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No 36.860.

- Chiavenato, I. (2016). Planificación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. McGraw- Hill.
- David, F. R. (2019) Gestión estratégica: enfoque de ventajas competitivas, conceptos y casos. Pearson.
- De Hora, H, Monteiro, G, Arica, J. (2010) Confiabilidad en Cuestionarios para Cualidades: Un estudio con Coeficiente Alfa de Cronbach. s.l.: Producto & Producción.
- Díaz, M., Alarcón, R. y Saborido, J. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012 – 2020. Revista Cubana de Educación Superior, 39(3).
- Díaz, G., Quintana, M., Fierro, D. (2020) “La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones” Vol. 6, No.1 pp. 145-161.
- García, A., & Martínez, J. (2022). El marco referencial en la investigación científica. Revista de Investigación Educativa, 40(2), 325-342.
- García, A., Martínez, F., & Sánchez, R. (2019). El compromiso organizacional y el clima laboral. El CICAG Informa, 6(9), 22-31.
- García, A., Martínez, F., & Sánchez, R. (2022). Impact of training and development on organizational climate in local pharmacies. Journal of Applied Pharmacy, 107(3), 178-189. <https://doi.org/101037/app0000532>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Clima laboral. Ediciones Díaz de Santos. (pp.276-307). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/62707?page=3>

González, A.L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.)

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

González, C. (2023). La importancia del marco teórico en la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 45-62.

Gore, E. (2019). *La vida en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.

Grant, R. (2019). *Análisis de la estrategia contemporánea: edición de texto y casos*. Wiley.

Jones, S., Johnson, M., & Smith, R. (2021). The impact of transformational leadership on organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 178-189.

<https://doi.org/10.1037/apl0000532>

Kaplan, R., Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005). *Gaceta Oficial N°38.236 Extraordinario del 26 de julio*. Caracas.

Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (LOTTT) (2012).

López, R., et al. (2021). El marco teórico en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Social*, 18(3), 78-94.

López, V.; Nevado D. (2016) Modelo de control estratégico desde la perspectiva del valor de los intangibles. Método y aplicación. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* ISSN: 0121-5051

Mailland, L. (2021) Los "tres secretos" para lograr el mejor ambiente laboral post pandemia: el gran desafío 2021. Recuperado de

<https://www.iproup.com/economia-digital/19433-asi-se-consigue-el-mejorclima->

laboral-el-gran-desafio-2021

Manual de la Universidad Nacional Abierta, UNA. (2012).

Martín, S. (2016) ¿Qué es la investigación de mercados? Disponible en:

<https://neoattack.com/blog/investigacionmercados/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20de%20mercados%20se%20realiza%20siguiendo%20los%20principios%20del,que%20sean%20diferentes%20entre%20ellas.>

Martínez, G., Rodríguez, L., & García, S. (2021). The influence of leadership on organizational climate in local pharmacies. *Journal of Pharmacy Leadership*, 106(4), 22-31. <https://doi.org/10.1177/2329488419896312>

Mata, L. (2019). El enfoque cuantitativo de la investigación.

Disponible en: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cuantitativo-de-investigacion/>

Matthiensen, A. (2011) Uso del coeficiente Alfa de Cronbach en Reseñas de

Cuestionarios. s.l. : Publicaciones Técnico-Científicas de Embrapa Roraima,.

Mujica, R. (2022) Tipos de antecedentes en la investigación. Disponible en:

<https://blog.docentes20.com/2022/12/%E2%9C%8Dtipos-de-antecedentes-en-la-investigacion-docentes-2-0/>

Navarro, F., Almaguer, R., Moreno, F., y Hernández, N. P. (2020). Estrategias

comunicacionales en el sector turismo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (1), 77-90. <https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31312>

Oltra, V. (2013) (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9)

Palella, S., y Martins, F. (2017). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 6ta. Ed.

Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – FEDUPEL editores.

Parker, S. K., Morgeson, F. P., Johns, G. (2019). Cien años de investigación en diseño de trabajo: mirando hacia atrás y mirando hacia adelante. *Revista de Psicología Aplicada*, 104(4), 527-553).

Peiró, R. (2021) Cadena de valor. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Prieto Sandra (2020) "Análisis interno de una empresa: parámetros a estudiar y herramientas" Disponible en: <https://grupo-pya.com/analisis-interno-de-una-empresa-parametros-a-Estudiar-herramientas/#:~:text=As%C3%AD%2C%20mientras%20que%20el%20an%C3%A1lisis,plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20la%20empresa.>

Quintero, J., Sánchez, J. “La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico *Telos*, vol. 8, núm. 3” Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín Maracaibo, Venezuela.

Quiroa, M. (2020) Análisis externo de una empresa. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>

Quiroa, M. (2020) Control estratégico. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Sexta

- Edición. Editorial McGraw-Hill. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-lainvestigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Santos, G. (2017) Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla. BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA.
- Shevlin M, Miles JNV, Walker S. (2000). Coefficient alpha: a useful indicator of reliability?. *Pers Individ Differ*.
- Silva, I. (2016) Análisis técnico operativo. Disponible en: <https://prezi.com/e7lhxqcyhd33/analisis-tecnico-operativo/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland III, A. (2018).Elaboración y ejecución de la estrategia: la búsqueda de una ventaja competitiva, conceptos y casos. McGraw-Hill.
- Vargas, A. (2014). Marketing y Plan de Negocio de las Microempresas. Certina Editorial.
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., Bamford, C. (2018).Gestión estratégica y política empresarial: Globalización, innovación y sustentabilidad. Pearson.
- Yautentzi, D. (2019). La planeación estratégica como herramienta para diseñar proyectos transversales en educación y su impacto en la evaluación. Recuperado de: <https://posgradoeducacionuatx.org/pdf2018/A097.pdf>

ANEXOS

Anexo A.

Cronograma de actividades

	Del	Del	Del	Del
	19/04/23	23/05/23	30/06/23	10/10/23
	al	al	al	al
ACTIVIDADES	22/05/23	29/06/23	26/07/23	20/03/24
Búsqueda y elección del tema.				
Elección del tutor y consignación de la carta de aceptación.				
Definición de objetivos generales y específicos.				
Elaboración del capítulo I.				
Correcciones del capítulo I.				
Clase y formulación sobre el capítulo II.				
Elaboración de cuadros y capítulo II.				
Aplicación de correcciones.				

Anexo A. (Cont.)

<p>Ejecución del tercer capítulo.</p> <p>Estudio y elección de instrumentos de información.</p> <p>Realización de las páginas preliminares</p> <p>Entrega del trabajo de aplicación.</p>				
<p>Construcción del capítulo IV.</p> <p>Implementación de los instrumentos y elaboración de gráficos.</p> <p>Conclusiones y recomendaciones.</p> <p>Entrega del trabajo final. Defensa</p>				

Anexo B.

Instrumento de recolección de información

N°	PREGUNTAS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	¿La empresa sigue las tendencias económicas para identificar oportunidades y riesgos?			
2	¿Se suele tomar en cuenta a la cadena de valor al momento de examinar las actividades de la compañía?			
3	¿La empresa realiza estudios de mercado para identificar oportunidades de mejora?			
4	¿Considera que el nivel competitivo de la empresa suele ser alto?			
5	¿Con qué constancia la empresa busca retroalimentación de sus clientes para mejorar su competitividad?			
6	En su opinión, la organización alcanza sus metas de crecimiento en el mercado?			
7	¿Los supervisores fomentan un ambiente de trabajo colaborativo entre los miembros de su equipo?			

Anexo B. (Cont.)

8	¿Con qué frecuencia los supervisores brindan retroalimentación constructiva a los empleados sobre su desempeño?			
9	¿Se establecen objetivos claros para medir el desempeño en la organización?			
10	¿Los empleados son reconocidos de manera oportuna por sus logros?			
11	¿En qué medida se proporciona capacitación al personal en esta empresa?			
12	¿Los beneficios laborales de la empresa satisfacen las necesidades del empleado?			
13	¿Los líderes de la empresa se comunican de manera clara y efectiva con sus subordinados?			
14	¿La comunicación descendente se produce de manera consistente en toda la organización?			
15	¿Las condiciones físicas laborales en general son satisfactorias para el empleado?			
16	¿La empresa cumple con todas las leyes y regulaciones laborales aplicables?			

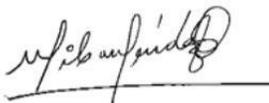
Anexo C-1.**Carta de Validación de Instrumento por Expertos**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

Carta de Validación

Yo, Mirla Méndez titular de la Cédula de Identidad N° 14549600, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado “Plan estratégico para la optimización del clima organizacional de la farmacia santa rosa “los pinos” c.a en el estado barinas para periodo 2023-2024”, presentado por los Bachilleres: **Montilla Luz**, titular de la cédula de la Identidad N° 30.220.947; **Ruiz Gissell**, titular de la cédula de la Identidad N° 28.460.187, para optar al Título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 12 días del mes de Octubre de 2023.



Firma del Experto

Cédula de Identidad V-14549600

Anexo C-2.**Carta de Validación de Instrumento por Expertos**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

Carta de Validación

Yo, Germán Unda, titular de la Cédula de Identidad N°, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado "Plan estratégico para la optimización del clima organizacional de la farmacia santa rosa "los pinos" c.a en el estado barinas para periodo 2023-2024", presentado por los Bachilleres: **Montilla Luz**, titular de la cédula de la Identidad N° 30.220.947; **Ruiz Gissell**, titular de la cédula de la Identidad N° 28.460.187, para optar al Título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 12 días del mes de Octubre de 2023.



Firma del Experto

V- 17.987.189

Anexo C-3.**Carta de Validación de Instrumento por Expertos**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

Carta de Validación

Yo, Rosa Puerta, titular de la Cédula de Identidad N° 10.637.568, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado "**Plan estratégico para la optimización del clima organizacional de la farmacia santa rosa "los pinos" c.a en el estado barinas para periodo 2023-2024**", presentado por los Bachilleres: **Montilla Luz**, titular de la cédula de la Identidad N° 30.220.947; **Ruiz Gissell**, titular de la cédula de la Identidad N° 28.460.187, para optar al Título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 15 días del mes de Octubre de 2023.



Firma del Experto

V-10.637.568

Cédula de Identidad

Anexo D.

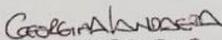
Constancia de Ejecución del Trabajo de Aplicación


 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
 DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
 VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL PROGRAMA
 CIENCIAS SOCIALES
 SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

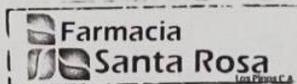
Constancia de Ejecución del Trabajo de Aplicación

Yo, Georgina Landaeta titular de la cédula de identidad N° 15.967.738 en mi condición de Vice-Presidenta, hago constar por medio de la presente que los bachilleres: Montilla Luz, cédula de identidad N° 30.220.947; Ruiz Gissell, cédula de identidad N° 28.460.187, autores del Trabajo de Aplicación titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FARMACIA SANTA ROSA "LOS PINOS" C.A EN EL ESTADO BARINAS PARA PERIODO 2023-2024**, siendo el tutor Prof. (a) Richard Molina C.I. N° 15.828.088, para optar al título de Licenciado en Administración que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", certifico que los estudiantes antes mencionados realizaron su Trabajo de Aplicación en esta empresa.

En Barinas, a los 22 días del mes de noviembre de dos mil veintitrés.


 C.I. 15967.738

Firma y sello de la empresa



Dirección: Calle Cedeño, frente a la línea de taxis del Hospital Luis Razetti

Teléfono: 04245867191