

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO
MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

Autor: Lic. Otto Heredia Garcia

C.I.: 7.417.912

Tutor: Msc. Aurelio Rodríguez

C. I.: 7.019.572

Bárbula, Octubre 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

Autor: Lic. Otto Heredia Garcia

C.I.: 7.417.912

Tutor: Msc. Aurelio Rodríguez

C. I.: 7.019.572

Bárbula, Junio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS"

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

HEREDIA G., OTTO R.
C.I.: 7.417.912

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. RODRIGUEZ R., AURELIO F., titular de la cédula de identidad N°. 7.019.572

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está Aprobado

En Bárbula, a los ocho días del mes de Octubre de 2015

Prof. Pérez S., Iraida E. (PRESIDENTE)
C.I.: 3490252
Fecha: 08-10-15

Prof. Hernández M., Freddy A.
C.I.: 15486750
Fecha: 08-10-2015

Prof. Riera Z., Paulina G.
C.I.: 11527262
Fecha: 08-10-2015





Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los centros de distribución de consumo masivo de empresas de alimentos y bebidas no alcohólicas”**.

Presentado por el (la) ciudadano (a): **Heredía García, Otto R.**

Titular de la Cédula de identidad **Nº V. 7.417.912**. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **Aprobado**.

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

Graida Pérez / Soc. 3.490.252

[Firma]

Fredy Hernández 25.486.750

[Firma]

Paulina Riera 11.527.262

[Firma]

Bárbula, Octubre 2015



Programa de Maestría en Administración de Empresas
Mención Gerencia

Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: "LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS" Adscrito a la Línea de Investigación: *Desde la óptica gerencial, Propuesta de Soluciones a Problemas* por el (la) ciudadano(a). OTTO R. HEREDIA G. Titular de la cédula de identidad N°: 7.417.912, y elaborado bajo la dirección del (la) Tutor(a): *Aurelio Rodríguez* Cédula de identidad N°: 7.019.572, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, está APROBADO.

En Valencia, a los 20 días del mes de marzo del año 2015.

Por la Comisión Coordinadora:


Prof. YRAIDA PEREZ SILVA
Coordinador




Miembro

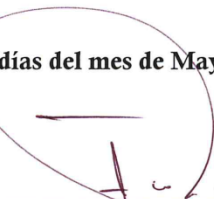


AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Msc. Aurelio Rodríguez titular de la cédula de identidad N° __ N° 7.019.572, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización □ Maestría □ titulado: “_Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los centros de distribución de consumo masivo de empresas de alimentos y bebidas no alcohólicas.”

Presentado por el (la) ciudadano (a) _Otto Ramón Heredia Garcia Titular de la cédula de identidad N° 7.417.912, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 28 días del mes de Mayo del año dos mil Quince.



Firma
C.I. N° 7.019.572



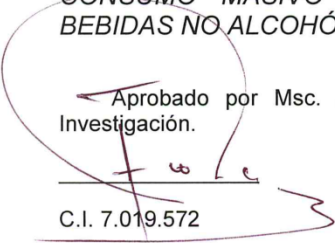
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR Y
APROBACIÓN DEL PROFESOR DE SEMINARIO.**

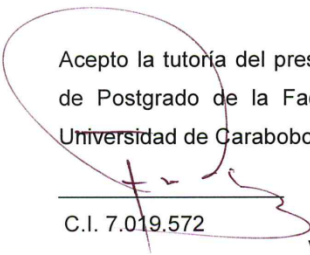
*LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE
CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS.*

Aprobado por Msc. Aurelio Rodríguez, Profesor de Seminario de
Investigación.


C.I. 7.019.572

Tutor: Msc. Aurelio Rodríguez

Acepto la tutoría del presente trabajo según las condiciones de la Dirección
de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la
Universidad de Carabobo. Msc. Aurelio Rodríguez


C.I. 7.019.572

Valencia, Noviembre 2014

Dedicatoria

Quiero dedicarle a mis padres Rosa M. Garcia Jiménez y Otto R. Heredia Torres, quienes se esforzaron por darme humildemente lo mejor de ellos para prepararme para la vida, con sus valores, principios y educación, nunca podría pagar todos sus desvelos y quienes me heredaron el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo: Amor. Ellos sin escatimar esfuerzo alguno para mi hermana (Esther) ni para mí, sacrificaron gran parte de su vida para formarnos y educarnos, para convertirnos en personas de provecho y de correctos procederes. A quienes prometo que realizare mi mejor esfuerzo para transmitir el mismo legado, compromiso y todo su ejemplo a sus nietos. Se les recuerda y ama en su ausencia, fueron mis héroes.

También quiero agradecer a mis hijos, Otto Lionel quien hoy día con mucho esfuerzo está recibéndose de médico cirujano, lo que representa un orgullo para mí pues logro realizar mi sueño, Otto Gerardo quien desea continuar los pasos de su hermano mayor y además ser empresario, él que tiene un corazón gigante y dulce, Salvador mi purrunchito y consentido de todos, quien tiene un carisma extraordinario, lleno de alegría, pasión y quien diariamente puede regalarme su cariño, su cálido abrazo y más sincero amor y Valentina la purruncha, mi gota de agua chiquita y la princesa de la casa, a ti mi princesita que nos costaste muchas lágrimas para tu llegada, tu inteligente, bella, amorosa, especial y quien logra bajar mis medias con solo un gesto.

Hijos su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha impulsado para lograr todas las metas y debo además agradecerles por haber cedido bondadosamente parte del tiempo que les pertenecía para

permitirme culminar con éxito esta etapa. Y que con su sonrisa día a día generan el combustible que me anima a continuar adelante, aunque en algunos casos en la distancia.

A mi novia, a mi esposa Margarita, porque emprendiste conmigo el camino riesgoso de compartir la vida con una sonrisa, porque me apoyaste sin pedir explicaciones, porque me respetas en cada sentido de nuestra vida, porque me escuchaste y eso permitió que no perdiera la razón (por lo menos no totalmente). Por compartir momentos especiales de tu vida conmigo. Por valorarme y enorgullecerme con tu sinceridad y respeto, junto a ti aprendí el valor de la claridad, compromiso y la firmeza.

A ti mi bella esposa, por estar siempre disponible para mí y permitirme sentir tu aprecio cada vez que recurres a mí ayuda, por estar presente en las transiciones más importantes de mi vida y permanecer de mi lado, de ti aprendí a convertir cualquier momento en especial. Por apoyarme cuando más lo necesité y no dejar que me sintiera totalmente solo cuando la vida reclamaba mi existir y por permanecer aun cuando me ahogaba el sentimiento. Conoces mucho de mí y aun así me toleras, no es tan sencillo y tú lo has hecho muy bien, independientemente de las circunstancias terribles a las que sobrevivimos en estos últimos años y por ser ante todo mi amiga, sin tu ayuda hubiese sido imposible lograrlo.

Y claro, como no agradecer a tú familia, siempre incondicionales y dispuestos a cooperar con nosotros. Mil gracias.

Soy un hombre afortunado.

Agradecimiento

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar cada día y enviar a mí en el momento justo a las personas que alivian mi camino de perturbaciones y por darme la oportunidad de permanecer con vida para disfrutar a mi familia y especial a mis hijos. Por alimentar mi fe en mi propia naturaleza. Por darme el valor para creer en lo que creo.

A mi equipo de estudio Aliana, Julibel, Edgar (JOEA) porque realmente puedo considerarlos mis amigos y amigas. Por abrirme los brazos desde el principio y darle un toque cómico y serio a mi paso por la UC. Por darle valor a mi sinceridad brindándome la de ustedes. Por ser amigos entre tantos conocidos y mostrarme el norte cuando perdí mi brújula.

Mi asesora de tesis Lic. Johanny Silveira porque me guiaste durante todo el trayecto, su experiencia, su ayuda y sus consejos fueron determinantes para la culminación de este proyecto.

A mi tutor Msc. Aurelio Rodríguez por su apoyo e incondicional forma de enseñar y orientar que me incentivo en mucho a seguir adelante, sin usted esto no hubiera sido posible.

Por último a mis compañeros de curso porque en esta armonía grupal lo hemos logrado.

BSM. Otto Heredia

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xi	
ABSTRACT.....	xii	
INDICE GENERAL.....	xiii	
INDICE DE CUADROS.....	xiv	
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv	
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv	
INTRODUCCIÓN.....	xv	
CAPITULO I		
EL PROBLEMA		
Planteamiento del problema.....	18	
Objetivos de la investigación.....	23	
Objetivo General.....	23	
Objetivos Específicos.....	23	
Justificación de la investigación.....	24	
CAPÍTULO II		
MARCO TEÓRICO		
Antecedentes de la investigación.....	29	
Bases teóricas.....	42	
Sistema de variables.....	83	
Definición conceptual.....	83	
Definición operacional.....	83	
Operacionalización de las variables.....	84	
CAPÍTULO III		
MARCO METODOLOGICO		
Tipo de investigación.....	86	
Diseño de Investigación.....	87	
Población y muestra	89	
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	90	
Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	93	
Tratamiento estadístico de datos.....	95	
CAPÍTULO IV		
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		98
CAPÍTULO V		
Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.....	112	
Conclusiones.....	123	
Recomendaciones.....	125	

Lista de Referencias.....	128
ANEXOS	
ANEXO A. Instrumento de recolección de datos.....	131
ANEXO B. Instructivo de validación.....	137



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS.

Autor: Lic. Heredia, Otto C. I.: 7.417.912
Tutor: Msc. Aurelio Rodríguez C. I.: 7.019.572
Fecha: Junio, 2015

RESUMEN

El propósito del estudio fue proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia. Se definió el tipo de investigación como proyectivo y el diseño, no experimental, transeccional de campo. La población y muestra estuvo conformada por ciento cuarenta y dos (142) trabajadores de los centros de distribución ubicados en las Ciudades de Maracaibo y Punta Gorda, a los cuales se les aplicó un cuestionario cuya validez de contenido se determinó a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el método Alfa Cronbach, arrojando un valor de 0,98, es decir, alto. Luego de aplicar el instrumento se tabularon los datos y se analizaron los resultados con respecto a las dimensiones e indicadores, con los métodos de la estadística descriptiva, para luego analizar su correspondencia con las teorías estudiadas. Entre los principales resultados se obtuvo que la identidad, el liderazgo, el énfasis estratégico y los criterios de éxito, son observados de manera favorable por el personal; sin embargo, están ausentes la comunicación y los valores compartidos. Por otro lado, tanto las características personales como las operativas son percibidas de manera adecuada, sin embargo, se encontraron debilidades respecto al elemento estructural. Asimismo, se constató que de los factores culturales que intervienen en el clima organizacional, tanto los causales como los intermedios y los finales, están presentes en las empresas analizadas. En base a estos resultados, se formularon lineamientos estratégicos para fortalecer la cultura y el clima en las empresas estudiadas.

Descriptor: Cultura y clima organizacional, lineamientos estratégicos.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
MANAGEMENT STATEMENT



**STRATEGIC LIMITS FOR THE STRENGTHENING OF THE CULTURE AND THE
CLIMATE ORGANIZACIONAL IN THE DISTRIBUTION CENTERS OF MASSIVE
CONSUMPTION OF FOOD COMPANIES AND NOT ALCOHOLIC DRINKS**

Author: Lic. Heredia, Otto C. I.: 7.417.912
Tutor: Msc. Aurelio Rodríguez C. I.: 7.019.572
Date: June, 2015

ABSTRACT

The purpose of the study was to propose strategic limits for the strengthening of the culture and the climate organizacional in the Distribution Centers of the Comercializadora Snacks, SRL, of the State Zulia. The type of investigation was defined as proyectivo and the design, not experimentally, transeccional of field. The population and sample was shaped per cent forty two (142 workers of the distribution centers located in the Cities of Maracaibo and Fat Top, to which there was applied a questionnaire which validity of content decided across the experts' judgment and the reliability by means of the method Alpha Cronbach, throwing a value of 0,98, that is to say, high place. After applying the instrument the information was tabulated and the results were analyzed by respect To the dimensions and indicators, with the methods of the descriptive statistics, then to analyze his correspondance with the studied theories. Between the principal results there were obtained that the identity, the leadership, the strategic emphasis and the criteria of success, are observed in a favorable way by the personnel; nevertheless, the communication and the shared values are absent. Both the personal characteristics and the operative ones are perceived in a suitable way, nevertheless, they found weaknesses with regard to the structural element. Likewise, there was stated that of the cultural factors that intervene in the climate organizacional, so much grounds like the intervals and the ends, they are present in the analyzed companies. On the basis of these results, Strategic limits were formulated to strengthen the culture and the climate in the studied companies.

Describers: Culture and climate organizacional, strategic limits.

INTRODUCCIÓN

La importancia de la cultura y el clima organizacional han sido temas de marcado interés desde los años 80. Actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí misma, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la organización, entre otros.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional (Robbins, 2011).

Cabe destacar, que el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. Por tal razón, el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de una organización, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En resumen, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con

respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

En definitiva, el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Partiendo de estas afirmaciones se orienta, fundamenta y sustenta la presente investigación, destacando la importancia y relación de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, razón por la cual se considera necesario y de gran relevancia proponer lineamientos estratégicos para su fortalecimiento, específicamente en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Cabe destacar, que el estudio se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I, presenta aspectos generales del objeto de estudio como el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II, desarrolla los antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos y operacionalización de las variables.

Capítulo III, contiene el marco metodológico, tipo, diseño, método, instrumentos de recolección y tratamiento estadístico de los datos.

Capítulo IV, muestra de manera detallada los resultados del estudio con su correspondiente análisis.

Capítulo V, desarrolla la propuesta de los lineamientos estratégicos requeridos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional, específicamente en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la época actual, las características de las organizaciones están siendo marcadas por el surgimiento acelerado de nuevos mercados, la globalización de la economía, el crecimiento de la información, el perfeccionamiento de los medios comunicacionales, el desarrollo social y tecnológico, todo ello, producto de la dinámica del cambio, la cual representa, más que una barrera, un gran desafío.

En ese contexto, las organizaciones están experimentando la necesidad de redefinir sus objetivos como única alternativa para dar respuesta a las exigencias del entorno. Debido a esto, han comenzado a comprender la importancia de revisar y rediseñar constantemente su misión y visión, así como los patrones que soportan sus diseños organizacionales, sus procesos de toma de decisiones, los valores y principios en los cuales se fundamenta su cultura; todo ello con el único fin de adaptarse a las múltiples transformaciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas, del mundo globalizado. En este proceso de transformación requerido por las organizaciones para adaptarse y dar respuesta a las exigencias de un entorno altamente dinámico y cambiante, son múltiples los factores intervinientes.

De acuerdo con lo expresado por Robbins (2011: 22), “existen diversas fuerzas ambientales que están requiriendo de los gerentes la habilidad para poner en práctica programas extensos dirigidos a garantizar el éxito organizacional”, entre ellas es posible mencionar la naturaleza de la fuerza

de trabajo, la tecnología, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial.

En el caso particular de la naturaleza de la fuerza de trabajo, el autor citado expresa que el éxito organizacional debe ser gestado desde la gente, modificando sus actitudes y comportamientos a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas, de modo que se logre adaptar sus características individuales, la naturaleza y calidad de sus relaciones de trabajo, favoreciendo la administración eficientemente de la organización.

Desde esa perspectiva, la cultura, definida por Drucker (2010) como el conjunto de características y significados individuales o compartidos (cultura organizacional), que distinguen a un individuo (u organización), de otro, se vislumbra como un elemento importante e interviniente en la gestión y el clima organizativo.

La realidad descrita, según Goncalves (2007), establece la necesidad de comprender a la cultura como una variable interventora en el clima de la organización, entendido este como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros).

En ese contexto, es importante considerar, que por ser la cultura un aspecto que se construye con el aporte de los valores morales de todos sus miembros, ésta se destaca como un elemento complejo, por lo cual, debe ponerse especial atención y realizarse un gran esfuerzo conjunto dirigido a fortalecerla y al mismo tiempo flexibilizarla, de modo que sea posible

adecuarla para dar respuesta a los cambios que tengan lugar en el ambiente, tanto interno como externo a la organización.

Lo mencionado, se presenta como una condición indispensable para lograr la supervivencia organizacional, por cuanto hoy en día las organizaciones requieren un alto grado de confiabilidad, equilibrio, pertinencia, imagen corporativa sólida y estabilidad para poder ofrecer a los diversos grupos de interés (clientes, proveedores, competidores), la seguridad que requieren, pero al mismo tiempo, la flexibilidad, capacidad de cambio e innovación, para lograr adaptarse a cada nueva situación, con ideas novedosas, cursos de acción y propuestas frescas.

Sin embargo, cabe destacar que tal como lo señala Robbins (2011), la cultura puede presentarse como un aspecto limitante o que dificulta la consolidación de un adecuado clima organizacional, pues los valores compartidos pueden no estar de acuerdo con aquellos que favorezcan la efectividad de la organización en un momento dado, pueden ser inflexibles y dificultar su adaptación a nuevas situaciones, constituyéndose en una barrera hacia la diversidad, la integración de nuevos miembros, y en general, la adaptación de la organización a los requerimientos del entorno.

En el caso específico de las empresas venezolanas, diversos estudios como los realizados por Villarroel (2013), Ojeda (2013) y Valverde (2012), entre otros, han permitido evidenciar la existencia de serias debilidades relacionadas con la cultura organizacional. Las diferencias de opinión, valores y principios contrarios, alta conflictividad, resistencia al cambio, entre otras características existentes, contribuyen paulatinamente con el deterioro de su clima organizacional, es decir, la manera como es percibido por sus trabajadores, clientes, proveedores y competidores.

Lo anterior, obedece a la existencia de valores, principios, rutinas de trabajo y prácticas diarias, que se encuentran profundamente arraigadas y que varían según las personas, los lugares y los contextos, lo que dificulta la conformación de una cultura compartida y al mismo tiempo, crea conflictos, incidiendo de manera negativa en el ambiente o clima organizacional.

En el contexto analizado, llama la atención el caso particular de la Comercializadora Snacks, SRL, la cual se constituyó desde su creación en un elemento clave en la evolución del mercado de distribución de alimentos en Venezuela, y ha sido modelo para muchos de sus competidores actuales.

La empresa señalada, tal como lo expresan De Pool y Col (2009), se caracteriza por poseer una gran influencia de la cultura estadounidense, lo cual ha repercutido en aspectos fundamentales del negocio como sus políticas de mercadeo, su estructura y procesos internos, infraestructura, ubicación, selección y adiestramiento del personal, entre otros.

Lo anterior, según los autores citados ha tenido como consecuencia la convergencia de distintas culturas marcadas por diversos estilos de liderazgo, múltiples formas de comunicación, el predominio de los valores personales sobre los organizacionales; todo lo cual podría generar un descontento que lógicamente repercutiría en el ambiente de trabajo, desarrollando un clima organizacional ambiguo y tenso.

Por otro lado, de manera particular en los Centros de Distribución del Estado Zulia, ubicados en las ciudades de Maracaibo y Punta Gorda, de acuerdo con información proporcionada a través de entrevistas abiertas realizadas a los trabajadores, existen diversas debilidades tales como la alta conflictividad, la excesiva rotación de personal, los bajos niveles de

motivación así como de desempeño y satisfacción laboral, la inadecuación de las políticas de personal, el incremento del ausentismo y la accidentalidad, el poco entendimiento entre los distintos niveles jerárquicos que conforman a estas organizaciones, entre otros que pudieran estar asociados con el fortalecimiento de una cultura rígida e inapropiada, así como a un clima organizacional inestable.

Es importante mencionar que la persistencia de las debilidades manifestadas por los trabajadores en torno al ámbito laboral, podría tener en el mediano y largo plazo repercusiones negativas para las áreas medulares de la empresa, tales como, administración de personal, ventas, seguridad, higiene y ambiente, mercadeo, entre otras. Desde este punto de vista, se observa que dichas debilidades se presentan como síntomas de una grave problemática que requiere ser estudiada a profundidad, con el fin de esclarecer cuáles son sus causas, así como las posibles soluciones que podrían implementarse a fin de optimizar los procesos organizacionales, específicamente en lo correspondiente a la cultura y el clima organizacional.

Tomando en consideración la situación problemática existente en los Centros de Distribución del Estado Zulia, ubicados en las ciudades de Maracaibo y Punta Gorda, se evidencia la necesidad urgente de implementar estrategias que permitan en primer término, conocer con certeza la naturaleza del problema, para posteriormente detectar las desviaciones y fallas existentes, lo que finalmente permitirá diseñar e implementar cursos de acción dirigidos a corregir, así como dar seguimiento a cada una de ellas, de modo que se garantice su solución adecuada y oportuna.

En virtud de los planteamientos anteriores, surge la iniciativa de desarrollar un estudio conjunto de las variables cultura y clima organizacional

en la Comercializadora Snacks, SRL, específicamente en los Centros de Distribución del Estado Zulia; a fin de proponer lineamientos estratégicos que propicien un clima laboral motivante y retador que permita a los trabajadores desarrollar equipos eficientes para lograr los objetivos de la organización, contribuyendo además con el incremento de sus niveles de productividad y excelencia.

Formulación del Problema

Efectuado el planteamiento, se formula el problema bajo la siguiente interrogante: ¿Cuáles son lineamientos estratégicos requeridos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Objetivos Específicos

- Identificar los elementos característicos de la cultura organizacional presentes en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

- Caracterizar el clima organizacional existente en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

- Analizar los factores culturales que intervienen en el clima organizacional de los Centros de distribución de la comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

- Definir lineamientos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Justificación de la Investigación

La cultura, entendida como el conjunto de ideas, normas, valores, actitudes y creencias importantes, compartidas por los miembros de una comunidad, forma parte integral de la vida de las organizaciones y tiene implicaciones directas en la acción gerencial. De allí se deduce que en una organización en particular, la cultura se conforma de las cosas, palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común, por lo que una cultura fuerte y ampliamente reconocida suele citarse como un motivo de éxito, sin embargo, esta puede favorecer o impedir la dinámica organizacional, en muchos sentidos.

Tomando como punto de partida el planteamiento anterior, se infiere que la presencia de barreras culturales, individuales u organizacionales, contribuye con la conformación de un clima organizacional inadecuado, pues con frecuencia, los individuos basados en sus creencias y valores forman una percepción individual del entorno que los rodea, según la cual, este amenaza su estabilidad y seguridad, exigiendo nuevos patrones de comportamiento, modificando las relaciones de autoridad y poder, y en general, estableciendo un ambiente de incertidumbre en el que la tranquilidad e inercia dejan de ser constantes para dar paso a

transformaciones aceleradas a las que sólo es posible responder mediante comportamientos altamente dinámicos y flexibles.

La comprensión de esta realidad, aunada a la necesidad que tienen las organizaciones de fortalecer su cultura de manera que la misma se constituya en un elemento favorecedor de la gestión empresarial, como única alternativa para sobrevivir en el mundo globalizado, reviste especial importancia y sirve de premisa al presente estudio cuyo propósito fundamental está dirigido a proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Por consiguiente, sobre la base de estas consideraciones se presenta la justificación e importancia de la investigación, la cual está orientada a través de dos perspectivas que pudieran proyectarse hacia el desarrollo teórico y la solución práctica de problemas en las ciencias gerenciales y en los procesos de administración de personal en la mencionada empresa o cualquier otra organización de índole diferente.

Asimismo, las implicaciones que permiten considerar relevante esta investigación, se basan en la recopilación de aportes teóricos significativos de diversos autores, en cuanto a la cultura y el clima de la organización, centrados específicamente en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, pero que pudieran provocar la reflexión y concientización de la Gerencia Alta, Media y operativa de cualquier organización, tanto local como nacional, sobre la urgencia de propiciar un cambio radical orientado hacia el logro del fortalecimiento de una cultura que no sólo facilite el alcance de los objetivos institucionales sino que proporcione a las organizaciones el carácter humanista requerido para otorgarle el verdadero valor y participación a todos sus miembros.

En ese sentido, la investigación persigue analizar desde el punto de vista teórico los modelos, conceptos fundamentales de la cultura y el clima, su creación y consolidación en el contexto organizacional, para luego, identificar los elementos característicos de los mismos en el contexto de los Centros de distribución de la Comercializadora SNACKS, SRL, ubicados en las Ciudades de Maracaibo y Punta Gorda, con la finalidad de formular lineamientos gerenciales que propicien el fortalecimiento de ambos aspectos como elementos favorecedores del éxito organizacional.

Asimismo, se constituye en una contribución práctica a la solución de los problemas fundamentales relacionados las variables en el caso específico estudiado, pues permitirá la identificación de los elementos esenciales de la cultura y el clima en la organización objeto de estudio para luego proponer lineamientos dirigidos a su optimización.

Por otro lado, las implicaciones de carácter práctico, están reflejadas en la necesidad de transformación que en la actualidad afrontan las empresas venezolanas, las cuales deben estar orientadas hacia la búsqueda de la excelencia, en un contexto caracterizado por cambios acelerados, complejos y globalizados. En este sentido, las organizaciones son las primeras en ser llamadas a romper con los viejos paradigmas gerenciales y enrumbarse hacia la éxito, para así poder conservarse y consolidarse en un mundo altamente competitivo.

Cabe destacar que los aportes prácticos de la investigación, además de proporcionar beneficios a las empresas objeto de estudio, pueden ser de gran utilidad al ser traspolados a otras organizaciones o servir de base a nuevas investigaciones relacionadas con las variables de estudio cultura y clima organizacional.

Por otro lado, la relevancia del estudio en su carácter metodológico, estriba en la presentación de un procedimiento e instrumento de investigación diseñados sobre la base de diversas posiciones teóricas, los cuales se considera que pueden llegar a constituirse en un aporte que en el futuro cercano sirva de consulta para otros investigadores interesados en analizar la cultura y el clima organizacional en cualquier ámbito. Desde esta perspectiva, se formaliza como un modelo a seguir, debido a que desarrolla una metodología rigurosa a través de la cual se aborda el problema en estudio, con altos niveles de objetividad, claridad y validez científica, todo ello con la finalidad de contribuir al desarrollo de las reformas tendentes al logro de una mayor eficiencia de las empresas venezolanas.

En ese sentido, las debilidades presentes en la cultura y el clima organizacional, tienen repercusiones directas en cada una de las funciones administrativas que se realizan dentro de ellas, alterando de alguna manera su desempeño efectivo. Por ello, la identificación de dichas debilidades, permitirá la obtención de información relevante que servirá de insumo para establecer lineamientos gerenciales concretos, dirigidos a fortalecer la cultura y el clima como elementos favorecedores del éxito organizacional.

Delimitación de la Investigación

La investigación estuvo dirigida a la propuesta de lineamientos estratégicos para el fortalecimiento conjunto de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, ubicados en las Ciudades de Maracaibo y Punta Gorda, Estado Zulia. Se desarrolló en un lapso comprendido entre Septiembre 2014 y Febrero 2015.

Asimismo, el estudio se fundamentó en los postulados teóricos de diversos autores como Robbins (2011), Gibson, Ivancevich y Donnelly (2011), Chiavenato (2011), Drucker (2010), entre otros, con respecto a la cultura, sus elementos y las estrategias, así como al clima organizacional.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo contiene un análisis detallado de cada uno de los estudios previos que sirven de antecedente a la investigación, así como también, las diversas teorías en las que se sustentan las variables de estudio: clima y cultura organizacional y su sistematización.

Antecedentes de la Investigación

La realización de todo estudio requiere la revisión de estudios anteriores cuyo propósito este dirigido al análisis de una variable común. En el caso específico de la presente investigación, a continuación se reseñan diversos estudios realizados a nivel internacional, con las variables clima y cultura organizacional, sus metodologías de estudio, resultados y aportes más relevantes.

El estudio realizado por Guerrero (2013), titulado Propuesta de Mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional en las PYMES del Sector Servicio de Transporte de Carga Pesada en la Ciudad de Quito. Tuvo por objeto desarrollar una propuesta de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada, para lo cual se realizó una descripción y caracterización del servicio de este sector de empresas, un análisis y diagnóstico de la cultura y clima organizacional en dichas PYMES y finalmente se propone un plan de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en la empresa “ENETSA” para mejorar su desempeño.

Para la investigación se utilizó una muestra poblacional de 67 PYMES dedicadas al servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito. La aplicación de una encuesta en las PYMES para diagnosticar la cultura y clima laboral del sector, permitió determinar que la mayoría de estas empresas tienen muchas deficiencias en cuanto al desarrollo de la cultura y clima organizacional, por lo que es de suponer que estos factores deben influenciar en su crecimiento y productividad.

El objetivo general del trabajo de investigación planteado fue la propuesta de un plan de mejoramiento de la cultura y clima organizacional. La investigación permitió detectar los principales problemas que poseen las PYMES del sector analizado, concerniente con sus valores, normas, procedimientos y filosofía corporativa lo cual determina la factibilidad de aplicación para mejorar el clima y su cultura organizacional.

Por otro lado, de acuerdo a la investigación realizada a las PYMES, se pudo verificar que en su gran mayoría tienen problemas con el manejo de su personal, debido a que no cuentan con departamentos de recursos humanos siendo estos uno de los pilares fundamentales para apoyar la gestión empresarial. Después de realizar el respectivo análisis al sector se concluyó que tanto la cultura como el clima organizacional que posean las PYMES, debe ser mejorado para la obtención de resultados que se vean reflejados directamente en la eficiencia y productividad de las organizaciones.

Finalmente, con base en el trabajo de diagnóstico realizado, fue posible inferir algunas de las debilidades que en términos generales se presentan en las organizaciones a nivel internacional, así como también la importancia que las variables analizadas tienen para el logro de una gestión empresarial eficiente, razón por la cual el presente estudio persigue su análisis conjunto en el contexto de interés.

La investigación realizada por Hernández (2012), titulada Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. Estableció como objetivo central continuar con la exploración en el ámbito laboral mexicano de un modelo que contextualice al clima y lo vincule con la cultura organizacional. La investigación se basó en el estudio de Hernández Sampieri (2008) quien eligió el modelo de valores en competencia (MVC) con el mismo objetivo.

En términos generales, los resultados fundamentaron dicho modelo en una muestra heterogénea de 11 organizaciones de la Región Central de México (973 casos). Adicionalmente al modelo, se buscó robustecer el instrumento diseñado por Hernández Sampieri (2008) mismo que pretendía medir el clima organizacional en función del MVC. La herramienta con las adaptaciones nuevamente demostró ser capaz de discriminar entre organizaciones y en términos generales validez y confiabilidad.

En primer término, el estudio reveló que se sigue avanzando en el objetivo de la línea de investigación que comenzó en 2007, la cual busca probar, a partir de los estudios que la conforman, que existe una relación conceptual entre el clima laboral y la cultura organizacional comprobada de forma empírica dentro de un marco teórico lógico y congruente: el MVC. El usar el MVC para encuadrar al clima organizacional es una manera de clarificar la relación entre este y la cultura organizacional, resolviéndose consecuentemente la necesidad de un nivel de teoría, de medida y de análisis.

De manera complementaria, se continuó con el desarrollo y validación de un instrumento para medir el clima organizacional de acuerdo a la estructura de cuadrantes o culturas del MVC mediante la guía de los antecedentes de estudio. La herramienta mostró ser confiable (estabilidad

significativa) en su conjunto y en la mayoría de los cuadrantes o culturas, excepto en la de jerarquía o proceso interno (estabilidad media). Asimismo, los resultados del análisis de factores (validez de constructo) revelaron que a través del instrumento se miden las cuatro culturas y sus respectivas variables.

Es importante destacar, que de acuerdo con Hernández (2012), se requieren más estudios en diferentes contextos, por ejemplo, sería interesante replicar el estudio en distintos países latinoamericanos manteniendo la diversidad de las organizaciones para ver si verdaderamente es el camino apropiado. Desde esta perspectiva, se evidencia la relevancia del desarrollo del presente estudio en el contexto de las empresas venezolanas, específicamente en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Por otro lado, el estudio realizado por Pintos (2012), titulado Clima y cultura en organizaciones públicas uruguayas. Abordó el diseño de una metodología para el diagnóstico del clima organizacional, desde una perspectiva que incluye tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Para ello definió en primer lugar los conceptos de clima y cultura organizacional y posteriormente incluyó estudios comparativos referidos a las dimensiones que integran el clima. Luego planteó los aspectos metodológicos a considerar a la hora de realizar estudios de clima específicos para una organización. Como conclusión, se estableció que el estudio del clima organizacional específico de una organización es relevante por cuanto tiene impacto en el comportamiento y desempeño de la misma.

En términos generales, se determinó que no es recomendable establecer una metodología única, con un conjunto de preguntas

predeterminado y dimensiones fijas para medir la cultura conjuntamente con el clima organizacional, por el contrario, cada estudio es único. Por tanto, la aplicación de una metodología específica para cada tipo de empresa derivaría de estudios que contemplaran las particularidades de cada una.

Lo acotado por Pintos (2012), refleja la importancia de estudiar en su particularidad la manera como se manifiestan las variables clima y cultura, a fin de comprender cómo están conformadas, cuáles son los valores que las sustentan, qué aspectos representan debilidades o fortalezas, todo lo cual permitirá diseñar estrategias dirigidas a optimizarlas de manera progresiva y permanente; ello constituye el propósito general de esta investigación.

Seguidamente, se reseñan diversos estudios realizados a nivel nacional, vinculados con las variables cultura y clima organizacional.

El estudio realizado por Villarroel (2013), titulado Cultura y clima organizacional en el hospital materno infantil “Dr. Samuel Dario Maldonado” Municipio Barinas. Destaca la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del Hospital Materno Infantil objeto de estudio. Esta investigación se enmarcó dentro del paradigma de investigación descriptivo no experimental bajo un diseño de campo. Según el propósito y objetivo se ubicó en una investigación con un enfoque epistemológico de tipo introspectivo y vivencial.

La población objeto de estudio estuvo conformada por (220) empleados que laboran en el hospital, la muestra fue estratificada, la recolección de los datos se hizo aplicando la técnica de encuesta, mediante el uso de un cuestionario en el cual se formularon preguntas cerradas. Los resultados

obtenidos se analizaron por medio del método estadístico porcentual simple y se presentaron en cuadros y gráficos con sus respectivos análisis, que conllevaron a determinar que existen debilidades gerenciales en la promoción de una cultura y ambiente organizacional que condiciona la eficacia.

Como conclusión, la investigación evidenció que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguras de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo a lo expuesto, este proceso requiere de un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. Desde esta perspectiva, se observa que las variables clima y cultura están directamente relacionadas, aunque son distintas y requieren del trabajo gerencial para consolidarse de manera que el personal contribuya y se vea identificado con la organización de la cual forma parte.

La investigación realizada por Ojeda (2013), titulada Clima y cultura en empresas de la región centro occidental de Venezuela. El objetivo de la misma consistió en contrastar las dimensiones de la escala UNI, en siete empresas consolidadas de la región central de Venezuela. Las empresas

que se analizaron pertenecen a los sectores alimenticios, de autopartes y productos de belleza femenina. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un método descriptivo, a través de un diseño transversal. La escala mostró una confiabilidad alta (Alpha de Cronbach de 0.838) para los 610 participantes. Primero se analizó la escala en su conjunto, y después, por empresa. Los resultados se presentan por dimensión y cuadrante. Además, se establecieron las variabilidades de las dimensiones que conforman la escala UNI. Se concluyó que las dimensiones del clima y la cultura organizacional están vinculadas, y que la escala UNI sirve para identificar y analizar estos constructos.

Los resultados evidenciaron que las empresas involucradas tienen culturas muy similares en cuanto al cuadrante de metas racionales. Incluso, aun cuando los cuadrantes de jerarquía, sistemas abiertos y relaciones humanas presentan variabilidades más altas que el primero, también son muy similares entre sí. En cuanto a las dimensiones del cuadrante de las dimensiones humanas, las que presentan menor variabilidad son las dimensiones de apoyo del supervisor, involucramiento y bienestar, y la que presenta mayor variabilidad es la dimensión de integración.

Estos resultados dejan entrever cierto acuerdo en cuanto a la percepción del apoyo de los supervisores en este tipo de empresas consolidadas, así como en cuanto a la percepción de bienestar. En cambio, en lo correspondiente a la integración, habría que establecer si la percepción va en el sentido de sentirse integrados a su grupo de trabajo o a la organización, ya que una interpretación diferente por parte de los participantes podría explicar esta alta variabilidad.

En lo que respecta al cuadrante de jerarquía, la dimensión que presentó menor variabilidad fue la de centralización, lo cual es comprensible dadas las

características de las organizaciones venezolanas, que son muy tendientes a la centralización en la toma de decisiones. Del mismo modo, en este cuadrante, la dimensión que presentó mayor variabilidad fue la de tensión y estrés, lo cual podría explicarse en función de la naturaleza del trabajo, y de los contextos organizacionales específicos de cada una de las siete empresas estudiadas.

En cuanto al cuadrante de sistemas abiertos, la dimensión con menor variabilidad fue la de innovación y flexibilidad, lo que confirma la percepción más o menos generalizada de que los conceptos de innovación son necesarios para el éxito y permanencia de las empresas. Por otro lado, la dimensión de reflexividad fue la de mayor variación en este cuadrante, y esto tiene que ver con la percepción de los empleados en cuanto a la capacidad de reflexión en la toma de decisiones de su empresa, por lo que se puede concluir que los empleados perciben diferencias al respecto en las distintas empresas estudiadas. Finalmente, el cuadrante de metas racionales muestra que la dimensión con menor variabilidad es la de la calidad, conclusión por demás interesante dado el crecimiento industrial de la zona y las inversiones internacionales que se han incrementado.

Es importante destacar los hallazgos del estudio reseñado, los cuales describen detalladamente las dimensiones de análisis de las variables cultura y clima desde el punto de vista teórico, así como los resultados de su medición en el contexto venezolano, lo cual sirve de insumo a esta investigación.

El estudio realizado por Valverde (2012), titulado La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología IDEO Maracaibo, Estado Zulia. La investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional

como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud, específicamente en un Instituto de Oftalmología. Para el desarrollo del título ya citado, se tomó en consideración el manejo de los términos utilizados en el instituto, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura dominante que se debería ver reflejada en un clima organizacional motivante, retador y participativo.

Considerando que la Cultura Organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución, para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y la aplicación de encuestas a los diferentes públicos que forman parte de la institución, con referencia a la parte teórica se desarrolló el presente estudio como de tipo descriptivo - participativo.

Se concluyó que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó a la Dirección General de la institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

De manera específica, partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluyó que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

Se evidenció que la cultura organizacional del Instituto es desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no

guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.

Por otro lado, en la organización se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas retantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral.

De lo anterior, se evidenció que el deficiente desarrollo de la cultura en la organización ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades. La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (nombrados y contratados) ha ocasionado la deserción del personal contratado calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera.

El estudio reseñado, así como sus hallazgos, evidencia la importancia de las variables analizadas, al mismo tiempo que describe con detalle algunas de las debilidades que pueden presentarse en una organización en cuanto a la cultura y el clima, las cuales a su vez repercuten de manera negativa en su gestión global.

Finalmente, se hace mención del estudio realizado por Suárez (2011), titulado: Impacto del cambio de las estructuras organizacionales sobre el clima laboral y su desempeño, en las empresas manufactureras de alimentos del Estado Carabobo. El mismo tuvo como objetivo general determinar el impacto que tiene el cambio de las estructuras organizacionales sobre el clima laboral y su desempeño en los trabajadores de las empresas manufactureras de alimentos. La metodología se enmarcó en la modalidad de investigación de tipo descriptivo-tranversal, ya que permitió desarrollar como era y como se manifiesta el problema, apoyada en una combinación de diseño, de campo y documental.

La población la representó la totalidad de los empleados y gerentes que laboran en las empresas manufactureras de alimentos. La muestra elegida fue de tipo no probabilística intencional, con base a criterios de la autora. En lo que corresponde a la técnica de recolección de datos, se implementó la observación participativa documental, por medio de libros y trabajos anteriores, así como también la aplicación de sesenta (60) encuestas a empleados y seis (6) entrevistas a gerentes de la muestra seleccionada. Para la presentación de los datos se emplearon, estadísticas no paramétricas basadas en porcentajes de frecuencia absoluta y relativa y un proceso de categorización; cuyos resultados se analizaron a través de la interpretación de los datos.

Entre las conclusiones de la investigación se tiene que las organizaciones deben ir orientadas a una combinación de estrategias que vayan vinculadas a estructuras organizacionales participativas y flexibles, con una tendencia hacia la horizontalidad de las estructuras, más aun cuando se vive en un entorno tan cambiante y dinámico producto principalmente de factores políticos, económicos y sociales. Por otra parte el impacto del cambio de las estructuras es negativo, afectando directamente a los procesos administrativos y controles internos, al capital humano y financiero y hasta a las estructuras organizacionales existentes.

Por otro lado, se evidenció el impacto del cambio en las estructuras organizacionales en el clima laboral y el desempeño de las empresas venezolanas manufactureras de alimentos en negativo y radica en que: Es indudable el hecho de que las empresas no pueden permanecer a la deriva, hoy en día, el ambiente cambiante, inestable y dinámico las lleva a la necesidad de revisión de parámetros, procesos, métodos y hasta estructuras organizacionales, para de una u otra forma alcanzar una verdadera reducción de costos, aumentando la eficacia para así lograr sus objetivos y la supervivencia de las organizaciones, en especial las manufactureras de alimentos.

Esta revisión organizacional genera cambios, transformación, perturbación, interrupción y ruptura, que no se pueden realizar al azar, por el contrario hay que saber manejar el cambio de forma asertiva, para que la adaptación y ajuste del cambio no impacte de forma negativa a la organización. Por lo cual, se puede puntualizar los aspectos donde este cambio de estructura organizacional, impacta de negativamente y que forma parte tanto del clima organizacional y el desempeño de la misma:

1) Procesos administrativos frágiles por la reducción de personal y por no tener apoyo gerencial,

2) Controles internos débiles que se ven sacrificados por la opción de reducir costos,

3) Sobrecarga de trabajo o actividades en los empleados,

4) Disminución de la eficiencia del empleado en sus labores, por errores administrativos,

5) Desmotivación laboral generada por la incertidumbre,

6) Disminución considerable de las oportunidades de ascenso,

7) Disminución de inversión en capacitación profesional,

8) Disminución de inversión en el ambiente físico y laboral del trabajador,

9) Se propicia un gasto inadecuado del dinero lo que se traduce en mal uso del capital financiero,

10) Estructuras organizacionales no idóneas.

En términos generales, el estudio reseñado permite evidenciar a través de sus resultados la problemática existente en las empresas venezolanas con respecto al clima organizacional y su relación con otros aspectos de gran importancia, los cuales poseen debilidades que requieren ser superadas a fin de enrumbar a estas organizaciones hacia el éxito. Desde esta perspectiva, la investigación reviste especial interés y se considera fuente esencial de información.

Una vez reseñados los antecedentes de la investigación, cabe mencionar que las bases teóricas, modelos metodológicos, instrumentos de recolección de datos, entre otros aspectos significativos de los mismos, sirven de guía para el desarrollo de la presente investigación, por cuanto permiten esclarecer la situación problemática existente en torno a la cultura y el clima organizacional, así como desarrollar los aspectos teóricos y metodológicos pertinentes a dichas variables.

Bases Teóricas

Las bases teóricas de la investigación, muestran la recopilación y análisis de los conceptos, modelos y teorías que servirán de base al estudio, conformando su cuerpo conceptual y proporcionando los elementos requeridos para el diseño del instrumento de recolección de datos dirigido a proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Noción de Cultura

Ya en 1871, en sus estudios antropológicos, Tylor, citado por Clifford (2006), propone un concepto bastante amplio de cultura:

La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad. (Pág. 125).

Lo acotado, demuestra que el concepto de cultura es sumamente amplio e incluye aspectos intangibles de las personas que conforman una

sociedad, pues se conforma a través de los aportes de cada individuo y se hereda o aprende generación tras generación.

Esta perspectiva, es apoyada por Bejar (2009), quien cita a otros autores como Scheller, Elliot, Weber y Cassirer, quienes coinciden al afirmar que la cultura es una categoría del ser y no del saber, por tanto posee una condición afectiva pues la cultura es aquello que hace que la vida valga la pena de ser vivida, forma parte de la naturaleza y de la humanidad.

De las definiciones anteriores, se deriva que ya sea que se considere una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, se estará en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, con el que el hombre es capaz de superar los concretos, específicos problemas que lo enfrentan.

Cabe destacar que es a partir de la década de los setenta del pasado siglo que se revitaliza la discusión cultural según Steiner, (2005). Este sostiene que el quiebre o derrumbe de tres axiomas de la modernidad alteran necesariamente la visión actual de la cultura. Primero, se ha perdido o al menos está decididamente dañado el axioma del progreso que concebía la historia occidental como una curva permanente de ascenso.

Segundo, ya no es aceptada la proyección según la cual el progreso necesariamente habrá de difundirse desde los centros privilegiados a todos los hombres. Tercero, ya no es posible apelar sin excesiva reserva al programa educativo del humanismo que sostenía que la ignorancia racional e ilustrada era la fuente de la crueldad y la barbarie; el tipo de conocimiento y formación otorgado por esa educación humanística no ha disminuido los niveles de violencia e injusticia en las sociedades occidentales contemporáneas

La pérdida de confianza en estos tres axiomas de la modernidad ha situado el debate cultural contemporáneo en cinco profundos problemas: a) Las relaciones entre naturaleza y cultura; b) El Humanismo y los problemas relativos al antropocentrismo en la dimensión cultural; c) Los fenómenos de multiculturalidad e interculturalidad; d) Los nexos actuales entre Cultura y Desarrollo y, e) La búsqueda de una noción extensa, pero con rasgos distintivos de lo cultural.

A partir de la década de los ochenta, surge la discusión en el pensamiento occidental sobre la dimensión cultural, que representa según Wuthnow (2006) cuatro enfoques: el fenomenológico-hermenéutico (P. Berger, C. Geertz); la antropología cultural (M. Douglas); el neoestructuralismo (M. Foucault, J. Derrida); y, el neomarxismo (J. Habermas, C. Offe, N. García).

Estas cuatro perspectivas comparten en su mirada de la cultura algunos elementos e insisten en algunos rasgos específicos. Ninguna acepta la separación u estratificación entre lo económico-social y lo cultural, como si fueran esferas independientes o jerárquicas; la cultura hace parte del todo social. Destacan en lo cultural componentes alusivos al lenguaje, la comunicación, los sistemas de clasificación y lo simbólico-expresivo. Reconocen que el lenguaje verbal no es la única forma ni de lenguaje ni de comunicación y los medios de comunicación tampoco son la forma exclusiva de comunicación.

De acuerdo con Bejar (2009), el enfoque fenomenológico-hermenéutico orienta su atención a los reinos del significado e interpretación; la antropología cultural al simbolismo; el neoestructuralismo a los discursos; y, el neomarxismo a los procesos de comunicación. Buscando cada corriente la

especificidad de lo cultural en los reinos del significado, el simbolismo, el discurso y la comunicación. .

Se puede sostener que la extensividad del concepto de cultura, en las últimas dos décadas, tiene bastante que ver con este giro que experimenta. Giro que introduce complejos problemas en su noción como las semejanzas y diferencias entre signo y símbolo; nexos y relaciones entre signo y significado; diferencias entre la palabra y el signo; el significado y el significante; lo simbólico y lo imaginario; entre muchos otros asuntos.

El investigador latinoamericano García, (2007), expresando tal vez este giro, ha definido la cultura como la producción, circulación y consumo de significados. Paralelamente a la importancia que ha adquirido la visión semiótica de la cultura en occidente, en América Latina el debate cultural pasa por el cuestionamiento y problematización de los fenómenos de la identidad cultural.

Es un tema altamente polémico y que cuenta en Iberoamérica con una larga tradición. Las nociones de sociedad multicultural, pluriétnica o intercultural han empezado a ser reconocidas y divulgadas con insistencia a partir de la década de los ochenta del presente siglo. Existe un cierto consenso que se vive en un mundo y unas sociedades multiculturales. Pero, si se observa con cierto detenimiento, es posible constatar que estos conceptos se utilizan en sentidos tan opuestos que es conveniente ponerse de acuerdo, en primera instancia, en lo que no significan.

Lo relevante es reconocer que en cualquier campo de la vida cotidiana, partiendo de la familia, hasta los grupos informales y más formales como las organizaciones y empresas de toda índole, existe la presencia de una interculturalidad, que requiere el diálogo permanente y el respeto de la

diversidad, como única condición para la sobrevivencia y la presencia de una cultura genuina.

Cultura Organizacional

Las organizaciones empresariales son entidades permisibles para hacer metáforas y analogías. Diversos autores las han comparado con un ser viviente, al señalar que por tener ciclos de vida en la incansable lucha por la supervivencia y estar sujetas a procesos implacables de selección y ajuste, ellas tienen una personalidad con unas necesidades y un carácter propio. Esto implica que si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura.

Por lo tanto, puede señalarse que la cultura es la que desarrolla códigos que alimentan o suprimen ciertos tipos de comportamientos de la gente en la organización. Según Rivas (2008):

Las formulaciones gerenciales en torno a la definición tan discutida de cultura se presenta en tres tendencias: 1) la cultura como una variable externa, independiente y transmitida a la empresa por sus miembros, 2) la cultura equivale a un parámetro informal que se desarrolla en el interior de la organización manifestándose en los valores, ritos y rituales, siendo estos posiblemente manipulados por la gerencia, y 3) la tendencia donde la cultura puede estar dentro de lo formal e informal, es decir, en todos los ámbitos que conforman la organización. (pág. 45).

En ese orden de ideas, se entiende que para el autor citado, la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización y en la que los individuos entrantes deben participar, aprendiendo y aceptando

las costumbres y valores existentes, para consolidarse como servidores de la empresa. Asimismo, de acuerdo a lo expresado por Robbins (2011):

Conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen la manera como los miembros de una organización se relacionan y hacen las cosas, la cual es propia de un grupo social, se aprende dentro de él y se transmite a las generaciones futuras (pág. 68).

En ese sentido, la cultura organizacional genera en el ente y en las personas que lo conforman una aceptación tácita de los modos de pensar y actuar, se convierte en un modelo de vida, en formas de actuar naturales ante situaciones determinadas básicas y aún en aquellas que se pueden catalogar como novedosas.

Por otro lado, se puede inferir que la cultura organizacional representa un sistema de significado común entre los miembros de una organización, lo cual la distingue de otras. Comprende todo lo que se enseña directa o indirectamente a los miembros de un grupo, está conformada por los patrones o sistemas de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo. Estos valores compartidos determinan, en gran parte, lo que los empleados ven y cómo responden a su mundo.

En ese contexto, se manifiesta la existencia de ciertas características, que al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización. Ellas son:

1) Autonomía individual: implica el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

2) Estructura: el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.

3) Apoyo: el grado de ayuda y afabilidad que muestran los superiores a sus subordinados.

4) Identidad: el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o ámbito de trabajo particular.

5) Desempeño-Premio: el grado en que la distribución de premios dentro de una organización se basa en criterios relativos al desempeño.

6) Tolerancia al conflicto: el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

7) Tolerancia al riesgo: el grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Estas características, existen en un continuo que va desde lo alto a lo bajo. Así, al evaluar la organización a partir de estas siete perspectivas, se obtiene un panorama completo de ella. Al respecto, Valdez (2008: 35), expresa que “la evaluación de la cultura puede abordarse desde una óptica objetiva y una óptica subjetiva”.

A través del análisis objetivo de la cultura, podría decirse que es aquella que forma parte de la organización, de su historia, que yace en sus cimientos, estructura, ideales, objetos, dimensiones; por otro lado, desde la perspectiva subjetiva, el concepto se enfoca básicamente en las personas, lo que está dado por su forma de pensar, sus creencias, la terminología que

manejan, sus procedimientos, y la imagen que tienen de la organización, todo ello, logra dominar la cultura y le otorga el sello distintivo a la esta.

Ahora bien, es necesario considerar que la cultura, ya sea vista desde la perspectiva individual, de la organización o de la sociedad, objetiva o subjetiva, no existe como una realidad fáctica independientemente de las conversaciones de trasfondo (transparentes) acerca de: a) lo que es y lo que no es posible, b) lo que limita o constriñe la acción; c) la identidad; d) la forma de afrontar las diferencias y la contención y e) la relación con el aprendizaje y el compromiso.

Esta interpretación cultural, constituye la base de cómo los individuos escuchan y hablan a los demás, moldea las prácticas cotidianas y en definitiva determina la forma de ver y relacionarse con la propia realidad lo que, a su vez, determina la conducta.

En este ámbito, la consolidación de la cultura organizacional requiere una combinación de los siguientes elementos:

- Reglas y presupuestos con frecuencia no examinados.
- Interpretaciones acerca de las personas y el medio.
- Prácticas para que las cosas se hagan o no.

Estos elementos son ampliamente compartidos por los miembros de una organización, constituyen su realidad práctica. No importa cuales son los datos o si un individuo en particular está o no de acuerdo con una conversación de trasfondo en particular o si es consciente de que ésta existe. Estas conversaciones constituyen la interpretación cultural que incluye a todos, se transforma en la comprensión compartida de la organización.

El poder de ver la cultura como constituida por costumbres y prácticas, es que abre la posibilidad de cambios profundos, fundamentales si se aprenden nuevas competencias comunicacionales, se empiezan a observar los propios comportamientos en un contexto de compromiso activo. Esta perspectiva, basada en investigaciones y trabajos en el campo del lenguaje o la ontología, ha ayudado a muchísimas personas demostrando su efectividad en cientos de empresas.

Tomando en consideración estos planteamientos coincidentes sobre la cultura organizacional y su origen, es posible afirmar que su comprensión permitirá conocer las percepciones de la gente, establecer canales confiables de comunicación, relaciones, fortaleciendo el compromiso de la gente con la organización, incorporar instrumentos de diagnóstico, los cuales facilitarán la identificación de las diferencias de las diversas áreas de la empresa, estableciendo planes de acción que potencien los factores de satisfacción.

De lo planteado se deduce, que la cultura organizacional permite determinar un marco de referencia que regula la marcha de la empresa como un conjunto, las dimensiones que la componen, según lo afirma Gillezeau (2009: 158), son: “la identidad organizacional sólida, los valores compartidos, la comunicación y el liderazgo”.

Dimensiones de la Cultura Organizacional

Tomando como punto de partida el análisis anterior, es posible identificar una serie de dimensiones o ámbitos que, en términos generales y a modo de resumen, conforman la cultura organizacional y facilitan su análisis dentro de las organizaciones, ellos se describen a continuación:

La identidad

Según Robbins (2011), es la suma intrínseca del ser y su forma, auto expresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. Se conforma a partir de tres elementos que le dan su caracterización:

- 1) El conceptual
- 2) El visual
- 3) El sonoro.

Para este estudio se tomó el primero de ellos, por ser considerado el más importante. La identidad conceptual, de acuerdo con el autor citado, es la que aporta los elementos formales e intelectuales de los rasgos particulares de la organización, se compone de la visión, misión y una filosofía de acción. La visión, es la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización, exige a la misma realizar un diagnóstico de la realidad pasada, presente y futura, donde se reflejen las fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades frente al mercado, la competencia, la sociedad y a ella misma, permitiéndole a su vez, formular lo que quiere ser para el futuro.

Una visión clara y compartida por todos facilita la definición de la misión, entendida según Drucker (2010: 124), como “la razón de ser de la organización, donde se combinan talentos, conocimientos, experiencias y sobre todo, el compromiso de toda su gente”.

Por último, la filosofía de acción, se refiere al conjunto de conocimientos que guían el comportamiento de los miembros de la organización y los encaminan hacia el desarrollo de actividades específicas. Esta representa el

marco general, la visión en conjunto de todos los factores que articulados, logran los objetivos fundamentales de la organización.

El Liderazgo

Está fundamentado en la necesidad de implementar nuevos estilos de dirección y desempeño que lleven a nuevos estilos de aprendizaje, ya que, el aprendizaje es la pieza clave que provoca la transformación en el comportamiento de la gente.

Por lo tanto, quien dirija los procesos organizacionales debe ser un líder que transforme. Este liderazgo, tiene que implicar más que una posición de mando o poder, debe producir una sinergia o cooperación entre el líder y sus colaboradores, debe ser el que fortalezca la unión en los equipos de trabajo, el que aumente la motivación y el que refuerce las habilidades y conocimientos de los miembros de la organización.

Desde esta perspectiva, el liderazgo como elemento de la cultura organizacional debe, a través del carisma, proporcionar una visión y sentido de misión clara, originar orgullo, obtener respeto y confianza de los miembros de la organización; asimismo, el líder debe ser el primero en reconocer el valor de una idea novedosa o de una nueva manera de hacer las cosas, siendo estas las variables que originan la innovación dentro de la empresa.

Desde este punto de vista, y de acuerdo a lo expresado por López (2006):

El carisma como aspecto fundamental del liderazgo, se logra obtener y desarrollar a través del reconocimiento, el respeto y la confianza proporcionada por el líder a sus seguidores, fortaleciendo en ellos una imagen ideal, que se constituye en una fuente de inspiración (pág. 125).

El reconocimiento, ha de estar basado en la valoración del desempeño y la retribución justa del mismo mediante mecanismos y medios financieros y no financieros, los cuales permiten que los seguidores adquieran conciencia sobre la importancia de su propia labor para la organización. El respeto, fundamentado en la consideración de las opiniones y la estima del individuo como ser pensante, con sus propios valores, creencias y cultura.

Y por último, la confianza, reconocida como “la seguridad que el líder es capaz de proporcionar a sus seguidores, el ánimo, la valentía y la voluntad que este propicia en la organización, mediante una fuerte convicción en la visión y misión organizacional”. Branden (2010: 125); Goleman (1998: 98), López (2006: 68).

Por otro lado, el liderazgo necesario para la consolidación de la cultura, ha de inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional por alcanzar las metas de grupo. Comunicar altas expectativas a través del uso de símbolos para enfocar los esfuerzos, expresar los propósitos importantes de manera sencilla.

Al respecto, Goleman (1998), señala que:

La inspiración energiza, no empujando a la gente hacia la dirección correcta, como si fuera un mecanismo de control, sino satisfaciendo en los demás la necesidad de logro, el sentido de la pertenencia a un grupo, la sensación de que cada individuo controla su vida y posee la capacidad de vivir según sus propios ideales (pág. 101).

Estos sentimientos, conmueven a los miembros del grupo y los dirigen hacia el establecimiento de un compromiso serio y profundo con el éxito organizacional, produciendo una respuesta potente. Por otro lado, Robbins (2011), expresa que “el liderazgo organizacional debe ser capaz de promover

la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de problemas, mediante un estímulo intelectual permanente” (pág. 124). Los líderes que poseen esta actitud son personas capaces de ayudar a sus seguidores a que se desenvuelvan eficientemente en ambientes altamente dinámicos y cambiantes.

Asimismo, el estímulo intelectual, promueve la búsqueda de soluciones efectivas y novedosas a los problemas que surjan como producto de los cambios en el entorno y en el seno de propia organización, para ello, se concentra en la creación de nuevas ideas mediante la creatividad y la capacidad de innovación; y la capacitación continua, entendida como la instrucción y actualización permanente que los trabajadores requieren para llevar a cabo estos procesos innovativos y creativos, en búsqueda de nuevas soluciones a los problemas y situaciones del día a día.

Finalmente, el líder debe ser capaz de proporcionar a sus seguidores atención personalizada, brindando especial atención a las necesidades, expectativas, características y valores individuales de cada seguidor. De esta manera, se logrará que cada miembro de la organización participe activamente en la conformación de la cultura organizacional, se identifique y adquiera un compromiso con su desarrollo.

La Comunicación

Rojas (2006: 73) establece que “la incorporación de la cultura, está determinada en gran medida por esta o su comprensión compartida”. Razón por la cual la comunicación debe ser el punto de partida del estudio de la cultura organizacional y constituirse en una práctica constante y unificadora que permita la continua actualización de los planes, que garantice el éxito de

las empresas que deben competir y sobrevivir en tiempos de crisis. Esto, debido a que la reacción humana está condicionada por la comprensión de mensajes que reciben y envían los individuos, en consecuencia, la lealtad, compromiso y sentido de pertenencia, dependerán de ella.

En este marco, el autor citado sostiene que la cultura organizacional puede ser considerada como la reguladora de la comunicación interna y, por ende, de la acción colectiva. Esta cubre todos los actores organizacionales, con intereses y relaciones conflictuales en el plano individual y colectivo. La identidad de una organización es portada por los códigos culturales compartidos, en una permanente negociación conflictual por los miembros de la organización.

En ese sentido, el análisis de la cultura organizacional puede concebirse como la comprensión de la naturaleza de las interacciones que tienen lugar en la organización, teniendo en cuenta el contexto en el cual tiene lugar. De esta manera, es posible afirmar que la cultura organizacional es reguladora de la comunicación interna y, por ende, de la acción colectiva, pues ésta cubre todos los actores organizacionales.

Profundizando en la definición de la comunicación interna, cabe destacar que el análisis de la manera en que los diferentes niveles o jerarquías de contextos se entrelazan, permite comprender el sentido colectivo acordado a las interacciones y a los códigos culturales en una organización. Por comunicación interna se comprende al conjunto de comportamientos y de modelos de redundancia, que tienen lugar en contextos diferentes regulados por los códigos culturales.

De acuerdo al autor citado, el sintagma comunicación interna es utilizado de manera diferente y a veces opuesta por sociólogos,

profesionales de la administración de empresas, por psicólogos y por los profesionales de la comunicación. Sin el ánimo de profundizar las diferentes versiones del tema, se considera importante nombrar dos, a criterio de la investigadora, las más representativas.

El enfoque operacional de la comunicación, definido por Pizzolante (2009: 168), como “la primera lectura de los fenómenos de comunicación organizacional, se centra en la manera en que los mensajes son transmitidos”. En este marco, el autor habla de comunicación interna para describir el conjunto de dispositivos o de útiles de información como por ejemplo las instrucciones, las órdenes, las directivas, entre otros. Estos dispositivos son, evidentemente, aspectos constituyentes de la comunicación. Sin embargo éste reivindica exclusivamente el aspecto instrumental de la misma, es decir, la información de mando y de control de gestión.

El enfoque integrativo, por su parte, viene principalmente de la toma en cuenta de la importancia del factor humano en la producción. De esta manera la moral y la motivación se convirtieron en temas ampliamente abordados desde hace más de treinta años. En este marco, la dimensión integrativa de la comunicación, según Pizzolante (2009), es el conjunto de acciones que la organización coordina con el objetivo de motivar y de mantener una cierta cohesión interna en torno a un cierto número de valores. Evidentemente, este enfoque pone en relieve una cuestión importante: la del reconocimiento colectivo en torno a los valores, las normas, las representaciones, entre otros elementos de la cultura.

Cuando se habla de comunicación interna, se ve que estos dos enfoques pueden causar una confusión entre la comunicación organizacional

(los comportamientos, los fenómenos, las interacciones observadas) y la comunicación “de” organización (las políticas llevadas a cabo para influenciar los comportamientos). Sin embargo esta última pone en relieve solamente una parte del universo de significaciones de la organización y una voluntad de “regulación de control”, por lo tanto, de una “comunicación controlada” de parte de la cima estratégica de la organización.

Las políticas o estrategias de comunicación y de información formuladas por el management o la cima estratégica de una organización, constituyen una parte importante de la comunicación interna pero son, según este enfoque, solamente una dimensión de la misma. En conclusión, la comunicación interna no está limitada al control y a la gestión de los aspectos operacionales de la comunicación entre los miembros de una y otra parte de la organización.

Los Valores Compartidos

Como elemento fundamental de la identidad, estos constituyen parte medular de la cultura de las organizaciones. Al respecto, Blanchard y O'Connor (2007: 201), señalan que “los valores ya no se conforman con una simple elección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia de las organizaciones”.

Definidos estos como aprendizajes estratégicos, convicciones estables en el tiempo en relación a que un determinado modo de conducta es preferible a lo opuesto. Los valores establecen una prioridad y un orden en las preferencias de los individuos como alternativas de selección en su vida y organización. Estos permiten conocer en qué se cree, lo que se desea y lo que satisface, además hacen posible dar una conformación específica a la personalidad y el comportamiento del individuo y de la organización.

El Énfasis Estratégico

Según Robbins (2011), la búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planificación estratégica aplicada. Por tal razón, el fortalecimiento de la Finalmente cultura organizacional requiere un énfasis estratégico en la comparación de valores individuales, el acuerdo de valores compartidos, la declaración de los valores y la comprensión de la cultura organizacional.

Los valores personales, hacen referencia a aquellos aspectos identificados, claros y que se puedan comprender; los valores organizacionales, son los aspirados por la organización; la filosofía de operaciones, tiene relación con cómo se enfoca el trabajo, el mercado, las operaciones, el funcionamiento; el análisis del grupo de interés, son las diversas partes que necesitan ser consideradas.

Por otra parte, en la construcción de la cultura organizacional el énfasis estratégico debe enfocarse en la identificación del producto, servicio o función de la organización, mercado objetivo, razón para existir, propósito que trata de lograr en la sociedad declaración de la misión, ventajas y desventajas competitivas.

Los Criterios de Éxito

El desarrollo de una sólida cultura organizacional, requiere según Robbins (2011), la consideración de los siguientes criterios de éxito:

- Definir una estrategia que ayude a identificar en donde está parada la organización, identificar el nivel de conocimiento que tiene cada individuo con respecto a la cultura organizacional y generar conciencia alrededor de

ello. Establecer formas de compartir el conocimiento alrededor de la cultura anhelada y que permitan a cada individuo diseñar sus propios aportes. Establecer mecanismos para incorporar las nuevas habilidades necesarias para alcanzar el éxito en lo que será la cultura de la organización y que continuamente refuerce la necesidad de fortalecerla a través de contar con un plan de comunicación.

- Crear un plan de comunicación a mediano o largo plazo, que mantenga informada a la organización acerca de la cultura. Al inicio, generando conciencia, durante la ejecución, guiando el proceso, informando y celebrando los avances, evaluando las brechas y proponiendo alternativas preventivas y correctivas que permitan habilitar a la gerencia y los colaboradores y por supuesto a lo largo de todo el proceso, reforzando estos aspectos.

- Un protocolo de trabajo común que permita que los actores principales de la organización, entiendan su rol y lo que se espera de ellos de acuerdo a su participación específica en las actividades de la organización. En la segunda derivada de este protocolo, se debe establecer un marco de referencia que permita que los colaboradores tengan elementos para priorizar y seleccionar los aspectos que determinarán el futuro de la empresa.

- Una metodología de trabajo común, que defina rigurosa y exhaustivamente qué se tiene que hacer y cómo tiene que hacerse, pero que a la vez tenga guías de actuación y aplicación flexible y escalable, de manera que pueda ajustarse a las necesidades específicas de cada uno.

- Un plan de formación que alcance a todos los niveles de la organización: directivos, usuarios, gerentes funcionales y miembros del

equipo. Este puede ser el inicio, pero en el mediano plazo, será necesario tomar en cuenta la creación de un plan de carrera en esta importante disciplina.

Cabe destacar, que cada una de las dimensiones descritas se analizará en la empresa objeto de estudio con el fin de conocer su estado actual y proponer así lineamientos para su optimización.

Clima Organizacional

Con el fin de comprender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permiten visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de atmósfera psicológica, la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939), citados por Robbins (2011), diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Otro aporte significativo, es el de Johannesson (2003), quien destaca que la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a

cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual.

Desde una visión objetiva, Hall (2006) define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Por su parte, Brow y Moberg (2009), manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Sin embargo, Dessler (2004) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 2004: 181), estos definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 2004) definieron el clima como ".. la opinión que el trabajador se forma de la organización" (pág. 182). El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 2004) para ellos el clima son".. los efectos

subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (pág. 182).

Por otro lado, Water (citado por Dessler, 2004) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos "... el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (pág. 183).

Desde una perspectiva más actualizada, Chiavenato, (2011) señala que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en ella. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

De los planteamientos presentados sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el mismo se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el

clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por componentes como:

(a) 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 trabajador en la organización;

(b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;

(c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;

(d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;

(e) La estructura con sus macro y micro dimensiones;

(f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo y supervivencia.

Características del Clima Organizacional

Seguidamente, se desarrollan los fundamentos teóricos correspondientes a las características del clima organizacional según el enfoque integrado, a saber: (a) personales (b) estructurales y (c) metas operativas del sistema.

Personales

Chiavenato (2011: 138), expresa que “son aquellos que provienen del individuo, los conforman los motivos, valores y percepciones, los cuales están muy interrelacionados por cuanto, lo que una persona percibe en una situación particular está determinado por sus valores y motivos”. Por otro lado, el desarrollo de estos aspectos está influenciado por el proceso de percepción que determina que información o sistema recoge del ambiente.

Para el autor, cada persona, es concebida como un sistema individual complejo de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y

percepciones. Tal sistema, mantiene su equilibrio interno frente a los cambios o demandas externas que continuamente le impone la fuerza ambiental que lo rodea. En las transacciones con el ambiente organizacional, las personas están motivadas por el deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que enfrenta, o dominarlos. Cada persona es un sistema individual, particular que incluye motivaciones, estándares de valores personales y esquemas de percepción del ambiente externo.

Con respecto a los motivos, Gonzalo (2009), señala que el concepto hace alusión a una red relativamente constante de pensamientos acerca del poder, el logro o la afiliación, y si bien, la pauta de motivo de una persona permanece bastante igual en condiciones propicias, no estimuladas, es posible despertar un motivo en particular mediante sugerencias proporcionadas por el clima de la organización.

Una de las percepciones más importantes y ampliamente aceptadas de los psicólogos sociales, es que la conducta es una función de la persona y su medio. La conducta relacionada al logro, la afiliación o el poder, es una función asociada a intereses de motivación personal y su percepción de cuáles intereses serán recompensados por el medio o entorno.

En cuanto a los valores, Furnham (2009: 127) señala que “éste concepto se refiere a las convicciones básicas, en el cual un modo determinado de conducta o estado final de existencia, ya sea con aceptación personal o en forma social, es preferible con respecto a otro”. Asimismo contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es adecuado, bueno o deseable. Además de un elemento de contenido como de intensidad, el primero establece que un modo de

conducta o estado final de existencia es importante, el atributo de intensidad determina en qué grado es importante.

Desde esa perspectiva, la importancia que presentan los valores para el comportamiento organizacional, incluyendo como parte de él al clima, es en el sentido que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes, comportamientos, motivaciones y además porque influye en las percepciones de los individuos.

En lo que concierne a las percepciones, buscando su definición en el ámbito laboral se observa que todos los seres humanos realizan automáticamente observaciones a lo largo del día, algunas de ellas son buenas pero la tendencia es que sean mayoritariamente negativas. Estas observaciones son generalmente conocidas como percepciones de una persona, lugar o situación.

Gibson y Otros (2011: 73) proponen que "la percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente". Dar significado al ambiente requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos como por ejemplo, con los recuerdos, las presunciones básicas de lo que es el mundo, con los modelos ideales, entre otros, con el fin último de construir el mundo.

Desde esa perspectiva, la percepción comprende principalmente dos procesos: 1. La recodificación o selección de toda la información que llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria; 2. Un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas.

Estos dos procesos dan una estructura al proceso perceptual, en el sentido que la percepción no constituye un continuo procesamiento de estímulos caóticos que se almacenan en la memoria sin orden; sino por el contrario, al percibir una persona o un objeto se crea un orden en todo ese caudal de información. Este orden, permite al individuo poder reexaminar la información para poder adicionar más información de interés e inferir comportamientos y situaciones.

Estructurales

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, las políticas, los planes de gestión, el diseño organizacional, entre otros. Estas variables a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control o falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza, con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

En este sentido diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el estilo de dirección o liderazgo (Pérez y Maldonado, 2004). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización. En concordancia con lo anterior, Alvariño y Otros (2006) opinan que, en efecto la reciente literatura subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de las organizaciones.

Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo, conducción institucionales, el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, del tiempo, la planificación de tareas, distribución del trabajo productividad, eficiencia de la administración, rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad.

Por otro lado, se destacan las políticas y planes de gestión. A este respecto, es importante considerar que las empresas en los actuales escenarios requieren que su gerencia se haya identificado con el alcance e importancia de garantizar un buen clima organización al que le favorezca en su operatividad, logros, misión, responsabilidad.

Muchos son los factores externos e internos que manifiestan en una empresa que puede dar paso a que se presente un clima organizacional no favorable en su armonía y logros. Factores que deben ser tomados muy en cuenta por la gerencia en sus políticas o planes de gestión a fin de considerarlos de tal forma que beneficien a sus empleados garantizando un buen clima organizacional.

En cuanto al diseño organizacional, cabe destacar que las organizaciones según Chester (2007: 164), son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

Los aspectos mencionados, tienen repercusión directa en el clima organizacional por cuanto hacen referencia a la cantidad de personas, departamentos que se podían manejar con eficacia. Este interrogante

pertenece al control administrativo que significa la cantidad de trabajadores y puestos que dependen, directamente, de un gerente específico.

Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos, elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

En la cima de la jerarquía organizacional se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsable de las operaciones. Estos directores se conocen como director general, presidente o director ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se ubican en diversos niveles de la organización. Elegir un tramo de control administrativo de jerarquía organizacional es importante por dos razones:

En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo término, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad,

diversos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto, más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

Es importante señalar, que en la actualidad los investigadores están de acuerdo en que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Sin embargo, autores como Gibson y Otros (2011) y Chiavenato (2011), coinciden en señalar que el modo en que está estructurada una organización, tiene serias implicaciones para la conformación del clima, pues de su simplicidad, coherencia depende en gran medida la minimización de los conflictos de poder y jerarquía, toma de decisiones, entre otros aspectos.

Operativas

De acuerdo con Robbins (2011), las características operativas se refieren a afirmaciones específicas donde vienen definidas la intención y finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades que la conforman, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.

Es importante señalar, que en un mundo perfectamente racional la gestión de las metas de una organización no presenta problema alguno si todos están de acuerdo con las metas establecidas y con la relevancia

relativa de las mismas. La organización debería encaminar sus esfuerzos hacia la ejecución de las mismas según el orden de importancia.

Sin embargo, las organizaciones no operan en un mundo totalmente racional, sino que la realidad organizativa es mucho más compleja. El proceso de establecimiento de metas operativas es totalmente ambiguo e incierto. Además es un proceso político donde es posible que individuos y grupos persigan intereses propios en lugar de aquellos que son mejores para la organización en su conjunto. Los distintos grupos de interés o stakeholders de la empresa pueden discrepar sobre cuáles son las metas más importantes a conseguir.

Por otro lado, los grupos de interés de la empresa es decir clientes, inversionistas, proveedores, acreedores, sindicatos, entre otros, tienen seguramente distintas metas o prioridades organizativas. En lugar de un acuerdo sobre las metas y prioridades, las empresas suelen poseer muchas metas, algunas pueden entrar en conflicto entre sí y es posible que los directivos no estén de acuerdo en la importancia relativa de las mismas. Al fin y al cabo lo que parece perfectamente racional para un grupo o persona puede parecer irracional para otras.

Desde esa perspectiva, se entiende que el proceso de fijación de las metas, tal como las metas en sí mismas, representa una variable que puede incidir en el clima organizacional, pues en la medida que estas son más claras y factibles de alcanzar, se crea en los individuos así como en la organización, un ambiente de seguridad, en el que la incertidumbre con respecto al camino por recorrer y los resultados a obtener es mínima.

Es importante mencionar, que para los efectos del presente estudio se realizó una selección de las características del clima organizacional

consideradas por el investigador como pertinentes a fin de medirlas de manera individual y posteriormente establecer su relación con la cultura en la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia. Ello obedece a la existencia de gran diversidad de criterios acerca de este tema, por lo que se hizo necesario asumir una posición al respecto.

Factores culturales que intervienen en el Clima Organizacional

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características culturales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

Teoría de Likert

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 2009) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la

reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables o factores culturales que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Factores Causales:** Definidos como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Con respecto a la estructura, Robbins (2011) señala que para seleccionar una adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades. Por ello, la organización ha penetrado en muchas formas de la actividad humana, pues la mutua dependencia de los individuos así como la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla ó de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar dé como resultado una estructura organizacional, considerada como el marco de trabajo a través del cual se retienen unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema; ello sugiere orden y relaciones armoniosas; en otras palabras, la tarea de organizar es importante pues permite armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Por otro lado, Chiavenato (2011), destaca que las decisiones son el resultado de un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las

opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita, se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida, si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información a fin de resolver el problema. Las decisiones atañen a todos, pues gracias a ellas es posible tener una opinión crítica.

Finalmente, la actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de

actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social y de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario, que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Robbins (2011), define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

Basándose en diversas definiciones de actitudes, Rodríguez (2010) definió la actitud como una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente pero sujetas a inferencias observables.

En términos generales, cada uno de los aspectos enmarcados en los factores causales estructura o diseño organizacional, toma de decisiones y actitud, forman parte de la cultura organizacional y de una u otra manera inciden en la forma cómo los empleados perciben su lugar de trabajo, razón por la cual, deben ser tomados en cuenta para poder comprender la dinámica empresarial y optimizarla.

- **Factores Intermedios:** Estos están orientados a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento y comunicación. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

Dado que todas las empresas están empeñadas en incrementar su productividad en un mundo competitivo, globalizado, la alta gerencia tiene

que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, entre otros. De acuerdo con Robbins (2011), las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores, por ende, mejorar la productividad en la empresa. Chiavenato (2011), señala que para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas así como las aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

En cuanto al rendimiento, Gibson y Otros (2011), establecen: es el producto o utilidad que da una persona o cosa en un área de trabajo, guarda relación directa con el desempeño. Es decir, el concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto

a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias.

Por último, la comunicación según los autores citados, consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación, consumo de significados entre una organización y sus públicos. La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que se hace necesario destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas, la cooperación entre directivos o altos mandos con los trabajadores.

La efectividad así como el buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados proyectando una buena imagen empresarial al público externo.

- **Factores Finales:** Estos surgen como derivación del efecto de los causales y los intermedios referidos con anterioridad, están orientados a

establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

(a) Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores,

(b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;

(c) Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo;

(d) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos;

(e) Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;

(f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;

(g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;

(h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) El ambiente que existe en cada

categoría; (b) El que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 2004) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 2004) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler, 2004) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son:

- Desempeño: implicación del personal docente en su trabajo;
- Obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias;
- Intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales;
- Espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes;

- Actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes;

- Importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director;

- Confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente;

- Consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de manera precisa.

Para los efectos de este estudio se toma como punto de referencia la teoría de Likert, con cada una de las dimensiones y elementos que comprende; ésta teoría fue una de la más explícitas que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional y sobre todo es la más adecuada a ser aplicada en el contexto de estudio.

Definición de términos básicos

Aprendizaje Estratégico: Comprensión de la naturaleza de las interacciones que tienen lugar en la organización teniendo en cuenta el contexto. Rivas (2008: 86).

Carisma: Representa el aspecto fundamental del liderazgo. Se logra obtener y desarrollar a través del reconocimiento, el respeto y la confianza proporcionada por el líder a sus seguidores. López (2006: 125).

Códigos Compartidos: Informaciones, cursos de acción, rutinas de trabajo que alimentan o suprimen ciertos tipos de comportamientos de la gente de la organización. Rojas (2006: 80).

Cohesión Interna: Manera en que los diferentes niveles o jerarquías organizacionales se entrelazan. Rojas (2006: 101).

Comunicación Humanizada: Sistema de significados comunes que se conforma mediante la interacción entre los miembros de una organización. Permite el conocimiento pleno de las necesidades y expectativas individuales mediante el intercambio permanente de información. Rojas (2006: 88)

Clima Organizacional: Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Dessler (2004: 113).

Cultura Organizacional: Forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización y en la que todos los individuos entrantes deben participar, aprendiendo y aceptando las costumbres y valores existentes, para consolidarse como servidores de la empresa. Rivas (2008: 98).

Estímulo Intelectual: Promueve la búsqueda de soluciones efectivas y novedosas a los problemas que surgen como producto de los cambios en el entorno. Goleman (1998:110).

Filosofía de Acción: Conjunto de conocimientos que guían el comportamiento de los miembros de una organización y lo encaminan hacia el desarrollo de actividades específicas. Dessler (2004: 51).

Inspiración: Consiste en energizar no empujando a la gente hacia la dirección correcta, sino satisfaciendo su necesidad de logro, sentido de pertenencia, auto control y capacidad de vivir según sus propios ideales. Goleman (1998: 110).

Identidad: Grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o ámbito de trabajo en particular. Goleman (1998: 110).

Liderazgo: Implica más que una posición de mando o poder. Consiste en producir la sinergia y cooperación necesaria entre el líder y sus colaboradores con la finalidad de dar cumplimiento a las metas organizacionales. López (2006: 98).

Misión: Razón de ser de la organización donde se combinan talentos, conocimientos, experiencias y sobre todo, el compromiso de toda su gente. Dessler (2004: 125).

Valores Compartidos: Son el resultado de los aprendizajes estratégicos de la organización, convicciones estables en el tiempo en relación a que una determinada conducta es preferible a la opuesta, reconocidas y aceptadas por los miembros de una organización. Blanchard y O'Connor (2007: 201).

Visión: Declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. Dessler (2004:128).

Sistema de Variables

A continuación se presenta la sistematización de las variables de estudio: cultura y clima organizacional, en la cual se incluyen la definición conceptual y operacional de la misma, así como sus dimensiones e indicadores.

Variable: Cultura Organizacional

- **Definición:** Forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización y en la que todos los individuos entrantes deben participar, aprendiendo y aceptando las costumbres y valores existentes, para consolidarse como servidores de la empresa. Rivas (2008: 98).

- **Definición Operacional:** Elemento que le otorga personalidad propia a la organización, está conformada por la identidad, los valores compartidos, la comunicación humanizada y el liderazgo dirigido a la transformación y mejoramiento permanente de sus áreas, procesos y sub procesos.

Variable: Clima Organizacional

- **Definición:** el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en ella (Chiavenato, 2011).

- **Definición Operacional:** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables contiene las dimensiones e indicadores que la componen y sirven de base para la elaboración del instrumento de investigación, como se muestra a continuación en el cuadro 1:

Cuadro 1. Operacionalización de la Variable

OBJETIVO GENERAL: Proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE	
- Identificar los elementos característicos de la cultura organizacional presentes en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.	CULTURA ORGANIZACIONAL	Elementos característicos de la cultura organizacional	- Identidad organizacional	1-4	Cuestionario diseñado	
			- Liderazgo	5-8		
			- Comunicación	9-12		
			- Valores compartidos	13-16		
			- Énfasis estratégico	17-20		
- Caracterizar el clima organizacional existente en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.	CLIMA ORGANIZACIONAL	Características del clima organizacional	- Personales	25-28	Cuestionario diseñado	
			- Estructurales	29-32		
			- Operativas	33-36		
- Analizar los factores culturales que intervienen en el clima organizacional de los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.	CLIMA ORGANIZACIONAL	Factores culturales que intervienen en el clima organizacional	- Causales	37-40		Cuestionario diseñado
			- Intermedios	41-44		
			- Finales	45-48		
- Definir lineamientos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.		Lineamientos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional	Fueron diseñados por el investigador.			

Fuente: Heredia (2015).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo de toda investigación requiere el establecimiento de un diseño metodológico que facilite el abordaje de la situación objeto de interés a través de la aplicación de los métodos y técnicas necesarias para garantizar su rigurosidad científica, de manera que el mismo se adecue al problema existente y a los objetivos planteados.

En ese sentido, en el presente capítulo se describe el tipo de investigación, diseño, población y muestra, así como también los tipos de instrumentos utilizados para la recolección de información pertinente a fin de proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Tipo de Investigación

Partiendo de los planteamientos formulados por Hernández, Fernández y Baptista (2010), acerca de los elementos básicos a considerar para efectuar la clasificación de una investigación de acuerdo al tipo; fue posible ubicar la presente investigación dentro de la tipología de proyecto factible.

En ese sentido, los autores citados definen el proyecto factible como un estudio "que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales" (pág. 87). La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el

ámbito de sus necesidades. De igual manera, la Universidad Simón Rodríguez (2008) considera que un proyecto factible está orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer las necesidades en una institución.

De las definiciones anteriores se deduce que, un proyecto factible consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado. Es decir, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio.

En el caso específico del presente estudio, el propósito general estuvo orientado a proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia, tomando como punto de partida la situación actual observada en estas organizaciones.

Diseño de la Investigación

De acuerdo con lo expresado por Chávez (2007), con respecto al diseño de investigación, el mismo se define como el conjunto de actividades sucesivas, organizadas que deben realizarse y adaptarse a las particularidades de cada investigación, indicando las pruebas a efectuar así como las técnicas a utilizar para recopilar y analizar los datos inherentes a ella.

Tomando en consideración lo planteado, se determinó que el diseño de la presente investigación corresponde al no experimental, de campo. Según

Chávez (2007), este diseño se caracteriza por la no manipulación o alteración alguna de las variables de interés, se concreta a la observación del comportamiento de las mismas en un ambiente específico, en este caso, los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Por otro lado, es importante destacar que, de acuerdo con lo expresado por la autora citada, con relación al período de recolección de la información, el estudio posee un diseño transeccional, puesto que las unidades de análisis fueron observadas en un solo punto en el tiempo. Ello, obedece a que la información correspondiente al estudio, fue obtenida a lo largo de su desarrollo, a través de la observación directa de las variables cultura y clima organizacional tal como se presentan en su contexto real, para luego formular los lineamientos estratégicos requeridos para su adecuada optimización.

Método de Investigación

De acuerdo con los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2010), el método es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que ayuda al investigador a no perderse en el caos aparente de los fenómenos. El método independiente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas.

En ese orden de ideas, es importante señalar que para la obtención de los resultados de la investigación se empleó el método inductivo, definido como el análisis ordenado, coherente y lógico del problema en estudio, tomando como referencia premisas verdaderas (Bavaresco, 1998). Bajo esta concepción, en el desarrollo del estudio se procedió a medir de manera individual las variables cultura y clima organizacional, para posteriormente

establecer su vinculación, lo cual condujo a la definición de lineamientos estratégicos idóneos y pertinentes, que se correspondan con la realidad observada en la empresa analizada.

Población y muestra de la Investigación

Según Chávez (2007), la población de un estudio representa el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados. La misma se encuentra constituida por diversas características o estratos que permiten distinguir a unos sujetos de otros. Estas características, se deben delimitar a fin de establecer los parámetros muestrales. Se debe incluir en esta la totalidad de los sujetos, objetos, fenómenos o situaciones que se desean investigar.

En ese sentido, cabe destacar que la población de la presente investigación está constituida por la totalidad del personal que labora en los centros de distribución de la Comercializadora Snacks, ubicados en las ciudades de Maracaibo y Punta Gorda, Estado Zulia, lo que representa un total de 142 individuos.

Por otro lado, con respecto a la muestra Chávez (2007), señala que la misma es una porción representativa de la población que permite generalizar sobre esta, los resultados de una investigación. Tomando como base este planteamiento, por cuanto, los individuos que conforman la población se consideran accesibles, fuente de información indispensable para el desarrollo del presente estudio, se aplicó la técnica del censo poblacional mediante la cual la autora citada, explica que es posible asumir como muestra al total de los individuos incluidos en la población, siempre y cuando estos cumplan con ciertos requisitos, es decir, posean el conocimiento necesario para brindar información confiable con respecto a las variables.

De tal manera, que para los efectos de la presente investigación se tomó como informantes clave a la totalidad del personal que labora en las empresas objeto de estudio, es decir, 142 individuos. A continuación, se describe en la Tabla 1, la población de estudio.

Tabla 1. Población y muestra de estudio

CENTROS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIALIZADORA S'NACKS ZULIA	TOTAL DE TRABAJADORES
Maracaibo	96
Punta Gorda	46
TOTAL:	142

Fuente: Centros de Distribución estudiados (2014).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Otro importante aspecto desarrollado en este capítulo está relacionado con la definición de las técnicas e instrumentos de recolección de información que se utilizaron en la investigación. Al respecto Chávez (2007), afirma que la observación engloba todos los procedimientos utilizados en las ciencias sociales, no sólo para examinar las fuentes donde se encuentren los hechos y datos objeto de estudio, sino también para registrarlos.

En ese sentido, para llevar a cabo la investigación y con base en los indicadores establecidos para analizar las variables de estudio, se empleó la técnica de observación directa. Ella permitió al investigador tener una percepción directa de la situación en estudio, con la finalidad de formarse una idea más precisa y amplia del hecho o fenómeno y facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la investigación. En este

contexto, Chávez (2007), define a esta técnica como el uso sistemático del sentido de búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación.

Por otro lado, como instrumento de recolección de datos, se empleó el cuestionario, el cual Sierra (2002), define como un conjunto de preguntas preparadas cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan a la investigación. Por su parte Zorrilla y Torres (1993: 38), lo definen como “un instrumento que debe resolver una situación problemática a través de la recolección de información, con intervención del investigador”. En ese contexto, el cuestionario establece funcionalmente las consecuencias lógicas de un problema, que aunadas a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada, harán posible la formulación de conclusiones, recomendaciones y propuestas que propicien la solución de la situación problemática en estudio.

Cabe señalar, que el estudio de las variables cultura y clima organizacional en los centros de distribución de la Comercializadora Snacks, ameritó la percepción directa de la realidad en el campo donde se manifiestan ambos fenómenos, así como la recolección rigurosa de información a través de la consulta del personal involucrado en los procesos organizacionales, razón por la cual es indispensable el diseño y aplicación de un instrumento (cuestionario), de investigación.

De esa manera, los objetivos de la investigación y la operacionalización de las variables suministraron la información requerida para la elaboración del cuestionario, estructurado por 48 ítems redactados de modo afirmativo, con una escala de respuesta Tipo Likert modificada, como se muestra: 1= Total acuerdo, 2= Parcial acuerdo, 3= Sin información, 4= Parcial desacuerdo, 5= Total desacuerdo.

El cuestionario, denominado HOCC-2014, fue aplicado para el levantamiento de información relevante relacionada con las variables de estudio, por ello, estuvo dirigido a la totalidad de los trabajadores, de modo que permitió detectar las necesidades existentes en materia de los aspectos estudiados, dando cumplimiento a los objetivos, general y específicos de la investigación, teniendo como punto de partida los datos reales aportados por los encuestados, directamente relacionados con los fenómenos estudiados.

Estructura del instrumento de recolección de datos

A continuación, se muestra la estructura del cuestionario diseñado, en la que se establece la cantidad de dimensiones, indicadores e ítems a través de los cuales se realizó la medición de las variables cultura y clima estudiadas en el contexto de los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia (Cuadro 2).

Cuadro 2. Estructura del cuestionario

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Cultura organizacional	Elementos característicos de la cultura organizacional	- Identidad organizacional	1-4
		- Liderazgo	5-8
		- Comunicación	9-12
		- Valores compartidos	13-16
		- Énfasis estratégico	17-20
		- Criterios de éxito	21-24
Clima organizacional	Características del clima	- Personales	25-28
		- Estructurales	29-32
		- Operativas	33-36
	Factores culturales que intervienen en el clima	- Causales	37-40
		- Intermedios	41-44
		- Finales	45-48

Fuente: Heredia (2015).

Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

En toda investigación el instrumento elaborado para la recolección de información debe cumplir con el requisito esencial de la validez. De acuerdo a lo expresado por Carrasquero (2005), la validación de un instrumento de recolección de datos, amerita la realización de una actividad básica: la validez de contenido, la cual se efectuó a través de un juicio de expertos que consistió en la evaluación del instrumento por tres jueces que reúnen las siguientes condiciones:

- MSc. en Administración u otras áreas afines a las variables de investigación.
- Investigadores familiarizados con las variables en estudio.
- Profesionales con competencia metodológica.

Una vez revisado el instrumento de recolección de datos por cada uno de los expertos, fueron tomadas en consideración cada una de sus observaciones en lo que respecta a redacción, coherencia, relación con los objetivos de la investigación y pertinencia, haciendo posible elaborar una versión final del cuestionario.

Posteriormente, se procedió a determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos. Chávez (2007), plantea que una vez que se han definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la confiabilidad de éstos, en relación al problema investigado.

En ese sentido, para el cálculo de la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se procedió a aplicar el método estadístico Alpha Cronbach, luego de haber realizado una prueba piloto a una muestra de cuarenta (40) individuos tomados al azar, con las mismas características de la muestra definitiva (Chávez, 2007), a quienes se suministró el instrumento y cuyos resultados permitieron el cálculo de la confiabilidad mediante la siguiente fórmula:

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

Dónde:

K = Número de ítems.

Si = Varianza de cada uno de los ítems.

St = Varianza total.

Obteniendo:

Sumatoria de las varianzas de los ítems.

$$\sum s_i^2 = 46,24$$

Varianza de los totales

$$S_t^2 = 1018.95$$

Confiabilidad del instrumento

$$r_{tt} = \frac{48}{48 - 1} \left[1 - \frac{46.24}{1018.95} \right] = 1.021 \cdot [1 - 0.04] = 1.021 \cdot (0.96) = 0,98$$

Cabe destacar, que el valor arrojado se analizó teniendo como base el criterio de Arkin y Cotton (1995), quienes establecen que un coeficiente ubicado entre 0,01 y 0,03 es considerado bajo, entre 0,34 y 0,67 medianamente confiable y entre 0,68 y 1, altamente confiable; criterio según el cual el instrumento posee una alta confiabilidad.

Tratamiento Estadístico de los Datos

El tratamiento estadístico de datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario diseñado, se basó en la descripción individual del comportamiento de cada variable. Para ello, los datos recolectados fueron presentados en tablas contentivas de las frecuencias absolutas (FA) y relativas (FR) calculadas para cada una de las dimensiones e indicadores de las variables, en las correspondientes alternativas de respuesta.

Posteriormente, se procedió al análisis de los datos tomando como criterio que aquellas FR < 50%, evidenciaron la ausencia de los elementos de la cultura y el clima estudiados; mientras las FR ≥ 50% se interpretaron como la presencia positiva de dichos aspectos. Del mismo modo, se realizó la discusión de los resultados con el apoyo de la fundamentación teórica del estudio, siendo posible derivar los lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia, así como las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Procedimiento de la Investigación

Una vez seleccionado el tema objeto de estudio, se procedió a la formulación del problema, el establecimiento de los objetivos y el desarrollo de la fundamentación teórica de las variables; seguidamente se realizó la investigación mediante el procedimiento detallado a continuación:

- Consulta de antecedentes y conformación de las bases teóricas.
- Definición del modelo metodológico a seguir para el desarrollo de la investigación.
- Determinación de los sujetos informantes clave a consultar.
- Construcción del instrumento de recolección de datos: Consistió en la elaboración de diversos ítems a modo de afirmación, dirigidos a medir cuantitativamente la presencia o ausencia de los elementos de interés en las organizaciones objeto de estudio.
- Validación del instrumento de recolección de datos.
- Aplicación del instrumento diseñado: Se aplicó el instrumento diseñado con la finalidad de recolectar los datos necesarios para lograr los objetivos de la investigación.
- Materialización del instrumento estadístico en datos recolectados y puntuaciones: Una vez aplicado el instrumento a los sujetos, fue posible calcular las frecuencias absolutas y relativas correspondientes a cada uno de los indicadores y dimensiones de las variables para su posterior análisis e interpretación.

- El análisis individual de las variables facilitó la interpretación de los resultados de la investigación, elaboración de conclusiones y recomendaciones, así como los lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del procesamiento de datos producto de la aplicación del instrumento dirigido al personal que labora en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia, atendiendo a los indicadores y dimensiones de las variables clima y cultura organizacional.

Es importante destacar que, al ser procesados los reactivos bajo una escala dicotómica, los puntajes reflejaron el comportamiento de las variables; por ello, las alternativas de respuestas, fueron establecidas en cinco modalidades: 1= Total acuerdo, 2= Parcial acuerdo, 3= Sin información, 4= Parcial desacuerdo, 5= Total desacuerdo, las cuales demuestran la existencia o inexistencia de los aspectos consultados a través del instrumento de recolección de datos, permitiendo así identificar los elementos característicos de la cultura y analizar el clima organizacional en las organizaciones estudiadas.

El tratamiento estadístico de los datos, se realizó a través de la estadística descriptiva, dedicada a analizar grupos de datos, tomando como base las frecuencias absolutas (número de sujetos) y relativas (porcentajes), así como los promedios generales calculados por ítems, indicadores y dimensiones.

A continuación se presentan mediante tablas la ponderación de reactivos, así como los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación, correspondientes a la dimensión Elementos característicos de la cultura organizacional, con sus respectivos indicadores (ver tabla 2):

Tabla 2. Resultados de la dimensión Elementos característicos de la cultura organizacional

INDICADORES	ÍTEMS	TA		PA		SI		PD		TD		TOTAL	
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Identidad Organizacional	1	45	32%	7	5%	-	-	90	63%	-	-	142	100%
	2	82	58%	3	2%	-	-	51	36%	6	4%	142	100%
	3	44	31%	14	10%	-	-	73	51%	11	8%	142	100%
	4	122	86%	9	6%	-	-	11	8%	-	-	142	100%
PROMEDIO GENERAL		73	51%	8	6%	-	-	56	39%	5	4%	142	100%
Liderazgo	5	13	9%	5	4%	-	-	102	72%	22	15%	142	100%
	6	14	10%	22	15%	-	-	74	52%	32	23%	142	100%
	7	82	58%	53	37%	-	-	-	-	7	5%	142	100%
	8	91	64%	20	14%	-	-	26	18%	5	4%	142	100%
PROMEDIO GENERAL		50	35%	25	18%	-	-	51	36%	16	11%	142	100%
Comunicación	9	11	8%	32	25%	-	-	51	36%	44	31%	142	100%
	10	10	7%	12	8%	-	-	19	14%	101	71%	142	100%
	11	-	-	19	13%	-	-	32	23%	91	64%	142	100%
	12	2	1%	5	4%	-	-	26	18%	109	77%	142	100%
PROMEDIO GENERAL		6	4%	17	12%	-	-	33	23%	86	61%	142	100%
Valores compartidos	13	26	18%	17	12%	-	-	26	18%	73	52%	142	100%
	14	18	13%	-	-	-	-	2	1%	122	86%	142	100%
	15	26	18%	9	7%	-	-	16	11%	91	64%	142	100%
	16	7	5%	-	-	-	-	19	14%	116	81%	142	100%
PROMEDIO GENERAL		19	14%	7	5%	-	-	16	11%	100	70%	142	100%
Énfasis estratégico	17	6	4%	-	-	-	-	74	52%	62	44%	142	100%
	18	22	15%	13	9%	-	-	26	18%	81	58%	142	100%
	19	109	77%	17	12%	2	1%	8	6%	6	4%	142	100%
	20	122	86%	11	8%	-	-	2	1%	7	5%	142	100%
PROMEDIO GENERAL		65	46%	10	7%	-	-	28	20%	39	27%	142	100%
Criterios de Éxito	21	73	52%	17	12%	-	-	42	29%	10	7%	142	100%
	22	90	63%	32	23%	-	-	4	3%	16	11%	142	100%
	23	73	52%	26	18%	-	-	33	23%	10	7%	142	100%
	24	101	71%	2	1%	-	-	22	15%	17	13%	142	100%
PROMEDIO GENERAL		84	59%	19	14%	-	-	25	17%	14	10%	142	100%

Fuente: Heredia (2015).

Tal como se observa en la tabla 2, en lo que corresponde al indicador identidad, el promedio calculado tomando como referencia las frecuencias absolutas y relativas de cada uno de los ítems, demuestra que el 51% de los sujetos consultados manifestaron estar totalmente acuerdo con la existencia del elemento identidad organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia; mientras y 6% estuvo parcialmente de acuerdo, el 39% expresó su parcial desacuerdo y el 4% su total desacuerdo.

Lo acotado, refleja una tendencia general positiva de la cual se interpreta que en las empresas analizadas el personal percibe de forma favorable el aspecto de la identidad, relacionado con el conocimiento que poseen de las mismas, su dinamismo, correspondencia con las metas personales, así como con sus objetivos concretos.

Cabe destacar, que los hallazgos señalados, se corresponden con lo acotado por Rivas (2008), pues refiere que la cultura incluye lo formal e informal, es decir, todos los ámbitos que conforman la identidad de la organización; por tal razón, las características de una organización dependen de aquello que es compartido por todos y que convienen en asumir como patrón de comportamiento. Desde esta perspectiva, se observa de manera favorable el elemento identidad como parte de la cultura empresarial.

Continuando con el indicador liderazgo, se observa que el 35% del personal consultado manifestó estar totalmente de acuerdo en que las prácticas de liderazgo propician el crecimiento personal y profesional de los empleados, están fundamentadas en actividades de apoyo a las iniciativas del personal, proporcionan ejemplo de firmeza, se caracterizan por ser agresivas y se enfocan en la obtención de resultados; por otro lado, el 18% expresó su parcial acuerdo, el 36% su parcial desacuerdo y el 11% total desacuerdo.

Ello, refleja que el liderazgo organizacional en las empresas analizadas es percibido de diferentes maneras por los empleados; sin embargo, se observa una tendencia general positiva, de lo cual se infiere que el liderazgo representa un elemento de la cultura organizacional que requiere ser evaluado a fin de detectar las debilidades que existen al respecto. Cabe destacar, que el liderazgo implica más que una posición de mando o poder, pues debe propiciar la cooperación entre el líder y sus colaboradores, tomando como norte los objetivos y metas establecidas. Ello se corresponde con los planteamientos de

Robbins (2005), quien señala que los líderes deben ser capaces de promover la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de problemas, de modo que se continúe trabajando de manera coordinada para el logro de los resultados deseados.

En lo concerniente al indicador comunicación, los resultados obtenidos reflejan que el 61% de los individuos consultados manifestó su total desacuerdo con la existencia de prácticas organizacionales a través de las cuales se promueva el trabajo en equipo, se fomente la innovación permanente, se proporcione libertad de acción, se establezcan altas demandas para la obtención de logros y estímulos así como tampoco se busque fortalecer la seguridad en el empleo y las relaciones laborales; asimismo, el 23% expresó su parcial desacuerdo, el 12% su parcial acuerdo con la presencia de estos elementos y el 4% su total acuerdo.

Lo señalado, refleja que en las empresas analizadas, el personal percibe las prácticas de comunicación como un elemento de la cultura organizacional que no regula adecuadamente las relaciones internas, así como tampoco la acción colectiva. Tal como señala Rojas (2006), esto representa una grave debilidad por cuanto la comunicación debe cubrir a todos los actores organizacionales, con intereses y relaciones conflictuales en el plano individual y colectivo, de manera que esta coadyuve a la negociación y el entendimiento; por el contrario, la ausencia de un intercambio eficiente de información, obstaculiza el desarrollo empresarial en todos los sentidos.

Con respecto al indicador valores compartidos, el 70% de los sujetos consultados expresó su total desacuerdo con la presencia de este elemento en las empresas analizadas, puesto que los miembros de estas organizaciones no trabajan en armonía debido a la falta de lealtad y

confianza mutua; por otro lado, 11% manifestó su parcial desacuerdo; el 5% su parcial acuerdo y el 14% total acuerdo.

Es importante señalar que los valores compartidos, constituyen parte medular de la cultura de las organizaciones. Tal como señalan Blanchard y O'Connor (2007), los valores están representados por aprendizajes estratégicos, convicciones estables en el tiempo en relación a que un determinado modo de conducta es preferible a lo opuesto. En este orden de ideas, se observa que el personal de las empresas analizadas carece de una cultura de eficiencia fundamentada en valores compartidos de innovación, formalidad y búsqueda de resultados.

En lo que corresponde al indicador énfasis estratégico, los resultados obtenidos demuestran que el 46% de los sujetos expresó que las organizaciones analizadas poseen áreas medulares de desarrollo, entre las cuales se encuentran la adquisición de recursos, el servicio, el mercadeo, entre otras; mientras el 7% manifestó su parcial acuerdo, el 27% su total desacuerdo y el 20% su parcial desacuerdo.

Con respecto al énfasis estratégico, es importante mencionar la opinión de Robbins (2005), quien destaca que las organizaciones requieren establecer en sus planes, mecanismos y estrategias que les permita fortalecer sus áreas más importantes, sin embargo, es importante mantener un equilibrio entre el aspecto humano y el productivo, pues ambos constituyen elementos estratégicos para todas las empresas. Cabe destacar, que tal como lo señalan los resultados obtenidos, en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL., el énfasis estratégico está dirigido al área de servicios y mercadeo, estando principalmente enfocado en la competitividad, sin embargo, el aspecto humano no es considerado un factor prioritario.

Finalmente, en lo que corresponde a los criterios de éxito, el 59% del personal consultado expresó su total acuerdo con que el recurso humano (trabajo en equipo, compromiso del personal y preocupación por la gente), los productos, el liderazgo competitivo y los niveles de eficiencia constituyen factores de éxito de las organizaciones estudiadas, mientras el 14% manifestó su parcial acuerdo, el 17% su parcial desacuerdo y el 10% su total desacuerdo.

Lo señalado, permite evidenciar que las empresas analizadas poseen aspectos fuertes que le permiten obtener los resultados esperados en términos de competitividad y rentabilidad, asimismo, el elemento humano es considerado un criterio de éxito organizacional. Ello, guarda relación con lo acotado por Robbins (2005), quien señala que el desarrollo de una sólida cultura organizacional, requiere la consideración de diversos aspectos entre los cuales las personas son fundamentales.

En términos generales, con respecto a la dimensión elementos característicos de la variable cultura organizacional los resultados obtenidos demuestran que ciertos aspectos tales como la identidad, el liderazgo, el énfasis estratégico y los criterios de éxito, son observados de manera favorable por el personal que labora en los centros de distribución de la Comercializadora Snacks; sin embargo, se evidencia una opinión negativa en lo que corresponde a la comunicación y los valores compartidos.

Ello, refleja la necesidad de implementar acciones dirigidas a fortalecer los elementos de la cultura que se observan de manera positiva en las empresas, así como también a detectar con certeza las debilidades presentes en cuanto a la comunicación y los valores compartidos, de manera que se logre consolidar una cultura organizacional conocida y apoyada por todos.

Seguidamente, se presentan gráficamente los resultados analizados:

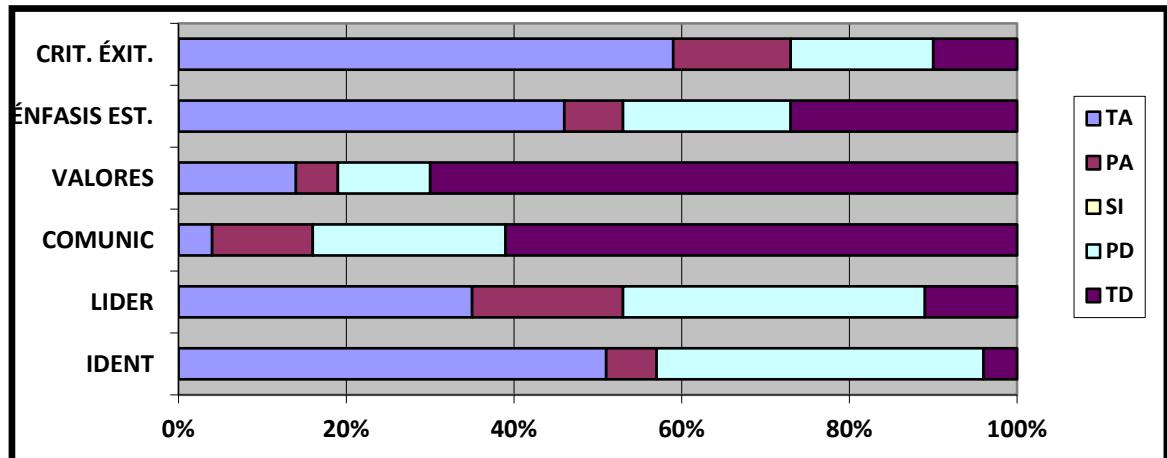


Gráfico 1. Resultados de la dimensión Elementos característicos de la cultura organizacional. Fuente: Heredia (2015).

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la variable clima organizacional, dimensión características, con sus correspondientes indicadores (tabla 3):

Tabla 3. Resultados de la dimensión Características del Clima Organizacional

INDICADORES	ÍTEMS	TA		PA		SI		PD		TD		TOTAL	TOTAL
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
Personales	25	16	11%	100	70%	-	-	19	14%	7	5%	142	100%
	26	74	52%	62	44%	-	-	6	4%	-	-	142	100%
	27	26	18%	81	58%	-	-	22	15%	13	9%	142	100%
	28	102	72%	22	15%	-	-	13	9%	5	4%	142	100%
PROMEDIO GENERAL		55	39%	66	46%	-	-	15	11%	6	4%	142	100%
Estructurales	29	12	8%	10	7%	-	-	19	14%	101	71%	142	100%
	30	10	7%	9	6%	-	-	32	23%	91	64%	142	100%
	31	-	-	5	4%	2	1%	26	18%	109	77%	142	100%
	32	6	4%	33	23%	-	-	17	12%	86	61%	142	100%
PROMEDIO GENERAL		7	5%	14	10%	-	-	24	17%	97	68%	142	100%
Operativas	33	99	70%	27	19%	-	-	-	-	16	11%	142	100%
	34	109	77%	17	12%	2	1%	8	6%	6	4%	142	100%
	35	122	86%	11	8%	-	-	2	1%	7	5%	142	100%
	36	65	46%	39	27%	-	-	28	20%	10	7%	142	100%
PROMEDIO GENERAL		99	70%	23	16%	-	-	10	7%	10	7%	142	100%

Fuente: Heredia (2015).

Tal como lo muestran los resultados contenidos en la tabla 3, en lo que concierne a la variable clima organizacional, en su dimensión características, específicamente las personales, el 39% de los empleados consultados manifestó su total acuerdo con la percepción de la organización como un lugar agradable, está motivado por el deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que enfrenta, se identifica con los valores morales que prevalecen y se considera parte importante de la organización; por otro lado, el 46% expresó su parcial acuerdo, el 11% su parcial desacuerdo y el 4% su total desacuerdo.

De lo acotado, se evidencia una tendencia general positiva que se interpreta como la presencia de las características personales del clima organizacional en los centros de distribución de la Comercializadora Snacks, del Estado Zulia. Ello, representa un factor positivo, por cuanto, tal como lo menciona Chiavenato (2011), los elementos personales del clima provienen del individuo, los conforman los motivos, valores y percepciones, de los cuales depende su manera de percibir a la empresa, su ambiente y sus normas. Por lo tanto, la presencia positiva de las características personales que propician la conformación de un clima adecuado para el trabajo, representa una ventaja para las empresas estudiadas.

Continuando con las características estructurales, el 68% de los empleados consultados manifestó su total desacuerdo con la existencia de una estructura jerárquica que favorece el trabajo coordinado, asimismo, expresó que las empresas no facilitan a través de sus políticas la conformación de un ambiente de trabajo armonioso, los líderes no promueven la certeza de la estabilidad laboral y las prácticas gerenciales no están fundamentadas en la valoración del talento humano como elemento primordial de la organización; por otro lado, el 17% expresó su parcial desacuerdo, el 10% su parcial acuerdo y el 5% su total acuerdo.

De los resultados anteriores se deriva que el personal de los centros de distribución de la Comercializadora Snacks, del Estado Zulia, no observa en estas empresas la presencia de las características estructurales que promueven la conformación de un clima organizacional favorable, lo cual representa una debilidad importante.

Chester (2007), señala que son muchos los factores externos e internos que se manifiestan en una empresa y pueden dar paso a que se presente un clima organizacional no favorable en su armonía y logros. Estos factores, deben ser tomados muy en cuenta por la gerencia en sus políticas o planes de gestión a fin de considerarlos de tal forma que beneficien a sus empleados garantizando un buen clima organizacional. Por tanto, en las empresas estudiadas, se deben revisar los aspectos estructurales asociados a la estructura, las políticas, el liderazgo y las prácticas gerenciales, de modo que estas se ajusten a las expectativas y requerimientos de los empleados logrando un mayor beneficio global para todos los involucrados.

Por último, la tabla 3 muestra los resultados correspondientes al indicador características operativas; en ellos, se observa que el 70% del personal manifestó su total acuerdo con la existencia de propósitos claramente definidos, metas conocidas por la totalidad de los empleados, esfuerzos encaminados hacia la ejecución de las metas según su orden de importancia y la participación comprometida de todos para el logro de los objetivos de la organización; por otra parte, el 16% expresó su parcial acuerdo, el 7% su parcial desacuerdo y el 7% su total desacuerdo.

Los resultados reseñados, poseen una tendencia general favorable de acuerdo a lo cual se interpreta que en las empresas analizadas existen características operativas que se presentan de manera positiva y que favorecen un clima laboral adecuado.

Ello, concuerda con lo acotado por Robbins (2011), quien señala que las características operativas son afirmaciones específicas donde vienen definidas la intención y finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades que la conforman; estas afirmaciones contribuyen con el establecimiento de condiciones adecuadas que propician un clima de trabajo estable, de entendimiento y trabajo coordinado.

En términos generales, con respecto a la dimensión características del clima organizacional, se observa una tendencia general positiva por cuanto, tanto las características personales como las operativas son percibidas de manera adecuada por el personal consultado, sin embargo, se encontraron debilidades respecto al elemento estructural.

Seguidamente, se presentan gráficamente los resultados analizados:

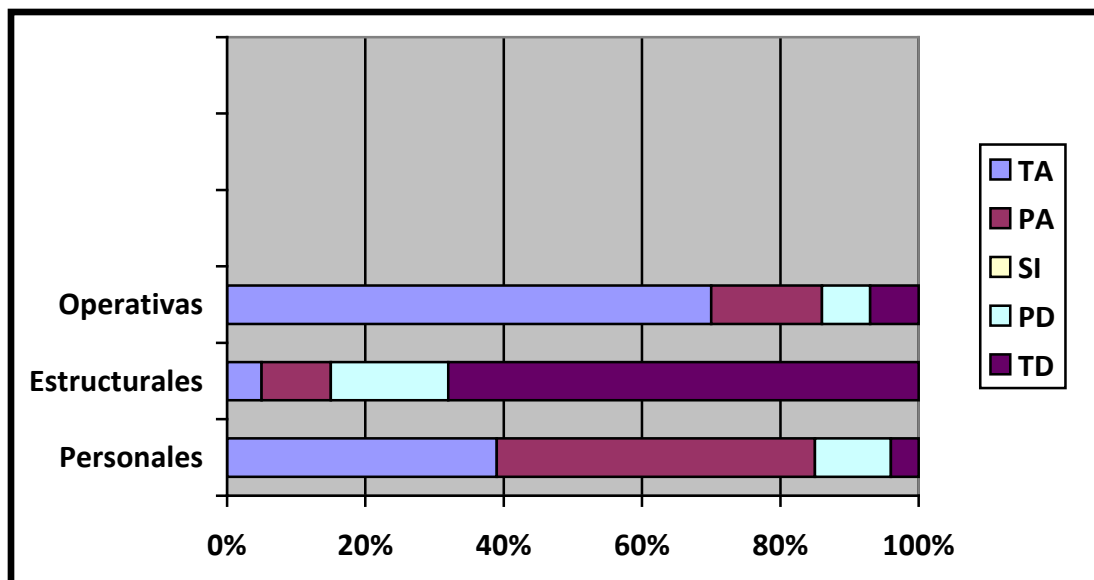


Gráfico 2. Resultados de la dimensión Características del clima organizacional. Fuente: Heredia (2015).

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la dimensión factores culturales que intervienen en el clima organizacional (tabla 4):

Tabla 4. Resultados de la dimensión: Factores culturales que intervienen en el clima organizacional

INDICADORES	ÍTEMS	TA		PA		SI		PD		TD		TOTAL	
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
CAUSALES	37	22	15%	13	9%	-	-	26	18%	81	58%	142	100%
	38	102	72%	22	15%	5	4%	13	9%	-	-	142	100%
	39	18	13%	-	-	-	-	2	1%	122	86%	142	100%
	40	26	18%	-	-	17	12%	26	18%	73	52%	142	100%
PROMEDIO GENERAL		42	30%	9	6%	6	4%	17	12%	68	48%	142	100%
INTERMEDIOS	41	74	52%	62	44%	-	-	6	4%	-	-	142	100%
	42	65	46%	10	7%	-	-	28	20%	39	27%	142	100%
	43	109	77%	17	12%	2	1%	8	6%	6	4%	142	100%
	44	55	39%	66	46%	-	-	15	11%	6	4%	142	100%
PROMEDIO GENERAL		76	54%	39	27%	-	-	14	10%	13	9%	142	100%
FINALES	45	6	4%	17	12%	-	-	33	23%	86	61%	142	100%
	46	122	86%	11	8%	-	-	2	1%	7	5%	142	100%
	47	2	1%	5	4%	-	-	26	18%	109	77%	142	100%
	48	26	18%	81	58%	-	-	22	15%	13	9%	142	100%
PROMEDIO GENERAL		39	27%	25	18%	-	-	21	15%	57	40%	142	100%

Fuente: Heredia (2015).

Tal como se muestra en la tabla 4, en el indicador factores causales el 30% del personal consultado manifestó su total acuerdo con el planteamiento de que la estructura administrativa representa un elemento favorecedor de los procesos organizacionales, así como también la competencia interna y el modo de tomar las decisiones; por otro lado, el 6% manifestó su parcial acuerdo, el 12% su parcial desacuerdo y el 48% su total desacuerdo; lo que refleja una tendencia general negativa en los resultados.

De lo anterior, se deriva que el personal de las empresas analizadas considera que los factores causales, definidos como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización

evoluciona y obtiene resultados, tal como lo menciona Robbins (2011), no se desarrollan de manera adecuada para propiciar el establecimiento de un clima organizacional favorable. Cabe destacar que según Brunet (2009), estas variables están orientadas a indicar el sentido en que la organización evoluciona y obtiene resultados, por tanto, forman parte de su cultura y al mismo tiempo inciden de manera directa en el ambiente de trabajo y la manera cómo perciben los trabajadores a la organización.

Por tal razón, se infiere que en las empresas estudiadas el personal percibe que los procesos administrativos no representan un elemento favorecedor del clima, asimismo, manifiestan que las relaciones interpersonales, la competencia interna y la forma en que se toman las decisiones, no favorecen los procesos organizacionales. Ello, permite afirmar que existen aspectos asociados a la cultura empresarial que no favorecen el clima organizacional equilibrado en los centros de distribución de la Comercializadora Snacks SRL del Estado Zulia.

En otro orden de ideas, en lo que corresponde a los factores intermedias el 54% de los encuestados manifestó su total acuerdo con el planteamiento de que el estado interno de la organización se caracteriza por una alta motivación del personal, su alto rendimiento, la comunicación permanente y la toma de decisiones eficiente, mientras el 27% señaló su parcial acuerdo, el 10% su parcial desacuerdo y el 9% su total desacuerdo. De ello, se observa una tendencia positiva que apunta hacia la presencia adecuada de los factores intermedios en las empresas analizadas.

En cuanto a los factores intermedios, Brunet (2009) señala que estos están orientados a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la empresa. De lo cual se observa como positivo que los resultados obtenidos demuestran que el

personal de los centros de distribución de la Comercializadora Snacks SRL, Estado Zulia, percibe a la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como aspectos favorecedores del clima organizacional.

Continuando con los factores finales, el 27% de los individuos expresó su total acuerdo con el planteamiento de que los resultados obtenidos en las organizaciones están orientados hacia el logro de la productividad, las ganancias, el posicionamiento en el mercado y la satisfacción del personal; por otra parte, el 18% manifestó su parcial acuerdo, el 15% su parcial desacuerdo y el 40% su total desacuerdo; de lo cual se observa una tendencia negativa en los resultados, es decir, que los factores finales no favorecen la conformación de un clima organizacional adecuado.

Tal como muestran los resultados de la investigación, las variables finales definidas por Brunet (2009), como aquellas orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida, reflejan que en las empresas analizadas, los resultados están enfocados en los aspectos financieros y económicos del negocio, mientras los aspectos humanos se perciben menos atendidos, lo cual se percibe de manera directa en el ítem n° 47, en el cual el 77% de los encuestados manifestó su total desacuerdo.

En términos generales, se observa que en la empresa analizada el personal percibe la existencia de un ambiente formal, en el que predominan los procesos administrativos, el rendimiento y la productividad; mientras los elementos humanos como la motivación, la satisfacción y la calidad de vida, obtuvieron puntajes divididos.

De lo acotado se infiere que en cuanto a los Factores culturales que intervienen en el clima organizacional, tanto los causales como los intermedios y los finales, están presentes en las empresas analizadas,

algunos de manera positiva y otras negativa, lo cual tiene implicaciones en lo que a la conformación del clima empresarial se refiere.

Seguidamente, se presentan gráficamente los resultados anteriores:

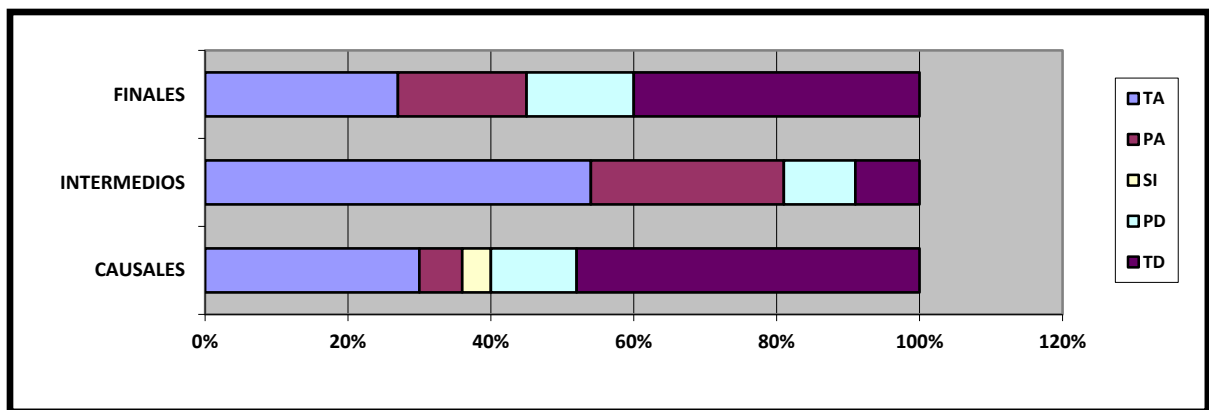


Gráfico 3. Resultados de la dimensión: Factores culturales que intervienen en el clima organizacional. Fuente: Heredia (2015).

Los resultados obtenidos, demuestran que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional al patrón general de actitudes, conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

La cultura, es determinada por los miembros que componen la organización, por tanto el clima organizacional tiene una incidencia directa en ella, ya que las percepciones que los miembros tienen sobre su organización determinan las creencias, los mitos, los valores y las conductas que dan forma a la cultura. A la vez la cultura influye sobre los sentimientos, las emociones y las actitudes de los miembros, los cuales determinan el clima organizacional.

PROPUESTA

Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia

Presentación de la Propuesta

El conglomerado empresarial del presente, amerita el mejor de los esfuerzos para enfrentar de manera óptima las vicisitudes que surgen en el entorno, para lo cual los empleados deben estar capacitados en cuanto a los aspectos laborales que exige el mundo contemporáneo a fin de encaminarse hacia la excelencia y la obtención de una visión en profundidad de las emociones originadas en el trabajo, de los cambios que deben imponerse, de las fusiones, adquisiciones y del liderazgo organizacional que forman parte importante de una cultura sana que facilite el alcance de los objetivos trazados con antelación y ofrezca vías alternas por las que se ha de transitar hacia el éxito.

En un ambiente organizacional como el que se observa en la actualidad, altamente congestionado por la competitividad laboral, donde las alianzas transculturales y los equipos transfuncionales son la norma, los gerentes no pueden ignorar los aspectos o elementos perturbadores de las relaciones interpersonales de los empleados, que obstaculizan tanto el desenvolvimiento como el comportamiento organizacional.

Aunque esto no justifica que la pérdida o equivocado rumbo que tome un gerente o administrador sea causado por la falta de información acerca de las técnicas aplicadas en el mercadeo, las finanzas o producción, pues, al

parecer todo ocurre por la carencia de destrezas y habilidades laborales, fallas por lograr lo mejor de la gente, lo cual es necesario para llevar a cabo funciones y adquirir una cultura apropiada para formar parte de la organización.

Es importante considerar que, para que la cultura se desarrolle a plenitud es imprescindible que el trabajador conozca sus necesidades, que sus representantes ante cualquier circunstancia sean los adecuados, que sus planes sean claros, completos y que den una imagen atractiva de la empresa. Asimismo, que estén informados sobre costos y beneficios de cualquier propuesta y no obviar la importancia que enmarca una visión sistemática al momento de realizar cualquier trabajo. No debe quedar a un lado que cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguajes, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajo propio. Es por ello que difícilmente éstas reflejarán comportamientos idénticos.

Lo mencionado, implica que construir y mantener una cultura organizacional basada en la excelencia, requiera eliminar las barreras de la productividad y del servicio por un lado; la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, una visión compartida en relación con la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas. Todo ello en beneficio de la empresa, del trabajador y de aquel que requiera de sus servicios.

En conjunto, los elementos tratados condujeron a la formulación de lineamientos estratégicos específicos para el fortalecimiento de la cultura y el

clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Fundamentación de la Propuesta

La planificación estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el qué lograr (objetivos), al qué hacer (estrategias). Con la esta herramienta se busca concentrarse sólo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Robbins, 2011).

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación. Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos. Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder accionar de forma correcta, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuaciones.

Etapa 6: Seguimiento. En esta etapa se permite controlar la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un corte en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

Es importante mencionar, que los lineamientos propuestos obedecen al principio de la planificación estratégica, y se fundamentan en los resultados generados a través de la investigación, en cuanto a los elementos de la cultura y el clima organizacional que se encuentran presentes o ausentes en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Objetivo General de la Propuesta

- Definir líneas de acción gerencial que propicien la conformación de la cultura y el clima organizacional idóneos, en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Objetivos Específicos

- Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en la cultura y el clima organizacional, según el diagnóstico realizado.

- Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en en la cultura y el clima organizacional según el diagnóstico realizado.

- Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales de los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia.

Justificación de la Propuesta

Tanto la cultura como el Clima organizacional han cobrado importancia en las empresas de hoy en día, debido a que estos pueden convertirse en fortalezas que encaminan a la organización hacia el éxito o en debilidades que puedan frustrar el logro de los objetivos de la misma. Por otro lado, es necesario determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe en la organización y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima.

Debido a lo anterior, nace la necesidad de formular lineamientos estratégicos, cuya aplicación permita fortalecer la cultura y el clima organizacional laboral en aspectos tales como la rotación de personal, ausentismo en los trabajadores, disminuir el número de accidentes, elevar la productividad, tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo, entre otros.

Lineamientos Propuestos

1. Preparar al personal empleado para emprender el cambio y la transformación empresarial

- Brindar la oportunidad de crecimiento tanto a nivel profesional como personal.

- Estimular el interés por aprender, asimilar y expresar nuevos y modernos conocimientos, a la par de los tiempos actuales.

- Considerar todos los requerimientos exigidos actualmente por la globalización empresarial y la competencia que son unos factores muy importantes hoy día.

- Capacitar al personal mediante talleres, cursos, seminarios y charlas; a manera de buscar ampliar sus conocimientos en relación al trabajo o labor que desempeñan en la empresa.

- Lograr que todo el personal esté preparado para enfrentar los nuevos retos culturales que se presentan.

- Desarrollar su potencial mejorando y actualizando su capacidad laboral, de manera de minimizar y facilitar sus actividades laborales.

- Contar con un personal con iniciativas y creatividad, habilidades y destrezas propias a fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

- Tomar decisiones acertadas y oportunas en cuanto al comportamiento profesional en la organización que ha de caracterizar a un excelente trabajador.

2. Enunciar y dar a conocer un conjunto de principios y de valores culturales, que sean internalizados por todos los miembros de la organización

- Dar a conocer la visión de la empresa a todo el personal a través de cartelera informativas o cualquier otro medio de manera que tengan

presente lo que va a ser la organización en el futuro en relación a la calidad y satisfacción de sus clientes.

- Dirigir los esfuerzos de los empleados hacia el logro de las metas y objetivos propuestos por la organización.

- Inducir a todos los empleados de la empresa a cumplir con las reglas o normas establecidas por el nivel gerencial.

- Buscar la excelencia directiva del vértice de la base, para desarrollar verdaderos equipos de trabajo, con un alto sentido de pertenencia que posibilite un ambiente laboral agradable.

- Lograr que todo el personal conozca los objetivos y/o metas de la organización y se identifiquen con el tipo de trabajo que realice para que exista una congruencia entre el mismo.

3. Lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficiente

- Crear políticas que sirvan como una guía de acción a los empleados para realizar su trabajo de una mejor manera.

- Mejorar el manual de descripción de puestos para que los empleados posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan quien acudir cuando se presentan dificultades.

- Es necesario realizar un estudio entre el personal de la empresa con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o tramites que los empleados consideran que obstaculizan la realización de sus labores.

- Los procedimientos o trámites que se identifiquen deberán ser analizados, utilizando como herramienta la simplificación del trabajo, la cual valiéndose de diagramas de proceso u otros recursos, permitirá determinar

todos aquellos pasos o aspectos de un proceso que pueden ser modificados para agilizar su realización.

- Determinar la necesidad de redistribuir funciones, eliminar, reducir o combinar tareas, eliminar o reducir el uso de documentos impresos, entre otros. Con lo cual, se busca agilizar todos aquellos procedimientos que a pesar de ser necesarios, obstaculizan el trabajo de los empleados; de tal manera que no constituyan un obstáculo.

4. Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización donde se sientan satisfechos e identificados con su lugar de trabajo

- Estudiar cuáles personas tienen mayores posibilidades de presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción dentro del lugar de trabajo que están afectando su rendimiento y buscar manera de solventarlo.

- Mejorar las condiciones de remuneración.

- Colocar a cada empleado en el puesto acorde a su capacitación.

- Mejorar las relaciones interpersonales.

- Adoptar el mejor estilo de liderazgo.

- Promover y crear sistemáticamente en todo el personal de la Institución lealtad, confianza, participación, comunicación, valores y congruencia en la conducta.

- Que los miembros de la organización se identifiquen con su cultura, lo cual origina un compromiso personal con la empresa. Genera un compromiso con algo más grande que el interés personal, el trabajador se interesa más, tanto por el logro de los objetivos organizacionales como por los individuales.

- Disminuir la insatisfacción del trabajador.

- Incrementar la productividad y el desempeño.

- Que el trabajador se sienta satisfecho con el logro de los objetivos.

5. Crear políticas y programas con enfoques, y valores humanos.

- Crear políticas y programas donde al trabajador se le tome en cuenta como lo que representa: el elemento o recurso más importante en toda organización.

- Permitir que el trabajador participe en las actividades de la organización, no presionarlo, controlarlo, ni estar continuamente bajo la supervisión de sus superiores, ya que esto provocaría inhibir sus acciones.

- Brindar la suficiente libertad y confianza a los empleados para tratar abiertamente sus conflictos y críticas.

- Motivar al personal, premiándolo, recompensándolo, propiciando su entusiasmo y disposición para rendir al máximo en la organización, mediante incentivos, como una justa remuneración o la escala de puestos.

- Ofrecer la oportunidad de crecer, desarrollar su potencial profesional y personal.

- Lograr la integración del equipo y optimizar resultados.

- Inducir al personal empleado a la ayuda mutua y no a competir entre ellos mismos.

- Incentivar sin discriminación a todo el personal que labora en la organización.

- Remunerar a los trabajadores de manera equitativa en función de sus esfuerzos y su rendimiento laboral.

6. Estrategias para mejorar el factor motivación

- Brindar a los empleados capacitaciones en el área personal, para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la empresa.

- Se deben realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, entre otras), dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo.

- Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la empresa proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.

7. Proporcionar al personal libertad para expresar sus percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa

- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la junta directiva pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

- Nombrar una persona encargada de negociar y brindar apoyo para solucionar los conflictos que se producen entre los compañeros de trabajo para evitar que estos dañen la imagen y la productividad de la empresa.

8. Fortalecer el sentimiento que tienen los empleados de pertenecer a la compañía y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo, es decir, lograr aquella sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

- Velar para que en la empresa exista equidad externa con el propósito de que los salarios estén acorde a los que paga la competencia para que los empleados se sientan identificados con la empresa y así evitar la rotación del personal.

- Mantener un ambiente físico de trabajo óptimo, para que el empleado se sienta cómodo en la realización de sus actividades laborales; así como también proporcionar a los empleados la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno.

- Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el diagnostico respectivo de cada elemento de la cultura y el clima organizacional que se desarrolla en los Centros de distribución de la comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia, se puede concluir lo siguiente:

- Con respecto al objetivo dirigido a identificar los elementos característicos de la cultura organizacional presentes en los Centros de distribución de la comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia, se concluye que la identidad y el liderazgo, se observan de manera favorable en las organizaciones analizadas. Sin embargo, las prácticas de comunicación y los valores compartidos, no están presentes.

En cuanto al énfasis estratégico, los resultados demostraron que las áreas medulares son la adquisición de recursos, el servicio y el mercadeo. Mientras los criterios de éxito, son el recurso humano, los productos, el liderazgo competitivo y los niveles de eficiencia.

- En cuanto a la caracterización del clima organizacional existente en los Centros de distribución de la comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia, se evidenció que las características personales de percepción favorable, la motivación y la identificación con los valores morales, se encuentran presentes en las empresas estudiadas.

Con respecto a las características estructurales, se constató que no existe una estructura jerárquica favorecedora, así como tampoco políticas que contribuyan con la conformación de un ambiente de trabajo armonioso. Por otro lado, el liderazgo y las prácticas gerenciales son inadecuados.

Asimismo, las características operativas que se observan en las empresas analizadas son: propósitos claramente definidos, metas conocidas por la totalidad de los empleados, esfuerzos encaminados hacia la ejecución

de las metas según su orden de importancia y la participación comprometida de todos para el logro de los objetivos de la organización.

- Con relación al análisis de los factores culturales que intervienen en el clima organizacional de los Centros de distribución de la comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia, se concluye que tanto los causales como los intermedios y finales, tienen repercusión directa en la manera cómo perciben los empleados a las organizaciones analizadas.

- Finalmente, en lo que corresponde a la definición de lineamientos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia, los mismos fueron presentados como producto de la investigación, y están contenidos en la propuesta, estos se enfocaron en las siguientes áreas medulares:

- Preparación del personal para adaptarse a los cambios y la transformación de la empresa.

- Comunicación y consolidación de un sistema de valores compartido (CULTURA ORGANIZACIONAL).

- Agilización de los procesos y actividades de las distintas áreas y equipos de trabajo.

- Fortalecer la identidad organizacional, así como el nivel de compromiso y satisfacción del personal con respecto a la empresa.

- Incrementar la motivación en cuanto al trabajo.

Dichos lineamientos, obedecen a las debilidades y áreas estratégicas identificadas a través del estudio; persiguen contribuir con la consolidación de la cultura empresarial, así como mejorar el clima de trabajo en las empresas estudiadas.

RECOMENDACIONES

Para facilitar la ejecución de los lineamientos propuestos que permitirán fortalecer la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia, se recomienda:

- Definir e implementar prácticas de comunicación eficiente, acordes con el estado actual de las organizaciones analizadas, a fin de promover el trabajo en equipo, la comprensión y entendimiento necesarios para construir una cultura y clima de trabajo sólidos.

- Conformar un sistema de valores compartidos, en el que exista la posibilidad de participación para todos los empleados, de manera que los mismos se consideren parte importante de la empresa y se identifiquen plenamente con dichos valores, los cuales guiarán su comportamiento en todo tiempo.

- Con respecto a la existencia de una estructura jerárquica poco favorecedora del clima laboral, se recomienda realizar un rediseño organizacional, en el que se consideren las líneas de mando, autoridad y subordinación necesarias para promover un ambiente de trabajo agradable, cómodo y fluido. Asimismo, se recomienda realizar una revisión de los equipos de trabajo, sus actividades, metas y responsabilidades, de manera que se establezcan principios de unidad y coordinación eficientes.

- Por otra parte, se sugiere formular políticas empresariales que contribuyan con la conformación de un ambiente de trabajo armonioso, tales como talleres de formación personal y ética; crear espacios de encuentro

para actividades de esparcimiento y recreación para los empleados; proporcionar reconocimiento a los logros alcanzados; entre otras.

- Se sugiere además, realizar una revisión de las prácticas de liderazgo y gerencia desarrolladas, puesto que las mismas son percibidas de manera negativa por los trabajadores y de ellas depende en gran medida la conformación de una cultura adecuada.

- Que el departamento de recursos humanos sea el principal ejecutor de los diferentes lineamientos propuestos, sin embargo se debe integrar otros departamentos, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación.

- Verificar periódicamente, durante la implementación de los lineamientos, que se estén generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos trazados.

- Debido a que en un futuro posterior a la ejecución de los lineamientos puedan ocurrir nuevas variaciones en la cultura y el clima organizacional de las empresas estudiadas, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente estos factores, y así conocer la situación de los diferentes elementos que los componen.

- Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener una cultura y un clima organizacional óptimo.

LISTA DE REFERENCIAS

- Bejar, J. (2009). Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones". Fondo Educativo Interamericano. México.
- Brunet L. (2009). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Carrasquero, E. (2005). Manual de estadística descriptiva aplicada a la investigación. UNERMB, Cabimas – Zulia.
- Chávez, N. (2007). Metodología de la Investigación. Caracas – Venezuela. (2007).
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Personal. Prentice-Hall Hispano América México.
- De Pool y Col (2009). La Dirección de Personal en la Empresa. España: Mc Graw - Hill Interamericana de España, S.A
- Drucker, P. (2010). Llega una nueva organización a la empresa. Harvard Business Riview. Ediciones DEUSTO, Boston.
- Goncalves, M. (2007). Éxito Gerencial y Cultura, Retos y Oportunidades en Venezuela. Ediciones IESA. (2007).
- Guerrero, M. (2013). Propuesta de Mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional en las PYMES del Sector Servicio de Transporte de Carga Pesada en la Ciudad de Quito. Ecuador.
- Gillezeau, P. (2009). Cultural y Percepción de la Realidad. En revista de psicología UNMSM, Año III, N° 4. (2009).
- Hernández, L. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. México.
- Hernández S., R., Fernández-C., C. y Baptista L., P. (2010). McGraw Hill. Colombia. "Metodología de la Investigación".
- Ojeda, J. (2013). Clima y cultura en empresas de la región centro occidental de Venezuela. Región central de Venezuela.

- Pintos, C. (2012). Clima y cultura en organizaciones públicas uruguayas. Montevideo, Uruguay.
- Robbins, S. (2011). Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill.
- Rivas C. (2008). Descripción de la cultura organizacional, en Diálogos de la comunicación N° 39, Junio.
- Suárez, B. (2011). Impacto del cambio de las estructuras organizacionales sobre el clima laboral y su desempeño, en las empresas manufactureras de alimentos del Estado Carabobo.
- Valverde, F. (2012). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología IDEO Maracaibo, Universidad del Zulia, Venezuela.
- Villarroel, O. (2013). Cultura y clima organizacional en el hospital materno infantil "Dr. Samuel Dario Maldonado" Municipio Barinas. Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A

Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
CUESTIONARIO HOCC-2014:
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE
DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS
Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

AUTOR: LICDO. OTTO HEREDIA
CI:7.417.912

Octubre 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
CUESTIONARIO HOCC-2014:
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE
DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS
Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

INSTRUCCIONES

A través del siguiente cuestionario se pretende recolectar información relacionada con las variables: Cultura y clima organizacional, en el contexto de los Centros de distribución de la Comercializadora Snacks, SRL. A efectos de obtener dicha información, a continuación se le presenta una serie de ítems, cuyas alternativas de respuesta son:

- 1= Siempre (TA)
- 2= Casi siempre (PA)
- 3= Sin información (SI)
- 4= Casi nunca (PD)
- 5= Nunca (TD)

Para señalar su respuesta, debe marcar con una "X" en la alternativa que le permita manifestar de manera más precisa su opinión. Se le agradece de antemano su valiosa colaboración y garantiza la mayor confidencialidad.

El investigador.

ÍTEM	VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL	ALTERNATIVAS				
	DIMENSIÓN: ELEMENTOS	TA	PA	SI	PD	TD
1	El sentido de pertenencia de los trabajadores caracteriza a la organización					
2	El dinamismo es una de las características relevantes de la organización					
3	El personal está dispuesto a asumir riesgos al ensayar cosas nuevas					
4	La organización está orientada hacia el logro de resultados					
INDICADOR: LIDERAZGO						
5	Las prácticas de liderazgo organizacional propician el crecimiento personal y profesional de los empleados					
6	El liderazgo está fundamentado en actividades de apoyo (la actitud empresarial, innovación y aceptación de resultados), a las iniciativas del personal					
7	Los líderes organizacionales son ejemplo de acción con firmeza y certeza (Son Propositivos)					
8	Los líderes se caracterizan por su proactividad y enfoque en la obtención de resultados					
INDICADOR: COMUNICACIÓN						
9	Las prácticas de comunicación promueven el trabajo en equipo					
10	Las prácticas de comunicación fomentan la innovación permanente					
11	Las prácticas de comunicación propician la libertad de acción mediante el apoyo al comportamiento individual diferencial					
12	Las prácticas de comunicación establecen altas demandas para la obtención de logros y estímulos					
INDICADOR: VALORES COMPARTIDOS						
13	Los miembros de la organización trabajan en armonía debido a su lealtad y confianza mutua					
14	Los miembros de la organización están comprometidos con la innovación y el desarrollo permanente					
15	El personal trabaja de forma coordinada para alcanzar las metas					
16	Las reglas y políticas organizacionales fomentan la unión entre los trabajadores					
INDICADOR: ÉNFASIS ESTRATÉGICO						
17	La organización hace énfasis en el desarrollo humano como una de sus metas primordiales					
18	Las estrategias están enfocadas en la expansión empresarial					
19	El énfasis estratégico se dirige hacia las acciones competitivas y logros					
20	Las estrategias empresariales persiguen su permanencia y estabilidad en el mercado					

ÍTEMS	INDICADOR: CRITERIOS DE ÉXITO	ALTERNATIVAS				
		TA	PA	SI	PD	TD
21	El talento humano (trabajo en equipo, compromiso del personal y preocupación por la gente), es el principal factor de éxito de la organización					
22	La organización se considera exitosa debido a que distribuye productos novedosos					
23	El éxito organizacional radica en su liderazgo competitivo del mercado					
24	El éxito de la organización se debe al logro oportuno de sus objetivos y metas					
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL						
DIMENSIÓN: CARACTERÍSTICAS						
INDICADOR: PERSONALES						
25	Percibe a la organización como un lugar agradable					
26	Está motivado por el deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que enfrenta la organización					
27	Está identificado con los principios morales que prevalecen en la organización					
28	Se considera parte importante de la organización					
INDICADOR: ESTRUCTURALES						
29	La estructura jerárquica de la organización favorece el trabajo coordinado de los empleados					
30	La organización facilita a través de sus políticas la conformación de un ambiente de trabajo armonioso					
31	Los líderes promueven la certeza de la estabilidad laboral					
32	Las prácticas gerenciales están fundamentadas en la valoración del talento humano como elemento primordial de la organización					
INDICADOR: OPERATIVAS						
33	La finalidad de la organización está claramente definida					
34	Las metas de cada área o departamento son del conocimiento de la totalidad de sus integrantes					
35	La organización encamina sus esfuerzos hacia la ejecución de las metas según su orden de importancia					
36	Los trabajadores participan comprometidamente para el logro de los objetivos de la organización					
INDICADOR: CAUSALES						
37	La estructura organizativa (UEN. Unidad estratégica de Negocio) es un elemento favorecedor de los procesos organizacionales					
38	El modo en que se toman las decisiones propicia la armonía organizacional					
39	La competencia interna favorece las relaciones interpersonales					
40	Las actitudes del personal representan un aspecto favorecedor de la dinámica organizacional					

ÍTEMS	INDICADOR: INTERMEDIOS	ALTERNATIVAS				
		TA	PA	SI	PD	TD
41	El estado interno de la organización se caracteriza por una alta motivación del personal					
42	La organización se caracteriza por su alto rendimiento					
43	La comunicación permanente constituye un elemento característico de la organización					
44	La organización se caracteriza por procesos eficientes de toma de decisiones					
INDICADOR: FINALES						
45	Los resultados obtenidos por la organización se orientan hacia el logro de la productividad					
46	Los resultados obtenidos por la organización están enfocados hacia el logro de ganancias y rentabilidad					
47	La organización está orientada hacia el incremento de la calidad de vida de todos sus miembros					
48	La organización está orientada hacia su posicionamiento en el mercado.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B
INSTRUCTIVO DE VALIDACIÓN



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



INSTRUCTIVO DE VALIDACIÓN
CUESTIONARIO HOCC-2014:
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE
DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS
Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

AUTOR: LICDO. OTTO HEREDIA
CI:7.417.912

Octubre 2014

Valencia, Octubre 2014

Ciudadano (a):

Me es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de notificarle que ha sido seleccionado(a) en su condición de experto para la validación del instrumento de recolección de datos de la investigación que lleva por título: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS**. En su condición de experto, le agradezco emitir juicio calificativo sobre los diferentes ítems del instrumento tomando en cuenta:

- a) Claridad
- b) Congruencia
- c) Pertinencia

Entendiéndose por cada uno de ellos lo siguiente:

a) Claridad: Transmisión clara y precisa de lo que se pretende saber, adecuación en los términos utilizados y, respeto a las normas gramaticales.

b) Congruencia: La consistencia presentada, la redacción y la intención que persigue el ítem.

c) Pertinencia: La clara relación entre cada ítem y su indicador.

En referencia a lo antes expuesto y para favorecer su óptimo desempeño, se anexa el cuestionario, matriz de operacionalización del instrumento y matriz de validación.

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: _____

Cédula: _____

Instituto donde Trabaja: _____

Títulos Obtenidos: _____

Años de Graduado: _____

Agradeciendo de antemano su colaboración, se despide de usted.

Atentamente,

Licdo. Otto Heredia

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DEL INSTRUMENTO

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Cultura organizacional	Elementos característicos de la cultura organizacional	- Identidad organizacional	1-4
		- Liderazgo	5-8
		- Comunicación	9-12
		- Valores compartidos	13-16
		- Énfasis estratégico	17-20
		- Criterios de éxito	21-24
Clima organizacional	Características del clima organizacional	- Personales	25-28
		- Estructurales	29-32
		- Operativas	33-36
	Factores culturales que intervienen en el clima organizacional	- Causales	37-40
		- Intermedios	41-44
		- Finales	45-48

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO.

1.- IDENTIDAD

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
1								
2								
3								
4								

2.- LIDERAZGO

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
5								
6								
7								
8								

3.- COMUNICACIÓN

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
9								
10								
11								
12								

4.- VALORES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
13								
14								
15								
16								

5.- ÉNFASIS ESTRATÉGICO

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
17								
18								
19								
20								

6.- CRITERIOS COMPARTIDOS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
21								
22								
23								
24								

7.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
25								
26								
27								
28								

8.- CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
29								
30								
31								
32								

9.- CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
33								
34								
35								
36								

10- FACTORES CAUSALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
37								
38								
39								
40								

11- FACTORES INTERMEDIOS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
41								
42								
43								
44								

12- FACTORES FINALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
45								
46								
47								
48								

**OBSERVACIONES
GENERALES:**

Firma del experto



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

POST
GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

INSTRUCTIVO DE VALIDACIÓN

CUESTIONARIO HOCC-2014:

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE
DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS
Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS**

AUTOR: LICDO. OTTO HEREDIA

CI:7.417.912

Octubre 2014

Valencia, Octubre 2014

Ciudadano (a):

Inf. Gaida Perez S.

Me es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de notificarle que ha sido seleccionado(a) en su condición de experto para la validación del instrumento de recolección de datos de la investigación que lleva por título: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS**. En su condición de experto, le agradezco emitir juicio calificativo sobre los diferentes ítems del instrumento tomando en cuenta:

- a) Claridad
- b) Congruencia
- c) Pertinencia

Entendiéndose por cada uno de ellos lo siguiente:

a) Claridad: Transmisión clara y precisa de lo que se pretende saber, adecuación en los términos utilizados y, respeto a las normas gramaticales.

b) Congruencia: La consistencia presentada, la redacción y la intención que persigue el ítem.

c) Pertinencia: La clara relación entre cada ítem y su indicador.

En referencia a lo antes expuesto y para favorecer su óptimo desempeño, se anexa el cuestionario, matriz de operacionalización del instrumento y matriz de validación.

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Gaida Perez S.
Cédula: 3490252
Instituto donde Trabaja: FACES - UC
Títulos Obtenidos: Magister en Asesoría Humana y de Recursos Humanos
Años de Graduado: Actuante

Agradeciendo de antemano su colaboración, se despide de usted.
Atentamente,

Licdo. Otto Heredia

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DEL INSTRUMENTO

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Cultura organizacional	Elementos característicos de la cultura organizacional	- Identidad organizacional	1-4
		- Liderazgo	5-8
		- Comunicación	9-12
		- Valores compartidos	13-16
		- Énfasis estratégico	17-20
		- Criterios de éxito	21-24
Clima organizacional	Características del clima organizacional	- Personales	25-28
		- Estructurales	29-32
		- Operativas	33-36
	Factores culturales que intervienen en el clima organizacional	- Causales	37-40
		- Intermedios	41-44
		- Finales	45-48

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO.

1.- IDENTIDAD

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
1	X		X		X			
2	X		X			X		
3	X		X		X			
4	X		X		X			

2.- LIDERAZGO

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
5	X		X		X			
6	X		X		X			
7	X		X		X			
8	X		X		X			

3.- COMUNICACIÓN

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
9	X		X		X			
10	X		X		X			
11	X		X		X			
12	X		X		X			

4.- VALORES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
13	X		X		X			
14	X		X		X			
15	X		X		X			
16	X		X		X			

5.- ÉNFASIS ESTRATÉGICO

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
17	X		X		X			
18	X		X		X			
19	X		X		X			
20	X		X		X			<i>Directiva no producida usual</i>

6.- CRITERIOS COMPARTIDOS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
21	X		X		X			
22	X		X		X			
23	X		X		X			
24	X		X		X			

7.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
25	X		X		X			
26	X		X		X			
27	X		X		X			
28	X		X		X			

8.- CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
29	X		X		X			
30	X		X		X			
31	X		X		X			
32	X		X		X			

9.- CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
33	X				X			
34	X				X			
35	X				X			
36	X				X			

10- FACTORES CAUSALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
37	X		X		X			
38	X		X		X			
39	X			X			X	!Competencia?
40		X		X		X		de tipo de actividad!

11- FACTORES INTERMEDIOS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
41	X		X		X			
42	X		X		X			
43	X		X		X			
44	X		X		X			

12- FACTORES FINALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
45	X		X		X			
46	X		X		X			
47	X		X		X			
48	X		X		X			

OBSERVACIONES GENERALES: *No parece por decir medidas
precisas y algunas se repiten. Por otra
parte debe incluirse algunos predictores que
son mas bien dimensiones de lo deseado.*

[Firma manuscrita]
Firma del experto



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

POSTGRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

INSTRUCTIVO DE VALIDACIÓN

CUESTIONARIO HOCC-2014:

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE
DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS
Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS**

AUTOR: LICDO. OTTO HEREDIA

CI:7.417.912

Octubre 2014

Valencia, Octubre 2014

Ciudadano (a):

ORLANDO R. CHIRIVELLA

Me es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de notificarle que ha sido seleccionado(a) en su condición de experto para la validación del instrumento de recolección de datos de la investigación que lleva por título: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS**. En su condición de experto, le agradezco emitir juicio calificativo sobre los diferentes ítems del instrumento tomando en cuenta:

- a) Claridad
- b) Congruencia
- c) Pertinencia

Entendiéndose por cada uno de ellos lo siguiente:

a) **Claridad:** Transmisión clara y precisa de lo que se pretende saber, adecuación en los términos utilizados y, respeto a las normas gramaticales.

b) **Congruencia:** La consistencia presentada, la redacción y la intención que persigue el ítem.

c) **Pertinencia:** La clara relación entre cada ítem y su indicador.

En referencia a lo antes expuesto y para favorecer su óptimo desempeño, se anexa el cuestionario, matriz de operacionalización del instrumento y matriz de validación.

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: ORLANDO R. CHIRIVELLA P

Cédula: 7-047453

Instituto donde Trabaja: UC- ESCUELA DE ECONOMIA

Títulos Obtenidos: ECONOMISTA / ESPECIALISTA / MAGISTER / CANDIDATO

Años de Graduado: 28 AÑOS

A DOCTOR

Agradeciendo de antemano su colaboración, se despide de usted.
Atentamente,

Licdo. Otto Heredia

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DEL INSTRUMENTO

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Cultura organizacional	Elementos característicos de la cultura organizacional	- Identidad organizacional	1-4
		- Liderazgo	5-8
		- Comunicación	9-12
		- Valores compartidos	13-16
		- Énfasis estratégico	17-20
		- Criterios de éxito	21-24
Clima organizacional	Características del clima organizacional	- Personales	25-28
		- Estructurales	29-32
		- Operativas	33-36
	Factores culturales que intervienen en el clima organizacional	- Causales	37-40
		- Intermedios	41-44
		- Finales	45-48

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO.

1.- IDENTIDAD

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
1	✓		✓		✓			
2	✓		✓		✓			
3	✓		✓		✓			
4	✓		✓		✓			

2.- LIDERAZGO

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
5	✓		✓		✓			
6	✓		✓		✓			
7	✓		✓		✓			
8	✓		✓		✓			

3.- COMUNICACIÓN

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
9	✓		✓		✓			
10	✓		✓		✓			
11	✓		✓		✓			
12	✓		✓		✓			

4.- VALORES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
13	✓		✓		✓			
14	✓		✓		✓			
15	✓		✓		✓			
16	✓		✓		✓			

5.- ÉNFASIS ESTRATÉGICO

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
17	✓		✓		✓			
18	✓		✓		✓			
19	✓		✓		✓			
20	✓		✓		✓			

6.- CRITERIOS COMPARTIDOS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
21	✓		✓		✓			
22	✓		✓		✓			
23	✓		✓		✓			
24	✓		✓		✓			

7.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
25	✓		✓		✓			
26	✓		✓		✓			
27	✓		✓		✓			
28	✓		✓		✓			

8.- CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
29	✓		✓		✓			
30	✓		✓		✓			
31	✓		✓		✓			
32	✓		✓		✓			

9.- CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
33	✓		✓		✓			
34	✓		✓		✓			
35	✓		✓		✓			
36	✓		✓		✓			

10- FACTORES CAUSALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
37	✓		✓		✓			
38	✓		✓		✓			
39	✓		✓		✓			
40	✓		✓		✓			

11- FACTORES INTERMEDIOS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
41	✓		✓		✓			
42	✓		✓		✓			
43	✓		✓		✓			
44	✓		✓		✓			

12- FACTORES FINALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
45	✓		✓		✓			
46	✓		✓		✓			
47	✓		✓		✓			
48	✓		✓		✓			

OBSERVACIONES GENERALES: _____



 Firma del experto



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



INSTRUCTIVO DE VALIDACIÓN

CUESTIONARIO HOCC-2014:

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE
DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS
Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS**

AUTOR: LICDO. OTTO HEREDIA

CI:7.417.912

Octubre 2014

Valencia, Octubre 2014

Ciudadano (a):
Prof Antonio Alonso

Me es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de notificarle que ha sido seleccionado(a) en su condición de experto para la validación del instrumento de recolección de datos de la investigación que lleva por título: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO DE EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS**. En su condición de experto, le agradezco emitir juicio calificativo sobre los diferentes ítems del instrumento tomando en cuenta:

- a) Claridad
- b) Congruencia
- c) Pertinencia

Entendiéndose por cada uno de ellos lo siguiente:

a) Claridad: Transmisión clara y precisa de lo que se pretende saber, adecuación en los términos utilizados y, respeto a las normas gramaticales.

b) Congruencia: La consistencia presentada, la redacción y la intención que persigue el ítem.

c) Pertinencia: La clara relación entre cada ítem y su indicador.

En referencia a lo antes expuesto y para favorecer su óptimo desempeño, se anexa el cuestionario, matriz de operacionalización del instrumento y matriz de validación.

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Antonio Alonso
Cédula: 10.664093
Instituto donde Trabaja: Postgrado FACET - UC
Títulos Obtenidos: Economista Especialista Doctorando
Años de Graduado: 14 años

Agradeciendo de antemano su colaboración, se despide de usted.
Atentamente,

Licdo. Otto Heredia

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DEL INSTRUMENTO

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Cultura organizacional	Elementos característicos de la cultura organizacional	- Identidad organizacional	1-4
		- Liderazgo	5-8
		- Comunicación	9-12
		- Valores compartidos	13-16
		- Énfasis estratégico	17-20
		- Criterios de éxito	21-24
Clima organizacional	Características del clima organizacional	- Personales	25-28
		- Estructurales	29-32
		- Operativas	33-36
	Factores culturales que intervienen en el clima organizacional	- Causales	37-40
		- Intermedios	41-44
		- Finales	45-48

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO.

1.- IDENTIDAD

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
1	✓		✓		✓			
2	✓		✓		✓			
3	✓		✓		✓			
4	✓		✓		✓			

2.- LIDERAZGO

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
5	✓		✓		✓			
6	✓		✓		✓			
7	✓		✓		✓			
8	✓		✓		✓			

3.- COMUNICACIÓN

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
9	✓		✓		✓			
10	✓		✓		✓			
11	✓		✓		✓			
12	✓		✓		✓			

4.- VALORES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
13	✓		✓		✓			
14	✓		✓		✓			
15	✓		✓		✓			
16	✓		✓		✓			

5.- ÉNFASIS ESTRATÉGICO

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
17	✓		✓		✓			
18	✓		✓		✓			
19	✓		✓		✓			
20	✓		✓		✓			

6.- CRITERIOS COMPARTIDOS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
21	✓		✓		✓			
22	✓		✓		✓			
23	✓		✓		✓			
24	✓		✓		✓			

7.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
25	✓		✓		✓			
26	✓		✓		✓			
27	✓		✓		✓			
28	✓		✓		✓			

8.- CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
29	✓		✓		✓			
30	✓		✓		✓			
31	✓		✓		✓			
32	✓		✓		✓			

9.- CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
33	✓		✓		✓			
34	✓		✓		✓			
35	✓		✓		✓			
36	✓		✓		✓			

10- FACTORES CAUSALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
37	✓		✓		✓			
38	✓		✓		✓			
39	✓		✓		✓			
40	✓		✓		✓			

11- FACTORES INTERMEDIOS

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
41	✓		✓		✓			
42	✓		✓		✓			
43	✓		✓		✓			
44	✓		✓		✓			

12- FACTORES FINALES

ITEM	CLARIDAD REDACCION		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
45	✓		✓		✓			
46	✓		✓		✓			
47	✓		✓		✓			
48	✓		✓		✓			

OBSERVACIONES GENERALES: _____


 Firma del experto