



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
MATURÍN-MONAGAS-VENEZUELA**

**DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA  
LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A**

**Asesor Académico:**  
Prof. MSc. Argelis Salazar

**Autor:**  
Br. Yesenia Milano  
C.I: 27.299.026

**Trabajo de Grado, modalidad Pasantías de Grado, presentado como  
requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Administración.**

**Maturín, Abril de 2022.**



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
SUB- COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

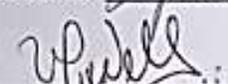
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-ADMÓN-2022

MODALIDAD: PASANTÍAS

ACTA Nº 2118

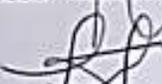
En Maturín, siendo las 10:00 (a.m.) del día jueves 05 de mayo del 2022; reunidos en el A-2 de Postgrado, del Campus Juanico del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: ARGELIS SALAZAR (Asesor Académico), ULIANA WILLS (Jurado), y MILAGROS CRUZ (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado: "DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A". Por la Bachiller: YESENIA SAIRETH MILANO MILANO, C.I: V- 27.299.026 El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de: Aprobado

  
\_\_\_\_\_  
Profa. MSc. ULIANA WILLS  
C.I: 11.774.319  
Jurado

  
\_\_\_\_\_  
Profa. MSc. MILAGROS CRUZ  
C.I: 16.374.361  
Jurado

  
\_\_\_\_\_  
Profa. MSc. ARGELIS SALAZAR  
C.I: 14.422.354  
Asesor Académico

  
\_\_\_\_\_  
Br. YESENIA MILANO  
C.I: 27.299.026  
Autora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. LUIS GASCON  
C.I: 15.322.793  
Sub-Comisión de Trabajo de Grado

  
\_\_\_\_\_  
Profa. MSc. MILAGROS CRUZ  
C.I: 16.374.361  
Jefe del Dpto. Administración



## **RESOLUCIÓN**

Según lo establecido en el artículo 41 del reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad De Oriente. “Los trabajos de grado son de la exclusividad de la U.D.O solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo del Núcleo respectivo, el cual lo participara a el consejo Universitario”.

## DEDICATORIA

Sin dudar en las palabras a decir,

**Primero:** este trabajo va dedicado a Jehová, quien fue y sigue siendo guía en los caminos que quiero recorrer en esta vida, conjuntamente con el trayecto universitario recorrido, quien me brindó la fuerza necesaria para seguir luchando por los estudios y seguiré preparándome como persona sin dejar a un lado la bondad inmerecida que se nos ha otorgado para tomar nuestras propias decisiones, teniendo presente que Él es el único que puede regir nuestro andar si ejercemos Fe.

**Segundo:** A mi madre y hermanas, quienes con su peculiar forma, demostraron estar presente en el desenvolvimiento de mis estudios, por darme palabras de aliento a continuar con ellos y no dejarlos.

A toda mi familia, que dejaron una palabra de motivación para no caer ante las barreras que se pudieran presentar en la vida.

**Tercero:** Me lo dedico a mí misma por ser el directora y protagonista de la carrera que elegí y me permitió explorar mi ser en su totalidad y hacerme conocer lo que desconocía por las cátedras que cursé, demostrándome que a pesar de las adversidades hay que seguir adelante.

**Cuarto:** A mis más grandes aliados, mi amigos, ellos son piezas claves en mi entorno social.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mis agradecimientos a:

Dios y a mis familias por brindarme la guía y el amor que me impulsa a alcanzar mis metas.

A mi Dios, por ser Él quien me guiara por el camino correcto y lleno de vida como lo es el conglomerado universitario, donde, me propició sabiduría y discernimiento para lograr los objetivos pautados.

A mi madre, por traerme a este mundo donde me encaminó en la enseñanza de lo bueno y lo malo y guiarme por el camino indicado.

A mis estimados amigos, personas que la UDO me brindó, en el momento indicado para seguir por todo y donde la unión hace la fuerza para todo lo necesario.

A mi estimada Profesora y Tutora, Argelis Salazar, quien llegó para ayudarme en la elaboración de este proyecto y con quien compartí unas asignaturas llena de enseñanza y aprendizaje.

A las Profesoras Uliana Wills y Milagros Cruz por ayudarme y formar parte de este proyecto.

A AUTO PARTE 911 C.A por darme la oportunidad de desarrollar mi Trabajo en sus instalaciones.

A el Encargado Emmanuel Verde por toda su enseñanza durante todo este tiempo.

A la casa que me vio crecer, La Casa más grande el Oriente del País, La Universidad de Oriente, los mejores años que he dedicado a ti y tus enseñanzas preestablecidas para proporcionarme la formación Profesional.

Que amaré con mucha paciencia y voluntad.

A TODOS USTEDES, PERSONAS QUE ME ENSEÑARON GRANDES VALORES Y PRINCIPIOS DE VIDA, MUCHAS GRACIAS POR MARCAR MI CAMINO.

## ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
FASE I.....	4
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....</b>	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1.1 Delimitación del problema.....	7
1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4.1 Tipo de investigación.....	10
1.4.2 Diseño de la investigación:.....	11
1.4.3 Nivel de la investigación.....	11
1.4.4 Población.....	12
1.4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	12
1.4.4.1 Observación Directa.....	13
1.4.4.2 Entrevistas no Estructuradas.....	13
1.4.4.3 Revisión Bibliográfica.....	14
1.4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	15
1.4.5.1 Diagrama Causa – Efecto.....	15
1.4.5.2 Matriz FODA.....	16
1.5. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL.....	17
1.5.1 Nombre de la Empresa.....	17
1.5.2 Ubicación de la Empresa.....	17
1.5.3 Reseña Histórica.....	18
1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	18
<b>FASE II.....</b>	<b>21</b>
<b>DESARROLLO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>21</b>
2.1 FUNCIONAMIENTO ACTUAL, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A.....	21
2.1.1 Condiciones del Ambiente de trabajo.....	21

2.1.2 Medio Ambiente.....	22
2.1.3 Sistema de Gestión .....	23
2.1.4 Clima Organizacional .....	24
2.2 ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE DEBEN SER TOMADOS EN CONSIDERACIÓN PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	26
2.2.1 Estructura .....	27
2.2.2 Responsabilidad .....	28
2.2.3 Recompensa .....	29
2.2.4 Desafío .....	29
2.2.5 Relaciones.....	30
2.2.6 Cooperación .....	31
2.2.7 Estándares .....	32
2.2.9 Identidad.....	33
2.2.10 Variables Económicas .....	34
2.3 PLAN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A. ....	34
2.3.1 Formulación de la Estrategia .....	35
2.3.1.1 Componentes más relevantes del proceso son:.....	35
2.3.2 Formular los Objetivos Estratégicos a largo Plazo .....	36
2.3.3 Formulación de la Misión.....	36
2.3.3.1 Misión.....	37
2.3.4 Formulación de la Visión de la Organización.....	38
2.3.4.1 Visión .....	40
2.3.5 Señalar una estructura organizacional que defina los cargos y responsabilidades dentro de la empresa AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A. ....	42
2.2.6 Formulación de Objetivos Estratégicos .....	42
<b>FASE III .....</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
3.1 CONCLUSIONES .....	50
3.2 RECOMENDACIONES.....	50
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>52</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>53</b>

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Lista de Cotejo de las Condiciones y Medio ambiente .....	22
Cuadro 2. Matriz de evaluación de declaración de misión .....	38
Cuadro 3 Preguntas claves de la visión .....	41
Cuadro 4 Líneas Estratégicas.....	46
Cuadro 5 Plan de direccionamiento estratégico .....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Empresa.....	42
Figura 2. Matriz FODA empresa AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A.....	45



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
MATURÍN-MONAGAS-VENEZUELA**

**DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA  
LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A**

**Asesor**  
MSc. Argelis Salazar

**Autor:**  
Br. Yesenia Milano  
C.I. V- 27.299.026

## **RESUMEN**

El trabajo investigativo tuvo como objetivo principal diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita la mejora del clima organizacional en la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A y se desarrolló, mediante la aplicación de una investigación de campo, de tipo descriptiva, la cual tuvo como población a siete (7) personas, a quienes se les aplicó diferentes tipos de técnicas de recolección de datos, como: entrevistas no estructuradas, entrevista semi estructurada y lista de cotejos de acuerdo a la necesidad de información requerida para el desarrollo de cada objetivo específico, así como también se aplicaron otras técnicas entre las cuales se encuentran: la observación directa y la revisión bibliográfica. Concluyendo con esta investigación que AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A., es una empresa careciente de un plan de direccionamiento estratégico, lo cual afecta el clima organizacional en la empresa, se evidencio la falta de organización entre los empleados y desmotivación en cuanto a nivel de superación se refiere; ya que no cuentan con una noción clara de los objetivos a alcanzar.

Descriptores: Diseño, Plan, Direccionamiento Estratégico, Clima Organizacional.

## INTRODUCCIÓN

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades que buscan el beneficio económico o comercial. A menudo la creación o formación de empresas responde a la necesidad de cubrir o satisfacer los bienes y servicios de la sociedad mediante el cual existe la posibilidad de salir beneficiado. En la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, un plan de negocio, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión, y la planificación posterior está condicionada por dicha definición.

Por consiguiente, la empresa se considera como una célula social que está formada por personas y para personas y está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz, el orden garantizado por la ley según el poder público; la fuerza de trabajo, el mercado de consumidores; la educación del personal (obrero, técnico y directivo); los medios de comunicación, y la llamada infraestructura económica. Por lo que se puede inferir, que existe una interdependencia entre la empresa y la sociedad.

En este orden de ideas, no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras. También implica

el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

Toda empresa requiere de un plan de direccionamiento estratégico que permita consignar los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico, contiene los términos de referencia con un alcance mucho mayor que los proyectos detallados en cada una de ellas para cumplir responsabilidades específicas y limitadas a su campo especializado de acción, desarrollando una imagen asociada de futuro con diferentes niveles o modelos que van desde lo general a lo particular desde el punto de partida en la misión hasta el cumplimiento total en el tiempo futuro de la visión estipulada.

En vista de lo antes descrito, la empresa AUTOPARTES 911 Monagas C.A ubicada en la Av. Rivas carrera -3 casa Nro. 250 sector centro Maturín Zona postal 620 es una organización pequeña, pero con miras al crecimiento; con deseos de superación y ampliación en su infraestructura pero careciente de un plan de direccionamiento estratégico, lo cual afecta el clima organizacional en la empresa. Es por esto, que para contribuir con el crecimiento e innovación de la empresa surge la necesidad de realizar un aporte, valor agregado, dándole a la empresa el diseño direccional estratégico que ella requiere y le permita crecer para alcanzar los objetivos a futuro. Es por ello, que para mejor comprensión; el siguiente trabajo de investigación se estructura en:

Fase I. el Problema y Sus Generalidades, en el cual se encuentra contemplado el planteamiento y delimitación del problema, objetivos de la

investigación, justificación, así como también la metodología que fue aplicada, donde se especifica el tipo y nivel de la investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, seguidamente de la información empresarial.

Fase II, Desarrollo del Estudio, en esta fase se describen y analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de datos. Los resultados se presentan en orden y de acuerdo a los objetivos específicos fijados.

Fase III, Conclusiones t recomendaciones, esta última fase muestra las consideraciones finales del trabajo de investigación, para finalizar con la bibliografía y las hojas de metadatos.

# **FASE I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades que buscan el beneficio económico o comercial. En la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial. De allí que, toda empresa busca su crecimiento, éxito e internacionalidad. Para así, obtener una excelente posición en el mercado, ser exitosas, poseer una marca reconocida y contar con distintas sedes e infraestructuras organizadas.

Por consiguiente, el éxito de toda empresa depende de un direccionamiento estratégico que se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico.

El direccionamiento estratégico, contiene los términos de referencia con un alcance mucho mayor que los proyectos detallados en cada una de ellas para cumplir responsabilidades específicas y limitadas a su campo especializado de acción, desarrollando una imagen asociada de futuro con diferentes niveles o modelos que van desde lo general a lo particular desde el punto de partida en la misión hasta el cumplimiento total en el tiempo futuro que la requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, un plan de negocio, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de

una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión, y la planificación posterior está condicionada por dicha definición. También, implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

Por tal motivo, la falta de direccionamiento estratégico es una de las causas que provocan la no ejecución en todo plan y sus consecuentes errores gerenciales, lo cual crea una cultura permisiva que estanca cualquier iniciativa de cambio, creencia equivocada de que los resultados satisfactorios suceden por arte de magia y no por el esfuerzo, dedicación y organización de sus contribuyentes.

El direccionamiento estratégico influye en los planes operativos que debe tener el desarrollo exhaustivo del qué, cómo, cuándo y quién, dejando claro los hitos de cumplimiento de la estrategia y los factores críticos de éxito para fomentar la responsabilidad en el proceso y tomar decisiones claves para no paralizar cualquier actividad en ejecución.

Se deben contar con modelos de seguimiento que permitan adoptar las medidas de ajuste necesarias para que la implementación se convierta en algo sistemático con respecto al desempeño en todos los niveles, detectar los problemas y solucionarlos, creando una noción de mejoramiento continuo y el alineamiento de todos los objetivos dentro de los análisis causa–efecto del rendimiento y las conductas adecuadas.

El direccionamiento estratégico es el proceso a través del cual, la administración formula, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos de largo plazo o en un futuro no muy

lejano. El proceso posee tres elementos principales y que constituyen su marco conceptual, a saber: el análisis estratégico, en el cual se intenta conocer la posición estratégica de la empresa, la formulación estratégica que tiene que ver con la formación de cursos de acción posible, su evaluación y la elección. Por último la implantación estratégica que comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos, de forma tal de poder lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A, se encuentra ubicada en Maturín -estado Monagas - Municipio Maturín, específicamente en la Av. Rivas carrera -3 casa Nro. 250 sector centro Zona postal 6201. Cabe destacar que la empresa no tiene filosofía de gestión definida formalmente, por consiguiente carece de un plan estratégico, formulación de objetivos, no cuentan con misión, visión establecida ni de una estructura organizativa. Por consiguiente es de gran importancia la ejecución de este trabajo de Investigación y por ende dejar a la misma un plan de direccionamiento estratégico claro, que le permita contar con misión, visión, estructura, valores debidamente documentados para el conocimiento y ejecución de todos sus empleados.

Para el éxito en la gestión de la empresa, es imprescindible la participación y cooperación de todo el personal. Existen múltiples factores clave para un clima organizacional positivo o negativo, y todos dependen de la participación de los colaboradores, la efectividad y eficiencia en el desempeño de la organización están ancladas con el clima organizacional.

Es preciso que las organizaciones se orienten a medir su clima laboral y a gestionarlo, debido a que al interior de las compañías se pueden estar

generando ambientes que perjudican la productividad y eficiencia de las mismas. Es aquí donde el clima organizacional cobra su poder, dado que a través de su gestión es posible promover la motivación, el compromiso, la creatividad y un mejor desempeño de las personas y los equipos de trabajo, convirtiéndose así en una herramienta estratégica fundamental para el desarrollo organizacional en la empresa. Por consiguiente se establecen las siguientes Interrogantes de investigación:

1. ¿Cuál es el funcionamiento actual, condiciones y medio ambiente de trabajo en la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A?
2. ¿Cuáles son los elementos del clima organizacional en la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A que deben ser tomados en consideración para el direccionamiento estratégico. ?
3. ¿Cómo será el Plan de direccionamiento estratégico para la mejora del clima organizacional que contribuya al logro de las metas establecidas en la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A?

### **1.1.1 Delimitación del problema**

La investigación se fundamenta en diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita la mejora del clima organizacional en la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A., durante el período de desarrollo de las pasantías de grado, del mes de noviembre 2021 a marzo del 2022. AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A ubicada en la Av Rivas carrera-3 casa Nro. 250, sector centro Maturín - Monagas.

## **1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita la mejora del clima organizacional en la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual, de la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A para comprender su funcionamiento general.
- Describir los elementos del clima organizacional en la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A que deben ser tomados en consideración para el direccionamiento estratégico.
- Diseñar el Plan de direccionamiento estratégico para la mejora del clima organizacional que contribuya al logro de las metas establecidas en la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se enfocó en diseñar un plan de direccionamiento estratégico en la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A para la mejora del clima organizacional en la empresa objeto de estudio.

La empresa carece de un plan de direccionamiento estratégico que le permita tener una visión clara y mayor organización en su equipo de trabajo, logrando que éstos puedan llegar a alcanzar los objetivos propuestos; conociendo las prioridades de la empresa y las metas que se desean lograr.

Para eso deben contar con un marco referencial; donde se consignen los objetivos definidos para un largo plazo que apunten a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma. Cuyos lineamientos consagrados en el plan estratégico permitan desarrollar una imagen asociada de futuro con diferentes niveles o modelos que van desde lo general a lo particular, y que le permitan posicionarse en el mercado.

Según estudios realizados han arrojado que la falta de direccionamiento estratégico en una empresa u organización causa efectos negativos en la misma y en el desempeño del personal en general; ya que no le permite explotar sus potencialidades al máximo. La no ejecución en todo plan origina consecuentes errores gerenciales, lo cual hace que se estanque cualquier iniciativa de cambio. Se trata de reconocer que el principal beneficio es el proceso en sí mismo, en la medida en que pueda ayudar a su posterior implementación. El direccionamiento estratégico influye en los planes operativos de cada empresa y en el cumplimiento de las estrategias y los factores críticos de éxito para fomentar la responsabilidad en el proceso y tomar decisiones claves.

Por tal motivo con la elaboración de este proyecto de investigación se busca dejar un aporte significativo a esta empresa, para que la misma cuente con un plan de direccionamiento estratégico que le permita mejorar el clima organizacional y logre el crecimiento y éxito en cada uno de los objetivos y metas propuestos.

A nivel académico y personal esta Investigación es de gran importancia, primero porque representa un gran aporte a la Empresa por todos los conocimientos que he obtenido en la institución y que me ha permitido hoy en día utilizarlos a favor de esta organización y por otra parte porque me ha

permitido crecer como futura profesional ; ya que al compartir con el colectivo de la empresa día a día me he dado cuenta que es una tarea ardua pero muy enriquecedora en la cual aprendes algo nuevo a diario.

## **1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Tipo de investigación**

El diseño de investigación representa el plan o estrategia para el logro de los objetivos planteados tanto el general como los específicos y junto con esto dar repuestas a los problemas o suposiciones que se plantearon.

En tal sentido el tipo de investigación empleada fue la investigación proyectiva, puesto que Según el autor Hurtado (1998) plantea la investigación proyectiva como respuesta a la ciencia del diseño. Para argumentar este tipo de investigación el autor antes citado, hace referencia a la necesidad de planificar inmersa en el diseño de planes y proyectos, reconoce que diseñar presupone una transformación de lo existente, “la investigación proyectiva trasciende el campo de cómo son las cosas, para entrar en cómo podrían ser o cómo deberían ser, en términos de necesidades, preferencias o decisiones de ciertos grupos humanos” (pág. 332).

Por su parte la UPEL (2006) presenta el Proyecto Factible de la siguiente manera: 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; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (pág.13).

#### **1.4.2 Diseño de la investigación:**

Se utilizó el diseño de investigación de campo. Según Arias, F(2012)), define: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

Claro está, en una investigación de campo o diseño de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. (pag.31)

Se utilizó la investigación de campo, porque toda la información recogida fue tomada de una interacción directa con hechos reales ocurridos y con los elementos del objeto de estudio.

#### **1.4.3 Nivel de la investigación**

El nivel de la investigación es Descriptivo, ya que con ella se logró caracterizar cada una de las problemáticas observadas. Según Arias (2012) define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (pág. 24)

Pese al nivel de investigación descriptiva se analizó las características del problema planteado, a fin de explicar el porqué de las fallas en la organización de la empresa AUTOPARTE 911 C.A, para así elaborar planes que permitan mejorar su estructura organizativa y desempeño laboral.

#### **1.4.4 Población**

Fidias Arias (2012) define la población como: “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (pág. 81).

En esta investigación la población fue el personal que labora en la empresa; la cual está integrada por siete personas (7). El dueño, un accionista, el gerente y cuatro (4) empleados quienes me suministraron toda la información necesaria para realizar mi investigación.

#### **1.4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según el citado autor “Se entiende por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Así mismo señala que los instrumentos de recolección de datos son cualquier recurso dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (Pág. 67).

Consecuente con esto. Las técnicas de recolección de datos según Arias (2012) Son las distintas formas o maneras de obtener la información, el citado autor señala que los instrumentos son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar datos (pág. 146)

Las técnicas de recolección de datos que se analizaron en la presente investigación, estuvieron basadas en la observación directa y la entrevista del personal que labora y hacen vida en dicha organización. de los resultados que se obtuvieron a través de las técnicas realizadas , las cuales fueron analizadas para obtener las conclusiones.

#### **1.4.4.1 Observación Directa**

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006), expresan que: “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación (pág. 316).

La observación es un elemento primordial en todo proceso investigativo, puesto que en ella, el investigador luego de obtener el mayor número de datos se apoya para cumplir con los objetivos preestablecidos. En la medición del clima laboral de la empresa objeto de estudio se emplea la observación de manera directa para determinar los sucesos que se produzcan.

#### **1.4.4.2 Entrevistas no Estructuradas**

En relación a la entrevista no estructurada no se pretende la realización de ningún tipo de interrogatorio o guía previa de preguntas al momento de la entrevista, sino que se trata de una conversación libre y abierta entre el entrevistado y la entrevistadora, lo cual permite mayor apertura y cotidianidad para la explicación del funcionamiento operativo de la empresa, no se exige

una encuesta o instrumento escrito, como un cuestionario. Según, Fideas Arias (2012) dice que:

En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. Es por eso que el entrevistador debe tener una gran habilidad para formular interrogantes sin perder coherencia. Por tanto la entrevista no estructurada es más que un simple interrogatorio es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (Pág. 74).

Esta técnica permitió acceder a la obtención de información de manera precisa y ayudó a realizar un diagnóstico del clima organizacional. Teniendo una relación directa con el entrevistado, lo que deja al descubierto la credibilidad de los resultados.

#### **1.4.4.3 Revisión Bibliográfica**

Para esta investigación se aplicó la técnica de revisión bibliográfica a través de la observación de documentos de proyectos y trabajos previos referenciales, que fueron aplicados anteriormente para la elaboración de planes de direccionamientos estratégicos y clima laboral, para la obtención de los datos necesarios del objeto de estudio y en la búsqueda de información en textos de diferentes autores, manuales, informes, conexión a internet y publicaciones pertenecientes al tema a desarrollar. Contribuyendo enormemente en la realización del proyecto a ejecutar; ya que fueron bases sólidas recabadas durante la investigación del mismo.

### **1.4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Una vez recolectada la información fue necesario analizarla para obtener resultados. Para este estudio, y basado en las técnicas de recolección de datos, se aplicó el análisis cualitativo. Según Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2003), el análisis cualitativo se define como: “un método que busca obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad, asumiendo una postura reflexiva y evitando a toda costa no involucrar sus creencias o experiencia” (pág. 451).

De igual forma se aplicó el análisis de contenido, según Arias (2006) lo define como “una técnica lógica que permite estudiar los datos recopilados de manera documental o textual, para descifrar lo que revelan los mismos” (pág. 59). Esto permitió ordenar los datos que se obtuvieron de fuentes documentales, de la entrevista y de la observación de la situación en estudio.

#### **1.4.5.1 Diagrama Causa – Efecto**

El diagrama Causa Efecto, según Besterfield (2011) es “una técnica de gratificación que permite visualizar las causa que pueden influir de una manera convergente en la configuración de algún problema que implica fabricar con el nivel de calidad deseado.”(p. 64). Para la elaboración del diagrama se toma una lista no estructurada de factores que se consideran pueden generar retraso en las actividades como pérdidas de tiempo en la empresa, gastos innecesarios, además de los actos y condiciones inseguras. A través de esta técnica se logra organizar y representar las diversas causas del problema contribuyendo a definir y explicar el problema medular que la empresa manifiesta, generando emitir recomendaciones que sirvieron en el diagnóstico de la situación en estudio.

El diagrama causa efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Permite por tanto lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Posteriormente, se muestra el diagrama causa-efecto correspondiente con las fallas presentes.

Como puede observarse (Ver Figura 1), el problema general de la organización se refiere a la carencia de un Direccionamiento Estratégico, la cual se presenta por la presencia de un conjunto de problemas (causas) que la originan y determinan.

Así, se tiene que los focos problemáticos son la presencia de un liderazgo segmentado (no uniforme), defectos en la aplicación de principios básicos de la organización, Objetivos y Metas desconocidos, Visión y Misión Organizacional No Aplicada, Falta de un Plan Formal de Crecimiento, una ausencia de documentación de procesos y procedimientos, el desequilibrio entre los niveles de autoridad y responsabilidad y la existencia de problemas de coordinación.

#### **1.4.5.2 Matriz FODA**

Este consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa es decir, las oportunidades y amenazas. Según fuente electrónica [www.emprendedorxxi.coop](http://www.emprendedorxxi.coop) (2014) define el análisis FODA de la siguiente manera:

Consiste en analizar en un gráfico los puntos débiles y fuertes de nuestra empresa con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno con el propósito de poder establecer una estrategia adecuada de equilibrio entre las capacidades internas y la competitividad externa.

De acuerdo a lo anteriormente citado, admitió trabajar con toda la información extraída de las actividades de la empresa AUTOPARTE 911 C.A. siendo útil para examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa objeto de estudio.

## **1.5. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

### **1.5.1 Nombre de la Empresa**

La empresa es identificada con la denominación social: AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A RIF: J-407836854.

### **1.5.2 Ubicación de la Empresa**

AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A se encuentra ubicada en la Av Rivas carrera-3 casa Nro. 250, sector centro, Maturín Monagas Zona postal 620.

Cabe destacar que la empresa no tiene filosofía de gestión definida formalmente, por consiguiente la importancia de la ejecución de este trabajo de Investigación y por ende dejar a la misma un plan de direccionamiento estratégico claro, que le permita contar con misión, visión, estructura, valores debidamente documentados para el conocimiento y ejecución de todos sus empleados.

### 1.5.3 Reseña Histórica

AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A inicia en el año 2015 y es registrada como empresa el 25 de Mayo del 2016. Es una empresa relativamente pequeña y de pocos años en el mercado. Cuyo dueño de la misma es el Señor Rafael Araujo. Ésta empresa ofrece a su distinguida clientela repuestos originales para carros marca Toyota y Sherry. La firma personal tiene como actividad principal, todo lo relacionado en la compra venta y comercialización de productos de carrocería al mayor y al detal.

### 1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Actividad:** es una suma de tareas. Pueden agruparse en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función. (Etkin y Schvartein 1996, pag. 74)

**Cliente:** persona, colectivo o entidad que recibe un servicio de la organización. (Etkin y Schvartein 1996, pag. 85)

**Eficacia:** medida del grado de realización de los resultados obtenidos y planificados. (Etkin y Schvartein 1996, pag 22)

**Eficiencia:** relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados. (Etkin y Schvartein 1996, pag 72)

**Entornos:** conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc. que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema. (Etkin y Schvartein 1996, pag 56)

**Estrategia:** arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a medio-largo plazo, y de coordinar las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin. (Etkin y Schvartein 1996, pag 21)

**Estructura:** la estructura de funcionamiento está integrada por sistemas que regulan las relaciones entre servicios / programas / equipos, a nivel jerárquico y horizontal. (Etkin y Schvartein 1996, pag 24)

**Evaluación:** es un hábito de trabajo que nos permite valorar el cumplimiento de los objetivos, las desviaciones que se han producido y las medidas a adoptar para mejorar o cambiar los procesos de trabajo. (Etkin y Schvartein 1996, pag 88)

**Excelencia:** prácticas sobresalientes en la gestión y resultados de una organización. La excelencia es el máximo nivel de calidad al que puede llegar una organización. (Etkin y Schvartein 1996, pag 23)

**Gestión:** gestionar una organización es movilizar todos sus posibles recursos y energías para que consiga cumplir su misión. (Etkin y Schvartein 1996, pag. 14)

**Misión:** una misión es una formulación que expresa el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que está inserta. La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana. (Etkin y Schvartein 1996, pag. 55)

**Objetivo:** metas, en términos de rendimiento, que una organización se fija para ser alcanzados y que deberán ser cuantificables, en la medida de lo posible.. (Etkin y Schvartein 1996, pag. 102)

**Organización:** conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor. (Etkin y Schvartein 1996, pag. 72)

**Proceso:** se entiende por proceso toda secuencia de actividades que añaden valor a un producto o varias entradas para producir una salida deseada. (Etkin y Schvartein 1996, pag. 82)

**Servicio:** es el resultado generado por las interacciones entre el profesional o voluntario con el usuario, así como aquellas actividades internas que realizan profesionales y voluntarios para gestionar las necesidades de los usuarios. (Etkin y Schvartein 1996, pag. 86)

## **FASE II**

### **DESARROLLO DEL ESTUDIO**

#### **2.1 FUNCIONAMIENTO ACTUAL, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A**

La empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A actualmente funciona en un horario de trabajo comprendido desde las 8:30 de la mañana hasta las 5:00 pm, tiene 6 empleados y lleva 6 años en la ciudad de Maturín. Cuenta con punto de venta y una página en internet para la facilidad del cliente. La mercancía con la cual cuenta la empresa es encargada a los proveedores bajo pedido, las cuales tiene un tiempo estimado para llegar dependiendo del lugar donde se encuentre. Ofreciendo todos los días los mejores repuestos al mejor precio.

##### **2.1.1 Condiciones del Ambiente de trabajo**

Forastieri (2005), menciona que las condiciones de trabajo pueden definirse como el conjunto de factores que determinan la situación en la cual el trabajador/a realiza sus tareas, y entre las cuales se incluyen las horas de trabajo, la organización del trabajo, el contenido del trabajo y los servicios  
Pág. 27.

La empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A actualmente se encuentra en condiciones óptimas para realizar el trabajo. Tal como se Puede apreciar en la lista de cotejos continuación que se muestra a continuación:

**Cuadro 1. Lista de Cotejo de las Condiciones y Medio ambiente**

Observables	Exc.	Adecuado	Aceptable	Inadecuado	Malo
Infraestructura		X			
Espacio de trabajo		X			
Deposito		X			
Pisos		X			
Iluminación			X		
Ventilación (artificial)			X		
Dotación de uniformes				X	
Filtro de agua				X	
Equipos y materiales de oficina			X		

**Fuente: Autora (2022)**

### 2.1.2 Medio Ambiente

Según Pérez y Merino (2014): Ambiente es un término con origen en el latín ambiens, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas (párr. 1).

Según Pérez y Merino (2014) “trabajo por su parte, es la medida del esfuerzo que realizan las personas. Se trata de la actividad productiva que un sujeto lleva a cabo y que es remunerada por medio de un salario” (párr. 2). Definiéndolo como todas aquellas condiciones de vida que giran en nuestro entorno laboral, las cuales tienen una influencia positiva o negativa

en todas las actividades que realizamos. El ambiente lo podemos clasificar en dos:

**Ambiente interno:** Es el espacio dentro de la empresa y está conformado por el personal que labora en la misma. Es importante señalar que este espacio es pequeño y hasta los momentos no se le han podido asignar lugares distintos a los trabajadores; Los trabajadores trabajan en un mismo espacio.

**Ambiente externo:** Es el espacio fuera de la empresa y está conformado por todas las personas allegadas a la empresa, desde los proveedores hasta la clientela y visitantes. Es por eso que AUTOPARTES 911 se esfuerza por mantener un ambiente limpio y agradable con una publicidad actualizada diariamente a nivel tecnológico. Presentar día a día mercancía nueva para que los clientes se vayan satisfechos y con productos de calidad.

### **2.1.3 Sistema de Gestión**

AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A, tiene bases sólidas para lograr ser líderes en su oficio, enfocándose en ventas de repuestos originales marca Toyota y CHERY, por ende se han diseñado objetivos generales y específicos que de la mano de la política permitirán un sostenimiento destacable en el mercado. El objetivo general es: Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita la mejora del clima organizacional en la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A

### **2.1.4 Clima Organizacional**

Uno de los primeros autores en interesarse en el estudio de la conducta fue el alemán Kurt Lewin, quien se enfocó siempre en mejorar la condición social del hombre, y trabajó enfocado en las minorías y la democracia. Lewin manifestaba que por la forma en que se comporta una persona podemos saber qué es lo que hay presente en su espacio vital, o sea cómo afecta su conducta el ambiente. De acuerdo con Brunet, el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Germman, en el año de 1960. Denison menciona que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las investigaciones realizadas por, Halpin y Croft, Litwin y Stringer, Tiagiuri y Litwin, Likert, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick. El clima organizacional se puede definir de la siguiente manera: “El clima organizacional es el conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente, y que se constituye en una importante fuerza para influir en su comportamiento y desempeño”.

El clima organizacional puede ser un potenciador o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, lo que incide directamente en el desempeño de la organización. El clima laboral es una variable que tiene en cuenta por una parte la estructura organizacional, los procesos, metas y objetivos de la empresa y por la otra las actitudes, comportamientos y desempeño en el trabajo de sus colaboradores. Se construye a partir de la consideración de variables externas como las macroeconómicas, sociales,

del sector industrial y variables internas, como las estructurales, comerciales, individuales y psicosociales.

Hoy por hoy, el concepto del clima organizacional ha cobrado gran importancia, debido a que a través de su gestión se puede incidir en el mejoramiento de las organizaciones. Sin embargo, muchas empresas no llevan a cabo la medición de dicho clima laboral, bien sea porque no cuentan con el personal calificado o porque no disponen de los recursos para contratar asesorías externas.

Es preciso que las organizaciones se orienten a medir su clima laboral y a gestionarlo, debido a que al interior de las compañías se pueden estar generando ambientes que perjudican la productividad y eficiencia de las mismas. Es aquí donde el clima organizacional cobra su poder, dado que a través de su gestión es posible promover la motivación, el compromiso, la creatividad y un mejor desempeño de las personas y los equipos de trabajo, convirtiéndose así en una herramienta estratégica fundamental para el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea. Según Marchant, “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el Porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor.

Por consiguiente, todo esfuerzo que realice la compañía por mejorar ciertas condiciones del clima organizacional debe retroalimentarse con la percepción que las personas tienen de dichos esfuerzos. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, permite que aumenten la proporción de

su comportamiento laboral; encaminados al alcance de los objetivos organizacionales.

Finalmente, como conclusión, podemos indicar que la gran importancia del clima organizacional es vincular los objetivos de la organización con el comportamiento de los colaboradores, fundamentado en las actitudes, creencias y valores de ellos, y teniendo en cuenta que esto se concatena para realimentar al clima de la organización y su cultura. Entonces, conocer el clima organizacional es crucial para el éxito de la empresa.

La empresa AUTOPARTE 911 requiere de la ejecución de un clima organizacional, que le permita mejorar las relaciones y comunicación entre sus empleados y el desempeño de los mismos; para esto debe de crear actividades que le permitan motivar a los trabajadores y obtener cierta recompensa que incentiven a cumplir los objetivos en el menor tiempo posible y así alcanzar las metas planteadas a través de un direccionamiento estratégico.

## **2.2 ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE DEBEN SER TOMADOS EN CONSIDERACIÓN PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

Entre los diferentes elementos que pueden afectar el ambiente laboral se tiene como referencia los conceptos planteados por Litwin y Stinger donde se estructuran nueve factores los cuales repercuten en el clima organizacional de una empresa como la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Las cuales se describen a continuación:

### **2.2.1 Estructura**

La estructura hace referencia Jiménez (2011) “a la forma en que se dividen, agrupan y coordina las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes 17 niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.” (párr. 7). Siendo plasmada directamente en la estructura organizacional de la empresa u organigrama lo cual impacta positiva o negativamente de acuerdo a como esta tenga la capacidad de controlar y visualizar su ambiente de trabajo, que sirve de orientación tanto para la dirección como para los (nuevos) empleados.

El término “estructura organizativa” se refiere al andamiaje jerárquico en el que se define el reparto interno de roles dentro de la empresa. Por tanto, es necesario definir una estructura empresarial que se adapte a los objetivos individuales de la empresa. En función del objetivo que la empresa persiga, su estructura organizativa puede variar. Toda esta información se plasma en un organigrama

Las empresas necesitan de una estructura clara para funcionar sin problemas y poder seguir creciendo en la misma dirección. Sin ella, no existe un enfoque preciso ni para la dirección del negocio ni para los empleados. Nadie sabe qué puede fallar en su departamento o a quién hay que rendirle cuentas. Esto crea cierto desconcierto y causa estrés, y la posibilidad de que surjan conflictos es casi inevitable. En consecuencia: falla la coordinación y la toma de decisiones es más lenta, lo que puede influir a largo plazo en el rendimiento económico de la empresa.

La empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A actualmente no posee una estructura definida, sus objetivos a largo plazo no están claros y no

contiene organigrama, tampoco cuenta con misión ni visión. En tal sentido surge la necesidad de elaborar un plan de direccionamiento estratégico que le permita una mayor organización y una visión clara de sus objetivos y metas a alcanzar; además de mejorar su clima laboral. Una estructura empresarial bien pensada, que defina con claridad la cadena de mandos, el margen de control y los canales de comunicación, contribuye a que los esfuerzos se dirijan a conseguir el objetivo de la empresa.

### **2.2.2 Responsabilidad**

El concepto de responsabilidad va ligado estrechamente con la descentralización de funciones en los trabajadores y la supervisión de estas por parte de la gerencia, ocasionando con esto que el trabajador se sienta importante y tenido en cuenta en la organización, creando en él la idea que la actividad que él está ejecutando la realiza con gusto y placer y que esta actividad es importante y fundamental para la empresa.

La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder, que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo. Es considerada un valor y una cualidad del ser humano. Se refiere a una característica positiva de las personas, a través de la cual son capaces de comprometerse y actuar de una manera correcta.

Dentro de la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A cada uno del personal que labora en dicha organización es responsable de cada una de sus funciones u obligaciones. Ante cualquier situación; se asume la misma con mucha responsabilidad y seriedad ante todo.

### **2.2.3 Recompensa**

En una relación laboral es importante tener en cuenta el concepto de recompensa, el cual es sencillamente lo que se recibe a cambio ante un buen resultado y nuestro trabajo, teniendo siempre en cuenta que el ser humano siempre está en la búsqueda de un reconocimiento adicional, sentirse aceptado y exaltado por el resto de la sociedad como factor motivacional.

En el ámbito empresarial, las recompensas y los reconocimientos son incentivos que se les otorga a los empleados para valorar su trabajo y motivarlos para que logren más altos niveles de desempeño.

El personal que labora en ésta empresa cuenta con un tiempo destinado para pausas o descanso de 2 horas durante el almuerzo, los salarios más bajos está por arriba del salario Mínimo legal vigente, además cuentan con bonificaciones según resultados mensuales. Las personas que superen el monto en ventas son premiadas semanalmente con un día de descanso y una comisión extra.

### **2.2.4 Desafío**

Los desafíos en el ambiente laboral ocasionan en el trabajador que este se coloque nuevas metas en cuanto a su factor productivo y profesional, hace que la persona se empeñe en cumplir un objetivo trazado y crea en él un sentido competitivo tanto personal como profesional, claro está que estos desafíos deben ser controlados por la empresa en todas sus dimensiones, ya si estos no son totalmente claros pueden ocasionar roces y problemas interpersonales dentro de su ambiente laboral.

Un desafío puede ser una competencia o un reto donde una rivalidad queda en manifiesto.

A través de las entrevistas no estructuradas con los dueños de la empresa se pudo determinar que el principal desafío de AUTOPARTES 911 C.A es:

- Crear varias sucursales
- Ampliar su infraestructura (Local)
- Tener disponible para la venta nuevas marca
- Posicionarse en el mercado como una empresa de calidad internacional.

### **2.2.5 Relaciones**

Las relaciones Jiménez (2011) “se fundamentan en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y 18 obediencia,” (párr.15). Todo enmarcado en una serie de límites los cuales no permitan que las relaciones se lleven a los extremos.

Se emplea para referirse a una actividad profesional que realiza una persona. Mediante técnicas y herramientas comunicativas, para dar a conocer y darle prestigio a diversas empresas o negocios.

En AUTOPARTES 911 C.A Se utiliza la comunicación formal. La comunicación que se lleva es diaria. El encargado realiza un comité con

todos los empleados en las mañanas para definir lo que se realizará en el transcurso del día.

### **2.2.6 Cooperación**

Es el conjunto de acciones que permiten ayudar a reducir la pobreza, facilitar el desarrollo humano y sostenible, y el completo disfrute de los derechos, hacen posible vivir en una sociedad algo más equitativa e igualitaria.

Para el éxito en la gestión de la empresa, es imprescindible la participación y cooperación de todos los colaboradores. Existen múltiples factores clave para un clima organizacional positivo o negativo, y todos dependen de la participación de los colaboradores, la efectividad y eficiencia en el desempeño de la organización están ancladas con el clima organizacional.

De tal manera que, sin la participación de todos los colaboradores no se podrían evaluar las variables: Capacitación y desarrollo, compromiso con la organización, comunicación interna, liderazgo, condiciones laborales, incentivos, reconocimiento, toma de decisiones, valores, trabajo en equipo; cuya evaluación y el correspondiente análisis se puede establecer el clima organizacional existente.

En la empresa AUTOPARTES 911 MONAGAS CA; existe buena relación entre sus empleados, por lo cual todos cooperan y trabajan unidos para obtener un fin en común.

### **2.2.7 Estándares**

Los estándares hacen referencia a los parámetros o patrones que se establecen en el cumplimiento de los objetivos, estos deben ser fijados por la alta gerencia mediante un análisis a conciencia, con el propósito fijar parámetros que sean realmente alcanzables en modo, tiempo y lugar, por medio de los recursos disponibles en la empresa.

Es el nivel de referencia de algún factor de producción, por ejemplo, el coste de la materia prima. De ese modo, tomando en cuenta la información de la empresa en su conjunto, podemos saber si la compañía está siendo competitiva.

La empresa objeto de estudio esta consciente de los parámetros que se deben establecer en tiempo específico, para lograr que ésta sea competitiva. Es por esto que atendiendo a los costes de la materia prima y a las fluctuaciones en el precio del dólar, diariamente se realiza un estudio en la producción para saber cuáles son los precios que se les puede presentar a los consumidores y de esta manera lograr que la empresa se mantenga en competencia.

### **2.2.8 Conflictos**

El conflicto es un elemento que siempre estará inmerso en la naturaleza del ser humano, ya que cada individuo es un universo propio con gustos y formas de actuar diferentes entre sí, este se puede dar en la empresa entre los trabajadores o con los jefes de cada uno, este factor debe ser bien manejado ya que puede fracturar el interior de la organización, pueden afectar seriamente el desempeño de la empresa y deben ser abordados en el

mismo momento en que se presenten y sean detectados con el fin de no dejarlos prosperar.

En la empresa AUTOPARTE 911; Ante temas de crisis, el personal responde y por lo general se realiza una reunión con todo el personal para comentar la situación y el plan de acción inmediato a realizar (esto puede ser extensión de horario, trabajar un domingo etc.), se observa que las personas no se oponen a este tipo de situaciones. Evaluar de dónde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización permite mejorar el clima laboral y la convivencia diaria. En AUTOPARTES 911 C.A no existe conflicto, quizás muchas veces haya diversidad de ideas u opiniones pero se solucionan mediante la comunicación.

### **2.2.9 Identidad**

El sentido de pertenencia o identidad es aquella relación que siente el trabajador con la empresa, donde este demuestra el orgullo y deseos de pertenecer y seguir laborando para esta, el trabajador considera que con su trabajo y desempeño está aportando para que esta cumpla con sus objetivos propuestos en la organización y se siente útil a su interior.

Dentro de la compañía se perciben valores tales como el respeto, la puntualidad, la iniciativa, el compromiso con los resultados y objetivos de la compañía, colaboración entre otros.

### **2.2.10 Variables Económicas**

La tasa de cambio juega un papel importante. Las fluctuaciones del dólar inciden en el costo de los repuestos; al momento en que sus clientes decidan llevar los productos.

En la EMPRESA AUTOPARTE 911 MONAGAS CA, Los repuestos están valorados en divisas. El precio del dólar se rige, según gaceta oficial. Éstos con la finalidad de no crear conflicto en los clientes y ajustarse al bolsillo de todos los consumidores.

### **2.3 PLAN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A.**

Según Hill, C. y Jones, G. (2008) “La Dirección Estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general e implica relacionar a la empresa con su entorno establecido su posición.”(pag. 86). La misma representa un proceso consistente en tomar decisiones estratégicas. Pero o solo se refiere a decisiones en las situaciones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse que la estrategia se ponga en práctica.

El proceso posee tres elementos principales y que constituyen su marco conceptual, a saber: el análisis estratégico, en el cual se intenta conocer la posición estratégica de la empresa, la formulación estratégica que tiene que ver con la formación de cursos de acción posible, su evaluación y la elección.

Por último la implantación estratégica que comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos, de forma tal de poder lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

### **2.3.1 Formulación de la Estrategia**

Se formulan todas las alternativas que la organización puede adoptar para alcanzar sus objetivos. Esta etapa incluye todo lo relacionado con el estudio desde los antecedentes hasta la elección de estrategias específicas a seguir, pasando por la creación de la visión y misión. El establecimiento de objetivos a largo plazo y la creación de estrategias alternativas. Adicionalmente tiene que ver con una serie de decisiones primordiales por las cuales la empresa deberá pasar según el análisis realizado.

Debido a lo limitado de los recursos, la alta gerencia deberá decidir cuáles son las estrategias que proporcionaran mayores beneficios, teniendo en cuenta todo lo que ello enmarca: productos, mercados, recursos, etc.

El direccionamiento estratégico es el proceso a través del cual, la administración formula, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos de largo plazo.

#### **2.3.1.1 Componentes más relevantes del proceso son:**

##### **1. Definir la Misión del negocio, la Visión y los Valores**

La misión responde a la pregunta ¿a qué se dedica el negocio?, La visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, Los valores establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía.

## 2. Analizar el entorno competitivo

Se deben considerar todas las variables internas y externas, los precios, Las áreas geográficas y los principales competidores, así como los Posibles aliados para el fortalecimiento de las estrategias competitivas.

## 3. Establecer las Estrategias

En el establecimiento de las estrategias se tiene en cuenta la intención Competitiva que consiste en el compromiso de ganar en el ambiente competitivo.

### **2.3.2 Formular los Objetivos Estratégicos a largo Plazo**

Los objetivos son considerados como los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. La intención estratégica es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. La intención estratégica requiere esfuerzo y compromiso personal. La declaración de intención se conserva a lo largo del tiempo y se enfoca en la esencia de ganar.

### **2.3.3 Formulación de la Misión**

Según David (2008) La misión “es una declaración duradera que distingue a una empresa de otra similar. Es una declaración del propósito, de la filosofía, de creencias, de principios de negocios; revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir” (pag.59).

Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. Puesto que una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es

importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación:

1. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: geográficamente ¿dónde compite la organización?
4. Tecnología: ¿está la empresa actualizada tecnológicamente?
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y solidez financiera?
6. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. Interés en los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso de la empresa?

### **2.3.3.1 Misión**

AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A ser una empresa dedicada exclusivamente a la venta de repuestos para vehículo marca TOYOTA Y CHERY, con el fin de brindarles y satisfacer las necesidades de su clientela, desarrollando en los colaboradores el sentido de pertenencia y fomentando el bienestar y la mejora continua, ya que engranan el cumplimiento de metas individuales al cumplimiento de las metas de la organización, de esa manera generan una adecuada contribución a los accionistas y la sociedad en general.

**Cuadro 2. Matriz de evaluación de declaración de misión**

AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A.	Consumidores	Servicio/productos	Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Filosofía	Interés por si misma	Interés de integridad	Empleados
	si	Si	Si	si	si	si	si

Como se puede observar el cuadro 2, se aplicó una matriz de evaluación de la definición raíz, la cual reforzó la escogencia de esta como misión para la empresa AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A., al dar respuestas a todas las interrogantes planteadas por dicha matriz.

### 2.3.4 Formulación de la Visión de la Organización

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión". Al respecto, Etkin y Schvarstein (2015) afirman que: “visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades” (pág.45).

Aseguran que los aspectos a revisar son: Lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer, ¿Qué tipo de Empresa queremos ser? ¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?. Existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:

1. Confirmación de la declaración de la visión. Quien desarrolla la visión debe decidir cuál será su declaración de la misma, ejemplo: "ser líderes en ventas de repuestos orinales marca Toyota y Cherry en la industria" automovilística.
2. Comprensión del impacto ambiental. Detectar las influencias del ambiente externo, importantes para el futuro de la Empresa. Revisando los hechos importantes del ambiente se desarrolla la comprensión sobre como accionar y descubrir las oportunidades de influir en él.
3. Definición de los clientes. Definir los clientes que la Empresa espera tener.
4. Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa, integra aquellos que se desean generar, en este tema es necesario tener en cuenta algunas alternativas:
  - (a) Productos impulsados por el cliente;
  - (b) Productos impulsados por la competencia;
  - (c) Productos impulsados por los proveedores;
  - (d) Productos sustitutos que reemplazan a los existentes,
  - (e) Productos impulsados por la tecnología,
  - (f) Productos basados en alguna fortaleza de la Empresa.
5. Estimación del potencial de la Empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica. Luego, es necesario definir el potencial de crecimiento en función de su velocidad.
6. Identificación de valores agregados; son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos: principales o secundarios, los primeros los suministra la Empresa, los secundarios se obtienen de proveedores de valor.

7. Selección de los valores agregados principales y secundarios. Si la empresa no posee los valores agregados para los productos que desea ofrecer, puede acudir a: subcontratación, creación de empresas temporales conjuntas, adquisición de otras empresas, inversiones para crear valor.
8. Determinación de proveedores potenciales y las fuentes. Conociendo los valores agregados que debemos buscar, habrá que debatir ampliamente para que la visión lleve su respaldo y compromiso.
9. Cuantificación de los criterios de éxito de los productos. Aquí se crean las "metas medibles" e "incentivos apropiados" para poner en marcha la energía de la organización. La definición de estos criterios se realiza en términos de: funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad etc.

#### **2.3.4.1 Visión**

Ser la empresa líder en la comercialización de repuestos de marca y buscar lograr el máximo rendimiento de cada producto que se trae al mercado; esperando ampliar, innovar y crecer para que el cliente tenga más acceso a la marca.

La visión es seguir consolidándose como una empresa comprometida con la calidad y seguridad de los productos; convirtiéndose en el mejor aliado estratégico de los clientes.

**Cuadro 3 Preguntas claves de la visión**

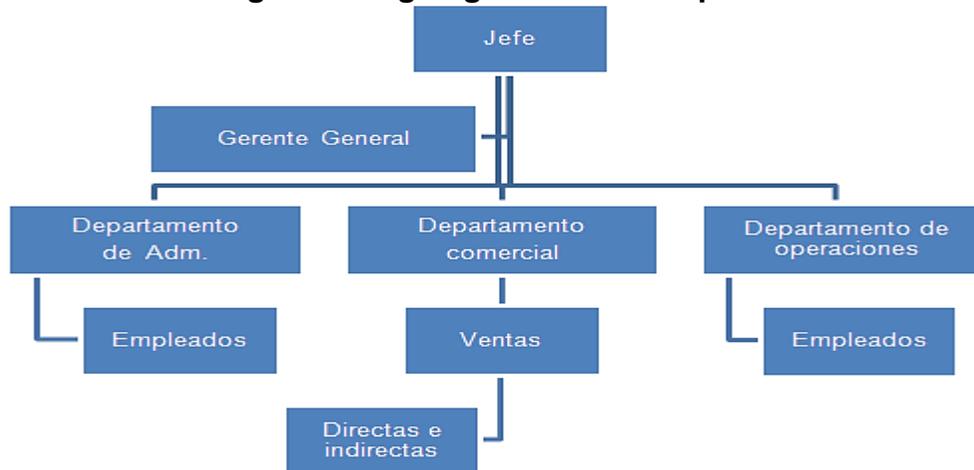
<b>Preguntas Claves: Visión</b>	
¿Cuál es la imagen deseada?	¿Cómo vemos el producto que presta la empresa? Es decir, cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes.
¿Cómo seremos en el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro?Cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otros.
¿Qué haremos en el futuro?	¿Qué deseamos hacer en el futuro? Es decir, cuales son las contribuciones particulares que deseamos hacer en el futuro y/o cuales son las principales actividades que queremos desarrollar.

Al inicio, la visión es casi por completo intuitiva. Al ser una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración, la importancia de la visión queda fuera de discusión, aunque fundamentalmente, dicha importancia radica en que:

- La visión de la empresa a futuro, expone sus retos de manera evidente y ante todos los grupos de interés.
- Consolida el liderazgo de la dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se desea construir a futuro, permite enfocar su capacidad de administración, hacia el logro permanente.
- La visualización de la empresa a largo plazo, brinda la oportunidad de sentirse protagonista del proceso de cambio planteado.
- Le imprime sentido a lo que hace cada empleado y lo impulsa a realizarlo con mayor calidad, independientemente de su jerarquía.

**2.3.5 Señalar una estructura organizacional que defina los cargos y responsabilidades dentro de la empresa AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A.**

**Figura 1. Organigrama de la Empresa**



Fuente: Autora (2022)

El propósito de esta nueva estructura organizacional, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño del recurso humano. La misma debe ser considerada como un instrumento administrativo que permitirá la coordinación de todos los elementos con los que la empresa cuenta y su eficaz aplicación. Muestra gráficamente los diferentes niveles de autoridad, los canales formales de la comunicación, las líneas de autoridad y responsabilidad, y permitirá que los empleados sean ubicados jerárquicamente, lo que dará como resultado la eliminación de los problemas de dualidad de funciones y mando.

### **2.2.6 Formulación de Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través del seguimiento de ciertas estrategias.

Son de vital importancia ya que suministran una dirección clara, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división de la misma. El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la Organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización.

Establecer objetivos implica, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado. Por lo tanto la definición de objetivos desafiantes pero factibles ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones la confusión interna sobre qué se quiere lograr y el statu quo en el resultado de la organización.

En el caso de los objetivos estratégicos, éstos están relacionados de manera más directa con la situación competitiva general de una compañía e incluyen patrones de resultado como crecer con más rapidez que el promedio de la industria y aumentar la participación en el mercado, entre otras.

Los objetivos estratégicos definen con claridad que la organización no sólo debe tener un buen resultado financiero, sino que también debe fortalecer la posición competitiva y empresarial de la organización a largo plazo.

### **Objetivos Estratégicos**

- Desarrollar estrategias que ayuden a mejorar la atención al cliente con respecto a la comercialización del producto.
- Consolidarse como una unidad importante dentro de las exigencias de sus clientes.
- Asegurar una mejor eficiencia en el uso de los recursos que posee la empresa.
- Crear un ambiente integral dentro de la Organización que permita el mejor desarrollo del personal.

### **Formular el plan de direccionamiento estratégico para la empresa AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A**

La matriz FODA está diseñada para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A.

Dicho análisis permitió a la investigadora formular estrategias para aprovechar las fortalezas, administrar el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.( Serna Gómez, Humberto, 2008, p.185)

A continuación se presenta las observaciones y representaciones de los elementos anteriormente señalados:

<b>AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda en Crecimiento</li> <li>2. Diversificación en productos de marca.</li> <li>3. Se tiene crédito con los proveedores y es posible comercializar más productos para generar más ingresos.</li> <li>4. Cuenta con reconocimiento por parte de sus clientes.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El local no posee las condiciones adecuadas para que gran cantidad de los clientes puedan estar en las instalaciones.</li> <li>2. El establecimiento no exhibe la documentación exigida por parte del organismo fiscalizador.</li> </ol>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
		<p><b>Ampliar la infraestructura para que los clientes puedan comprar cómodamente los productos.</b></p> <p><b>Realizar una promoción de kit para aumentar las ventas y dar a conocer los productos ofrecidos.</b></p>	<p><b>Mejorar la imagen y apariencia de las instalaciones físicas de la empresa.</b></p> <p><b>Implementar un registro sencillo de información contable.</b></p>
<b>FORTALEZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fácil comercialización del producto debido al reconocimiento de los clientes.</li> <li>2. Cuenta con clientes fijos.</li> <li>3. Precios competitivos en el mercado.</li> <li>4. Los productos son de buena calidad, elaboradas con Marcas reconocidas.</li> </ol>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
		<p><b>Considerar la inclusión de otras marcas para mayor diversidad en los productos.</b></p> <p><b>Aumentar la producción de acuerdo a las exigencias e incremento de los consumidores.</b></p>	<p><b>Realizar una campaña de publicidad visual para dar a conocer los productos ofrecidos, amplitud del local y nuevas sucursales.</b></p>

**Figura 2. Matriz FODA empresa AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A.**

En un plan estratégico estas líneas son los grandes puentes que se diseñan para avanzar desde la situación actual hacia la deseada. Y como ocurre con cualquier puente tendrá que considerar puntos de unión en su diseño:

- (a) Los grandes problemas que le dan sentido.
- (b) A que se quiere llegar con ellas.

En consecuencia, la formulación de estrategias sirve para evaluar la coherencia entre la situación actual y la deseada, trazando un marco de referencia para la gestión de la empresa. A continuación, se presentan las áreas de actuación y líneas estratégicas: (Ver cuadro 3)

**Cuadro 4 Líneas Estratégicas**

Áreas de Actuación	Líneas Estratégicas
La empresa AUTOPARTES 911 C.A como empresa regional con perspectiva de liderazgo.	1. Convertir la empresa regional en una muestra productiva, competitiva, con un crecimiento expansivo y orientación a las tareas y los resultados.
Organización y Administración	2. Establecer un modelo de organización y funcionamiento ajustado a la dinámica actual.
Recursos Humanos	3. Desarrollar incentivos para potenciar el trabajo y la visión compartida entre los miembros de la organización. 4. Motivar e incentivar a los trabajadores.
Promoción y difusión	5. Ofrecer información para proyectarla a nivel del Municipio Maturín y ampliar sus mercados. 6. Sensibilizar a la organización en cuanto a la información y actividades a ejecutar.
Control y evaluación	7. Diseñar planes de seguimiento para medir el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

### **Acciones Estratégicas**

1. Impulso al fortalecimiento de la empresa con el establecimiento de políticas, principios y procedimientos.
2. Diseño de una estructura organizacional que facilite la eficiencia expresado en un organigrama sencillo para que los integrantes y colaboradores de la empresa comprendan su contenido.
3. Creación de nuevas unidades departamentales a fin de delimitar especificaciones de funciones a las áreas establecidas.
4. Promoción y difusión de una escala de valores para la empresa, los cuales deben ser formulados por escrito, divulgados y explicados Orientando estos valores hacia el logro y la competitividad con visión humanista.
5. Desarrollo de planes operativos en los cuales se refleje el uso y manejo de los recursos financieros.
6. Incentivar los niveles de comunicación en el sentido de generar una dinámica más sensible.
7. Remunerar a los trabajadores por su buen desempeño y actitud proactiva en el trabajo.

**Cuadro 5 Plan de direccionamiento estratégico**

<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>Convertir la empresa regional en una muestra productiva, competitiva, con un crecimiento expansivo y orientación a las tareas y los resultados.</b>	-Impulso al fortalecimiento de la empresa con el establecimiento de políticas, principios y procedimientos.	Gerente	Total de actividades definidas <hr/> Nº Total de actividades logradas	Mensual
<b>Establecer un modelo de organización y funcionamiento ajustado a la dinámica actual.</b>	Diseño de una estructura organizacional que facilite la eficiencia expresado en un organigrama sencillo para que los integrantes y colaboradores de la empresa comprendan su contenido.	Administrador	Nº de niveles organizativos.  Nº de encuentros y reuniones para difundir la documentación	Anual
<b>Desarrollar incentivos para potenciar el trabajo y la visión compartida entre los miembros de la organización.</b>	Creación de nuevas unidades departamentales a fin de delimitar especificaciones de funciones a las áreas establecidas.	Administrador	Nº de tareas o trabajos asignados. <hr/> Total de trabajos y tareas.	Mensual
<b>Ofrecer información para</b>	Promoción y difusión de una escala de	Administrador	Nº de procesos documentados.	Anual

<p><b>proyectarla a nivel del Municipio Maturín y ampliar sus mercados.</b></p>	<p>valores para la empresa, los cuales deben ser formulados por escrito, divulgados y explicados. Orientando estos valores hacia el logro y la competitividad con visión humanista.</p>			
<p><b>Diseñar planes de seguimiento para medir el funcionamiento y desarrollo de la empresa.</b></p>	<p>Desarrollo de planes operativos en los cuales se refleje el uso y manejo de los recursos financieros.</p>	<p>Administrador</p>	<p>Total de Ventas planificadas</p> <hr/> <p>Total de ventas logradas</p>	<p>Semanal</p>
<p><b>Sensibilizar a la organización en cuanto a la información y actividades a ejecutar.</b></p>	<p>-Incentivar los niveles de comunicación en el sentido de generar una dinámica más sensible.</p>	<p>Administrador</p>	<p>Nivel de participación de los trabajadores en actividades</p>	<p>Mensual</p>
<p><b>Motivar e incentivar a los trabajadores.</b></p>	<p>-Remunerar a los trabajadores por su buen desempeño y actitud proactiva en el trabajo.</p>	<p>Gerente (encargado)</p>	<p>% de trabajadores reconocidos y/o remunerados</p>	<p>Mensual</p>

## **FASE III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1 CONCLUSIONES**

1. El diagnóstico de la situación actual arrojó la presencia de un liderazgo segmentado. Defectos en la aplicación de principios básicos de la organización, Objetivos y Metas desconocidos. En cuanto Visión y Misión Organizacional No están formalmente definidas. Falta de un Plan Formal de Crecimiento, donde se demuestra ausencia de documentación de los procesos y procedimientos, desequilibrio entre los niveles de autoridad y responsabilidad, y la inexistencia de problemas de coordinación.
2. Se formularon valores éticos-sociales que la empresa requiere como Colaboración, Honestidad, Lealtad, Respeto, Integridad, asimismo se define la misión, visión, objetivos y metas organizacionales. El organigrama se presenta especificando las líneas de autoridad y las de comunicación como organización formal.
3. Al formular un plan de direccionamiento estratégico para la empresa AUTOPARTES 911 C.A se logró crear un plan de mejoramiento en la cual se establecen la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y una estructura organizacional, con el fin de orientar a la empresa al crecimiento y posicionamiento dentro del mercado.

#### **3.2 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que la empresa siga engranando la consecución de los objetivos generales de la organización con los logros de los objetivos

personales de los empleados. Sería importante que la empresa considere dar aportes en temas educativos al personal, ya que con ellos, el personal se sentirá motivado a seguir estudiando, preparándose y por ende tendrá más posibilidades de cumplir sus objetivos, también es importante que las personas sientan que pueden avanzar dentro de la empresa, que las posibilidades de ascensos están abiertas para ellos, sea en su misma área o en otra. Con esto el personal se verá motivado y sentirá que está creciendo dentro de la organización, cumpliendo así sus metas y objetivos personales.

2. Hay que trabajar por mejorar aún más la efectividad en la comunicación, al igual que la formalidad en la misma, aunque es claro que la mayoría del personal son muy unidos y existe amistad entre ellos.
  - ✓ Se recomienda utilizar la cartelera como medio formal de comunicación.
  - ✓ Recomendamos continuar con el estilo de liderazgo que ha llevado hasta el momento, pero no olvidar que la mejora es continua y siempre se tienen aspectos que no se deben descuidar, que por muy buenos que sean los resultados siempre hay algo que mejorar, recuerde que cada error es una lección aprendida y cada error es una piedra con la cual no debemos volver a tropezar.
  - ✓ El líder debe crear estrategias que permitan al personal superarlas, de esta manera existirá un crecimiento personal del colaborador, del líder y por ende de la empresa.
3. Establecer el plan de direccionamiento estratégico como mecanismo de acción para conseguir los objetivos trazados por la organización, enfocándolos hacia el mejoramiento continuo, la gestión efectiva y el fortalecimiento de la competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación**. Introducción a la metodología científica (6ª ed). Caracas: Episteme.
- Besterfield, D. H. (2011). **Calidad y Control**. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River N.J.
- David, F. R. (2003). **Conceptos de administración estratégica (9 ed.)**. México, México: Pearson Education.
- Hernández Sampieri y otros (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill
- PORTER, Michael E. "¿Qué es la estrategia? Editorial Folletos Gerenciales No. 8, CCED.
- SERNA, Humberto. Planeación y Gestión estratégica Teoría – Metodología Incluye Guía Para el Diagnostico Estratégico. 4 ed. Bogotá D.C. 1996.
- Tamayo (2011), *El proceso de la Investigación científica*. México: Limusa

## HOJAS METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la mejora del clima organizacional en la empresa Autopartes 911 Monagas c.a</b>
---------------	---

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Br. Milano Milano, Yesenia Saireth	<b>CVLAC</b>	C.I. V- C.I: 27.299.026
	<b>e-mail</b>	yeseniamilano28@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 Inicial Apellido2., Nombre1 Inicial Nombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

### Palabras o frases claves:

diseño
plan.
direccionamiento estratégico.
clima organizacional
pasantía

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos una subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### RESUMEN (Abstract):

El trabajo investigativo tuvo como objetivo principal diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita la mejora del clima organizacional en la empresa AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A y se desarrolló, mediante la aplicación de una investigación de campo, de tipo descriptiva, la cual tuvo como población a siete (7) personas, a quienes se les aplicó diferentes tipos de técnicas de recolección de datos, como: entrevistas no estructuradas, entrevista semi estructurada y lista de cotejos de acuerdo a la necesidad de información requerida para el desarrollo de cada objetivo específico, así como también se aplicaron otras técnicas entre las cuales se encuentran: la observación directa y la revisión bibliográfica. Concluyendo con esta investigación que AUTOPARTE 911 MONAGAS C.A., es una empresa careciente de un plan de direccionamiento estratégico, lo cual afecta el clima organizacional en la empresa, se evidencio la falta de organización entre los empleados y desmotivación en cuanto a nivel de superación se refiere; ya que no cuentan con una noción clara de los objetivos a alcanzar.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail				
Argelis Salazar	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 14.422.354			
	e-mail	Asalazar.udomonagas@gmail.com			
Uliana Wills	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 11.774.319			
	e-mail	uliwills@hotmail.com			
Milagros cruz	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I:			
	e-mail	mcruz.udomonagas@gmail.com			

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2022	02	05

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

spa

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>
NMOPTG_MMYS2022

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)  
Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

**Nivel Asociado con el trabajo:** Licenciatura \_\_\_\_\_

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

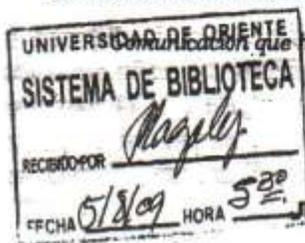
Cumandá, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. **Abul K. Bashirullah**, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUMBELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manuja

**Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6**

**Derechos:**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del III semestre 2009, según comunicado CU- 34-2009) los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la universidad, y solo podrán ser usados a otros fines, con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al consejo universitario, para su autorización.**

  
\_\_\_\_\_  
Br. YESENIA MILANO  
C.I: 27.299.026  
Autora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. ARGELIS SALAZAR  
C.I: 14.422.354  
Asesor Académico