



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL
Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CERVECERÍA
POLAR VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

Autora: Yorgelis Guanipa

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL
Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CERVECERÍA
POLAR VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Relaciones Industriales

Autora: Yorgelis Guanipa

C.I.V: 24.548.707

Tutora: Lcda. Ada Colmenarez

San Diego, Octubre de 2019



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

San Diego, Octubre del 2019.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **ADA COMENAREZ DE LAGOS** , portador(a) de la cédula de identidad **N°12.315.127** , en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por (la) ciudadano(a) **Yorgelis Guanipa** portador(a) de la cédula de identidad **N°24.548.707** titulado; **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CERVECERÍA POLAR VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**.; presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales , considero 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 designe.

En San Diego, a los nueve días del mes de Octubre del dos mil diecinueve.

(Firma)

Lcda. Ada Colmenarez de Lagos

C.I.V: 12.315.127

INDICE GENERAL

	Pp.
RESUMEN INFORMATIVO	Vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	6
1.3. Objetivos de la Investigación.	6
1.4. Justificación e importancia de la Investigación.	6
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la Investigación.	8
2.2. Bases Teóricas.	12
2.3 Definición de Términos	16
CAPÍTULO	
III MARCO METODOLÓGICO	18
3.1. Tipo, diseño y modalidad de la Investigación.	18
3.2. Fases Metodológicas.	19
Fase I Diagnostico situación actual	19
Fase II Determinación	20
Fase III Elaboración	20
CAPÍTULO	
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS	21
RESULTADOS	
4.1 Resultados del cuestionario	21
4.2. Analisis General de los resultados	31
4.3 Resultados de la entrevista	32
CAPITULO	
V La Propuesta	33
5.1. Introducción	33
5.2 Objetivos	33
5.3 Justificación	34
5.4 Desarrollo de la Propuesta	35
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	45

INDICE DE CUADROS

CUADROS

	Pp.
1. AMBIENTE DE TRABAJO ES MOTIVANTE	21
2. INCENTIVOS Y ESTIMULOS	22
3. CONDUCTA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO	23
4. LA COMUNICACIÓN	24
5. ESTRATEGIAS GERENCIALES	25
6. MISION Y VISION	26
7. COMPROMETIDO A LOGRAR	27
8. SE SIENTE INTEGRADO	28
9. CUMPLE CON LAS NOMAS Y REGLAS	29
10. CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA	30

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICOS

	Pp.
1. Motivación	21
2. Incentivos y Estímulos	22
3. Conducta y Desempeño Laboral	23
4. Comunicación	24
5. Estrategias y Clima Organizacional	25
6. Misión y Visión	26
7. Buenos Resultados en su trabajo	27
8. Integrado a la Organización	28
9. Normas y Reglas de la Organización	29
10. Sentido de Pertenencia con la organización	30



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA
LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CERVECERÍA POLAR VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

San Diego, Octubre 2019.

Autora: Yorgelis Guanipa

Tutora: Lcda. Ada Colmenarez

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar estrategias Gerenciales para optimizar el clima laboral y la cultura organizacional en la empresa Cervecería Polar Valencia, Estado Carabobo. se está presentado una problemática con respecto a la motivación y actitudes emprendedoras, carencia de expectativas de desempeño, conductas desalineadas a los objetivos de la organización, la ausencia de integración estructural y conflictos intergrupales, probablemente esto se ha originado a causa de diferentes situaciones o hechos como por ejemplo funcionalidades verticales, ausencia de sentido de pertenencia, consumo acelerado en las capacidades del capital humano, actuaciones operacionales sin un norte establecido en función de todos y en pro de la organización. En cuanto al tipo de investigación empleada fue la de proyecto factible, apoyado con un diseño de investigación descriptiva. Debido a que el investigador se encuentra en el lugar donde ocurre el problema, se buscó apoyo en la modalidad de una investigación de campo. En el presente estudio se utilizó la encuesta como técnica, a través del instrumento el cuestionario y la aplicación de una entrevista. La población estuvo conformada por veinte (20) personas que laboran en un departamento específico de la empresa; asimismo, el procedimiento de muestreo que se utilizó es el no probabilístico intencional debido a que la selección de los sujetos es realizada de manera directa por la investigadora.

Descriptor: Estrategias Gerenciales, Clima Laboral, Cultura Organizacional.

DEDICATORIA

Dedico de manera especial al Espíritu Santo por su guía y compañía, porque sin él no hubiese podido llegar a este momento único e importante para mí. Y a mi hijo Fabián de Jesús porque él es mi motor el que me impulsa a seguir día a día, por él y para el este logro. Y para mí misma ya que he sido valiente en perseverar y seguir a pesar de las adversidades. Y aun aquellas personas que me tendieron la mano cuando más lo necesite Douglas, Alexis, Luz. Y al ser que me trajo al mundo mi madre porque sin ella no hubiese existido ni logrado este triunfo, a mi padre y hermano por su apoyo.

AGRADECIMIENTO

Agradecida con Dios grandemente por este nuevo peldaño que hoy escalo, agradecida con mi tutora la Licenciada Ada Colmenarez por su apoyo incondicional y su consejo, se convirtió en una amiga especial y ahora próximamente colega, agradezco a mi familia por que hoy gracias a ellos soy lo que soy porque de una u otra manera me impulsaron a seguir y a demostrar que si se puede y que no importa cuánto te den la espalda y aun difícil sea el proceso esto me ayudara a levantarme y decir que si se puede que la fuerza no te la da el que te dice si puedes sino aquel que te dice que no puedes, porque te hace levantarte y llegar a donde ellos no creían que llegaría. Agradecida conmigo misma por seguir sin dudarlo.

INTRODUCCION

El interés por entender el comportamiento del recurso humano en las organizaciones ha suscitado diversos estudios de los cuales se ha ido construyendo conceptos como clima laboral y cultura organizacional; dichos conceptos están relacionados con la dinámica organizacional y productiva. Es por esto que las empresas buscan nuevas alternativas para mejorar su competitividad, niveles de calidad y la conjunción de una serie de variables que involucra recursos económicos, tecnológicos, financieros y humanos, siendo este último el más importante ya que es el responsable de una correcta y eficiente gestión en el manejo de los otros recursos mencionados, en el cual es necesario una serie de herramientas estratégicas que permitan el uso óptimo del potencial que tal recurso representa.

Por consiguiente, las empresas deben adoptar estrategias que les permitan ser cada vez más competitivo y flexibles para lograr mantenerse en el tiempo. De esta manera el clima laboral y la cultura organizacional se convierten en una de las bases más innovadoras e importantes ya que permite, por una parte, identificar y comunicar cuales son las estrategias de la empresa que deben seguirse para alcanzar su visión, cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores basados en la competitividad, por otra parte logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones de creencias y valores con sentido de pertenencia, el cual se convierta en un proceso dinámico de retroalimentación permanente. En ese mismo orden de ideas, la siguiente investigación se encuentra estructurada de esta manera:

Capítulo I: el problema donde se incluye planteamiento del problema, formulación del mismo, también su objetivo general y específicos con su respectiva justificación.

Capítulo II: el Marco teórico, en el cual se destacan antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales y la definición de términos básicos.

Capítulo III: el Marco metodológico que presenta el tipo de investigación, el diseño y las fases metodológicas.

Capítulo IV: Llamad Análisis e Interpretación de los Resultados, donde se encuentran la información recabada mediante cuadros y gráficos.

Capítulo V: La propuesta que presenta introducción, objetivos, justificación y desarrollo de la misma. Para finalizar se presentan las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En América Latina, se ha vinculado a las modificaciones sociales que han distinguido al mundo moderno, así como a las preocupaciones de las empresas de procurar que sus organizaciones sean más eficientes y eficaces. Sin embargo, el estudio del clima laboral y la cultura organizacional son temas recientes en la agenda de los investigadores. Casi de manera generalizada, su tratamiento se ha limitado al estudio y esfuerzo de especialistas que en países desarrollados han realizado en sus organizaciones.

Estos términos se han hecho fundamentales en la mayoría de las empresas y organizaciones a nivel mundial. En el mundo empresarial moderno se emplea con más énfasis el clima laboral y la cultura organizacional, sin embargo, se desconoce todavía su aplicación y significado, especialmente en países sub desarrollados o en vías de desarrollo, por lo que se genera situaciones complicadas en la organización de las instituciones y empresas.

Al respecto, Berbel. (2011:112) menciona que la cultura de una empresa es “el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad diaria de una organización”. Dentro de este orden de ideas, en los países desarrollados la cultura es diferente y apunta hacia la eficiencia. En tal sentido, es posible evidenciar la cultura organizacional como una ventaja competitiva, debido a que alineada a la estrategia de una compañía genera resultados positivos tanto a nivel profesional como

empresarial, de ahí que, los elementos que la conforman son visión, cultura, gente, innovación y reconocimiento.

Por otro lado, Stephen (2008:123) menciona que: “el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona el comportamiento de los trabajadores”. De modo, que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por miembros respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Particularmente en Venezuela, ante un clima caracterizado por la incertidumbre social y económica, los cambios a nivel organizacional son el acontecer del día a día y un recurso obligado al que los gerentes acuden para tratar de aplicar estrategias efectivas que mantengan en marcha determinada organización, es por ello, que por la astucia profesional los gerentes venezolanos son unos de los más cotizados dentro de la red gerencial globalizadora a nivel mundial.

En este orden de ideas, la cultura organizacional se manifiesta como una de esas estrategias aplicadas por los gerentes venezolanos para procurar el ambiente más cónsono, apropiado y óptimo, con el cual se haga frente al diario devenir en las empresas que residen en el país, toda vez que se reconoce en el capital humano la fuerza con la que se promueven todos los cambios positivos y negativos en las organizaciones, hecho por el cual la cultura que emane y que rodee a estos individuos ha de ser tema de relevancia investigativa, debido a que, entraña valores importantes como confianza, responsabilidad, calidad de servicio, liderazgo y solidez, entre otros.

Además, la gestión de recursos humanos como un pilar para el logro de los objetivos empresariales, debe buscar establecer relaciones laborales armoniosas, es un mecanismo de retroalimentación eficaz. El clima

organizacional determina la productividad tanto de las empresas como de las organizaciones, porque afecta la marcha en todos los niveles. Un clima organizacional positivo favorece la existencia, elevando: motivación, productividad, compromiso y lealtad de los trabajadores.

Ahora bien, en la empresa Cervecería Polar Valencia, Estado Carabobo se está presentado una problemática con respecto a la motivación y actitudes emprendedoras, carencia de expectativas de desempeño, conductas desalineadas a los objetivos de la organización, la ausencia de integración estructural y conflictos intergrupales, además de problemas de políticas salariales como la eliminación de algunos beneficios de la contratación colectiva, probablemente esto se ha originado a causa de diferentes situaciones o hechos como por ejemplo funcionalidades verticales, ausencia de sentido de pertenencia, consumo acelerado en las capacidades del capital humano, actuaciones operacionales sin un norte establecido en función de todos y en pro de la organización.

Así mismo, al conceder demasiada importancia a un determinado departamento se pudiera generar una tendencia a separar los miembros del grupo. En consecuencia, se deriva una debilidad en el clima organizacional, puesto que se torna un escenario laboral tenso el cual conlleva a un desenlace de conflictos disfuncionales o destructivo, a una influencia negativa en los logros de la organización.

Es por ello, que esta investigación persigue el diseño de estrategias gerenciales para optimizar el clima laboral y la cultura organizacional que contribuyan a la integración de los miembros de la organización, donde predomine la promoción del trabajo en equipo, adaptabilidad y aceptación de valores organizacionales, valoración del potencial del capital humano, para que de esta manera adquieran un sentido de pertinencia y se comprometan en el ejercicio de sus funciones en beneficio propio y de la organización, para

asegurar su éxito, es fundamental que en la propuesta se involucre el clima laboral.

1.1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera se podría optimizar el clima laboral y la cultura organizacional por medio de estrategias gerenciales en la empresa Cervecería Polar?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar estrategias Gerenciales para optimizar el clima laboral y la cultura organizacional en la empresa Cervecería Polar Valencia, Estado Carabobo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Cervecería Polar en relación al clima laboral y la cultura organizacional.
- Determinar qué características deben ser las adecuadas para tener un clima laboral y cultura organizacional para la empresa Cervecería Polar
- Elaborar estrategias Gerenciales para optimizar el clima laboral y la cultura organizacional en la empresa Cervecería Polar Valencia, Estado Carabobo

1.3 Justificación de la Investigación

La importancia de la cultura y el clima organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del capital humano está condicionado con la percepción que

tenga éste de la organización, por lo que la cultura debería ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los dos grupos de referencia y lógicamente mejorar los climas laborales.

Cabe mencionar, que la importancia de la investigación radica en lo necesario que es para las organizaciones el diseño de estructuras más flexibles al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de su filosofía. Implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entiéndase que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. De allí, que los posibles beneficios del estudio para la empresa consiste en generar una organización en constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la medida del entorno y sus propias características, donde se potencia sus recursos, buscando siempre saldos cualitativos en torno a sus recursos intangibles y legitimando las etapas y logros de su constante desarrollo.

A su vez, propiciar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y así poder darles a sus trabajadores una estabilidad laboral permanente dentro de la misma. Por último, uno de los retos en la organización es lograr enseñar y aprender la cultura organizacional como valor principal hacia el sentido de pertenencia y el logro de los objetivos ofreciendo un clima laboral favorable. El presente trabajo de investigación, no sólo puede servir de apoyo a la empresa objeto de estudio, sino también a la Universidad José Antonio Páez y otras instituciones; porque puede ser consultado por otros estudiantes que deseen indagar sobre este tema, por cuanto se convertirá en un elemento de apoyo para aquellas personas interesadas en el tema mediante un antecedente.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Fernández (2018), **“Taller de estrategias gerenciales en la cultura organizacional de los servidores de la institución educativa N° 80386. Chepén” Perú. Universidad Cesar vallejo.** La presente investigación evidencia los resultados positivos de la influencia del taller de estrategias gerenciales administrativas en la cultura organizacional de la institución educativa N° 80386 de Chepén, Se aplicó una investigación experimental, la población muestral considerada para la investigación estuvo conformada por 30 docentes de la institución educativa N° 80386 de Chepén.

El diseño fue el pre experimental con pre y post test, el trabajo de recolección de datos realizado consistió en la identificación del problema; posteriormente, identificado y delimitado el problema de investigación, se procedió a aplicar el pre test o prueba de entrada, seguidamente la aplicación de 12 sesiones basados en la gerencia corporativa, con la participación activa de los integrantes de la muestra, posteriormente se aplicó el post test o prueba de salida para luego tratar los datos recogidos con las estadística inferencial y la prueba t de Student como prueba estadística de verificación de hipótesis, quedando comprobada la hipótesis alterna que considera que el taller de estrategias gerenciales administrativas influye significativamente en la cultura organizacional de la institución educativa N° 80386 de Chepén.

Los resultados muestran que la influencia de la variable independiente es significativa para mejorar la cultura organizacional, observándose que en

el pre test el 50% logró el nivel deficiente y el 50% logró el nivel regular y en el post test el 100% de los participantes lograron el nivel bueno en cuanto a la cultura organizacional. Debe mencionarse, que dicho estudio tuvo un aporte significativo para la investigación en curso, la cual se basa en que las estrategias gerenciales influyen significativamente en el clima laboral y en la cultura organizacional.

Rodríguez (2017), **“Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social”**. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador. Dicha propuesta está fundamentada en una investigación de la realidad de la institución. El conocer el clima laboral ha concitado el interés de investigadores y empleadores por la importancia que representa para la productividad organizacional. Además, de la cultura y sus distintas acepciones lo cual para realizar una investigación requiere claridad y una delimitación suficiente respecto al clima laboral.

Para la investigación se utilizó una metodología mixta derivada del tipo de investigación acción –participativa. Además, vincula elementos cualitativos que son producto de la observación directa y opiniones de expertos representativos de la institución, recabados a través de la entrevista semiestructurada con datos cuantitativos obtenidos mediante la aplicación de una encuesta a un porcentaje representativos de la población de 231 personas. El aporte del estudio para la investigación se basa en que el clima laboral y la cultura organización influyen en el accionar de las organizaciones de trabajo y repercuten en la conducta del personal.

Páez Ibeth (2017), **“Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional como ventaja competitiva en las Firms de Auditores Contables del Municipio Valencia en el Estado Carabobo. “Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y sociales. Área de Estudio de Posgrados. Campus Bárbula. Valencia. Este estudio**

tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo. La investigación es de tipo propuesta. Se determinó que la misma corresponde a un diseño no experimental de corte transeccional en la que se utilizó la modalidad de campo; se estudió un universo de 231 personas que laboran en las firmas de auditores contables del cual se tomó una muestra de 72 personas.

Para la obtención de los resultados se utilizó como técnica la encuesta, y como instrumentos tres cuestionarios: el primero, representado por un conjunto de 16 preguntas, fue aplicado a los auditores que laboran en las firmas seleccionadas de forma directa e individual. El segundo conformado por 12 preguntas, fue aplicado a los administradores de las organizaciones y finalmente un tercer cuestionario conformado por 28 preguntas dirigidas a los directores, siendo estas las mismas aplicadas a los auditores y administradores de las firmas, con cuyos resultados se realizó una comparación de opiniones respecto a la cultura organizacional actual como ventaja competitiva. Los resultados permitieron concluir la necesidad de estructurar estrategias gerenciales, que fortalezcan la cultura organizacional para convertirse en ventaja competitiva.

Dicha investigación guarda relación con el estudio que se desarrolla en el sentido de explicar cómo la debilidad en las organizaciones en la actualidad radica en la base de su la cultura organizacional; se debe recordar que en el interior de una empresa se refleja su entorno exterior, De igual forma, existen factores internos y externos del ambiente de trabajo incide en el desempeño del personal de una institución y que pueda desencadenar una serie de conductas o comportamientos que ocasionan efectos tanto negativos para realizar tareas o funciones en un puesto cualquiera de una

organización u empresa. De allí, que mediante la aplicación de estrategias gerenciales se pueda mejorar la situación en pro del recurso humano.

Jiménez (2017), **“Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador”, (UC).**

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador. La investigación es descriptiva. Se utilizó para la obtención de la información un Cuestionario de Satisfacción Laboral los datos fueron procesados en SPSS 15.0, con técnicas estadísticas del nivel descriptivo. Además de una discusión grupal donde se analizaron las causas más relevantes de la insatisfacción a través del Diagrama de Ishikawa, análisis de documentos y una entrevista a trabajadores de más experiencia y reconocido prestigio.

Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural de la Sucursal. Estos resultados unidos al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos.

Urdaneta (2015), **“Cultura Organizacional y Resiliencia de los Profesionales de Enfermería en los Ambulatorios tipo II del Municipio Rosario de Perijá, Estado Zulia”,** en la Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. El estudio fue correlacional. La población estuvo conformada por una muestra aplicada a través del censo poblacional, como técnicas de recolección de datos se utilizó la observación y como instrumento un cuestionario validado por diferentes expertos y con un 0,97 de confiabilidad.

Los resultados indicaron que a pesar de presentar deficiencias en ciertos elementos de la cultura organizacional, responden las adversidades y las superan con éxito, es decir, son resilientes, ellos mismos poseen valores propios los cuales son desarrollados por la formación personal a los largo de sus vidas con las experiencias vividas. La relación de ese trabajo con el presente radica en no solo identificar y analizar la cultura organizacional sino en incentivar los valores claves para alcanzar una cultura organizacional fuerte que puede reconocerse en el mercado como ventaja competitiva.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 Clima Laboral

Davis y Mewiater, (2008), define el entorno o clima laboral como:

Un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas organizaciones encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la organización, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización. (p. 156).

En este sentido, los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

2.2.2 Aspectos de clima laboral

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una Sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales como la relación entre Liderazgo, la motivación y la Satisfacción Laboral. El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. Al respecto, Chiavenato (2007:123): “un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

2.2.3 Factores que intervienen en el Clima Organizacional

Entre los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, diferenciable para cada organización, por poseer cada empresa características distintivas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (2000:110) “Motivación, Satisfacción, Involucramiento, Actitudes, Valores, Cultura, Organizacional, Estrés, Conflicto y Liderazgo”. En este sentido, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito.

2.3 Cultura Organizacional

Según Storne y Freeman (2002: 451) “La cultura organizacional forma actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno”. De manera, que hoy en día las organizaciones

están compitiendo en entornos complejos y por tanto es vital que tengan una excelente cultura organizacional para lograr alcanzar sus objetivos

Así mismo, Schermerhorn (2006) define a la cultura organizacional como:

El sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta la conducta de sus miembros. Denominada a veces como cultura corporativa, representa un aspecto clave de cualquier organización y escenario laboral. Por ejemplo, cuando alguien habla de “la forma como hacemos aquí las cosas”, está haciendo referencia a la cultura. (p.38).

Está claro que la cultura no es el único determinante de lo que suceda en las organizaciones, pero, ejerce una influencia importante sobre sus logros, contribuye en un historial de desempeño a largo plazo y es una de las mayores fortalezas si coincide con las estrategias organizacionales, proporcionando una idea clara de lo que en la organización se intenta lograr. Por tanto se inicia la importancia de estudiar la conducta de los miembros de una organización y así lograr la meta propuesta.

2.3.1 Importancia de la Cultura Organizacional

La importancia de la cultura organizacional radica en formar características fuertes entre los miembros de la organización para que se comporten en función de interpretaciones compartidas que respalden el logro de los objetivos organizacionales claves. De acuerdo, a Schermerhorn (2006: 45) “El ambiente interno de las organizaciones incluye a la cultura organizacional, la cual establece una personalidad para la organización en su conjunto y tiene una poderosa influencia sobre la conducta de sus miembros”. De acuerdo a lo anterior, para explicar y prever la conducta de las personas en el trabajo es importante comprender la composición de la cultura organizacional y también como se crea, mantiene y asimila esta.

Por consiguiente los gerentes tienen la habilidad para construir valores compartidos, enseñar a laborar de manera armoniosa y crear una fuerza

laboral diversa por medio de los niveles de la cultura organizacional como: relatos, ceremonias, héroes y lenguaje para reforzar estos valores en acontecimientos del día a día.

Dentro de este marco parafraseando a Robbins la cultura organizacional desempeña siete funciones vitales que representan peso en las organizaciones:

1. Señala diferencias entre una organización y las demás.
2. Confiere sentido de identidad.
3. Facilita que se genere el compromiso.
4. Refuerza la estabilidad del sistema social.
5. Mantiene unida a la organización.
6. Forma actitudes y conductas en los empleados.
7. Define las reglas del juego.

De ahí que, cuando el entorno de la organización es dinámico estas funciones se convierten en peso si los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización.

2.4 Estrategias Gerenciales

Para Davis, (1979) las estrategias gerenciales presentan principios didácticos:

Identificados en este modelo de taller son tres: Conocimiento orientado a la producción, El taller se resuelve y funciona guiado por el entusiasmo de los miembros para entregar un resultado moderadamente exacto; Aprendizaje colegial, el aprendizaje se da por medio de una combinación de experiencias entre participantes con un nivel parecido; Aprendizaje innovador, el aprendizaje se construye mediante la ejecución de la práctica continua, especialmente de los sistemas, procesos y productos.(p.133).

En tal sentido, es necesario que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera integral a sus trabajadores ,lo cual

propiciara afianzar muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se pueden mencionar: reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador, mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia, fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior, mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo, satisfacción laboral por parte de los colaboradores, disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

2.5. Definición de Términos Básicos

Cultura dominante: expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. (Storne y Freeman 2002).

Culturas fuertes: culturas donde los valores centrales se sostienen con fuerza y se comparten en general. (Storne y Freeman 2002).

Desarrollo del recurso humano: es un proceso en curso que analiza los requerimientos, las previsiones y los proyectos futuros de la organización de recursos humanos. En otras palabras, el desarrollo de recursos humanos se centra en cuestiones tales como si la organización está preparada para compensar la pérdida de la experiencia de los empleados que se jubilan y si los empleados están adecuadamente preparados para implementar el cambio organizacional. (Chiavenato, 2007).

Desempeño laboral: es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (Robbins, 2008).

Motivación: la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. (Chiavenato, 2007).

Sentido de Pertenecia: es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares. (Goncalvez, 2010. Diccionario Laboral y Económico).

Socialización: es el proceso de adaptación de los empleados a la cultura organizacional. (Storne y Freeman 2002).

Subculturas: miniculturas dentro de la organización, que suelen definir de acuerdo con la denominación departamental o división geográfica. (Robbins, 2008).

Valores centrales: los valores dominantes aceptados en toda la organización. Goncalvez, 2010. Diccionario Laboral y Económico).

Ventaja Competitiva: es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Goncalvez, 2010. Diccionario Laboral y Económico).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo, Diseño y Modalidad de la Investigación

En cuanto al tipo de investigación empleada es la de proyecto factible debido a que permitirá darle una solución viable a la problemática existente, Balestrini (2006: 95), define el proyecto factible como “un modelo operativo, de una unidad de acción, orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad organizacional, social, económica, entre otros”.

Por su parte, Sabino (2008: 63), señala que el diseño de la investigación es aquel que tienen como: “objeto proporcionar un modelo de verificación que permita constatar hechos con teorías, y formar una estrategia o plan general para determinar las operaciones necesarias para hacerlo”. A tal efecto, estará apoyado con un diseño de investigación descriptiva. Delgado y Combo (2003:98) afirman que la investigación descriptiva. “estudia, interpreta y refiere que es un campo de estudio amplísimo; utiliza relaciones, correlaciones estructuras, variables independientes y dependientes.” Este tipo de investigación hace uso de todos los pasos científicos para la obtención de datos, desde el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de los mismos.

Debido a que el investigador se encuentra en el lugar donde ocurre el problema, se busca apoyo en la modalidad de una investigación de campo. En tal sentido Arias (2006:48), señala: “la investigación de campo consiste en

la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.”

3.2 Fases Metodológicas

3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Cervecería Polar en relación al clima laboral y la cultura organizacional.

Es importante mencionar, que en esta fase se realiza por medio de las técnicas e instrumentos que permiten recolectar información. Al respecto, Arias (2006:67), indica que: “la técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. A su vez, el instrumento de recolección de información, de acuerdo a Palella y Martins (2012:113), “es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

De manera, que en el presente estudio se utiliza la encuesta como técnica, Arias (2006: 96), define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. Por lo tanto, la encuesta se realizará a través del instrumento el cuestionario, que, según Tamayo (2004:122) lo define como “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”. Debe indicarse, que dicho cuestionario será aplicado a los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

En la misma forma, para llevar a cabo esta fase se determinó la población y muestra. De manera, que la población o universo está constituida por el conjunto de individuos que pueden ser de utilidad para obtener información respecto a la investigación. De acuerdo, con Balestrini (2006:137), la población “puede estar referida a cualquier conjunto de

elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. Por lo tanto, en este estudio la población estará conformada por veinte (20) personas que laboran en un departamento específico de la empresa.

Asimismo, el procedimiento de muestreo que se utilizará es el no probabilístico intencional debido a que la selección de los sujetos es realizada de manera directa por los investigadores. Es por ello, que la muestra no probabilística es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2003; p.144) como “también llamadas muestras dirigidas que suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aun así se utiliza en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población”. Debido a que la población en este proyecto contemplará un número relativamente pequeño de elementos, se utilizará el cien por cien de la misma para la muestra.

3.2.2 Fase II. Determinación de las características que deben ser las adecuadas para tener un clima laboral y cultura organizacional en la empresa Cervecería Polar.

Se llevó a cabo a través de la aplicación de una entrevista al experto, según Palella y Martins (2012:118) es un: “técnica que busca obtener información expresada espontáneamente por el entrevistado mediante una guía estructurada o no con una serie de preguntas que son respondidas de forma verbal”. De manera, en este caso de la investigación el experto estará representado por un empleado de alto mando con amplio conocimiento en el entorno organizacional en la empresa objeto de estudio.

3.2.3 Elaboración de las estrategias Gerenciales para optimizar el clima laboral y la cultura organizacional en la empresa Cervecería Polar Valencia, Estado Carabobo.

En esta parte se describe la propuesta mediante las estrategias o actividades destinadas a optimizar el clima laboral y la cultura organizacional en la empresa objeto de estudio.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Fase I Diagnosticó de la situación actual de la empresa Cervecería Polar en relación al clima laboral y la cultura organizacional. Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

1. ¿CONSIDERA UD., QUE SU AMBIENTE DE TRABAJO ES MOTIVANTE?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	0	0%
	NO	20	100%
	Total	20	100%

Cuadro N°1. AMBIENTE DE TRABAJO ES MOTIVANTE.

Fuente: Cervecería Polar

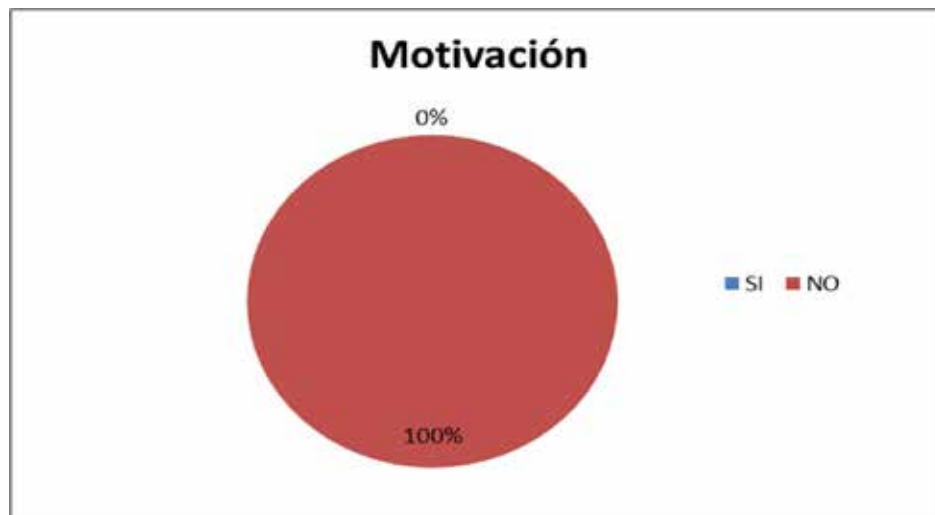


Gráfico 1. Motivación.

Fuente: Guanipa (2019).

Análisis: De acuerdo al gráfico 1 el cien (100%) por ciento de la población respondió que no siente motivante su entorno laboral, es relevante mencionar que los ambientes favorables y motivantes, son de claves para el éxito de la empresa objeto de estudio.

2. ¿CONSIDERA UD., QUE EXISTEN INCENTIVOS Y ESTÍMULOS DIRIGIDOS A ESTIMULAR TALES COMO: EL EMPLEADO DEL MES, CARTA DE FELICITACIONES ENTRE OTROS DIRIGIDOS AL BUEN DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	0	0%
	NO	20	100%
	Total	20	100%

Cuadro N°2. INCENTIVOS Y ESTIMULOS.

Fuente: Cervecería Polar

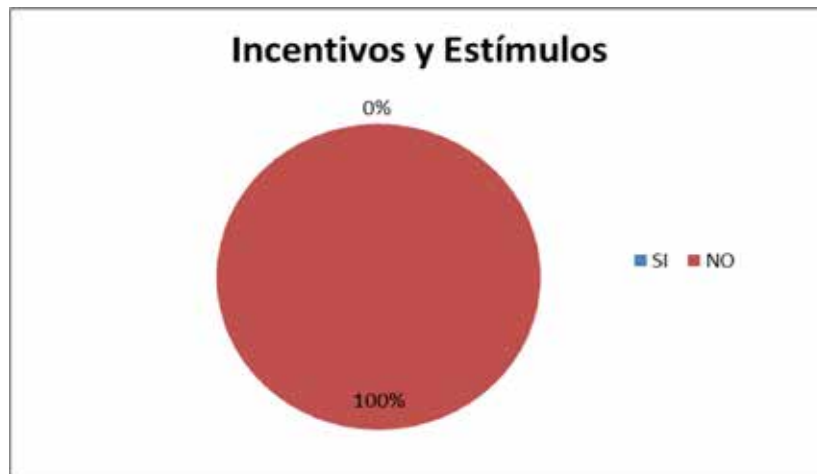


Gráfico 2. Incentivos y Estímulos.

Fuente: Guanipa (2019).

Análisis: En el gráfico 2 se puede apreciar que la población encuestada respondió en un cien (100%) por ciento que no existen incentivos y estímulos dirigidos a estimular tales como: el empleado del mes, carta de felicitaciones entre otros dirigidos al buen desempeño laboral del personal. Esto ocasiona que el personal se sienta desmotivado, trayendo como consecuencia bajo

rendimiento, ausentismo laboral, desmotivación y otros factores que repercuten de manera negativa en la empresa.

3. ¿CONSIDERA UD., QUE EXISTE ALGUNA ESTRATEGIA QUE PERMITA ANALIZAR LA CONDUCTA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	0	0%
	NO	20	100%
	Total	20	100%

Cuadro N°3. CONDUCTA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO.

Fuente: Cervecería Polar

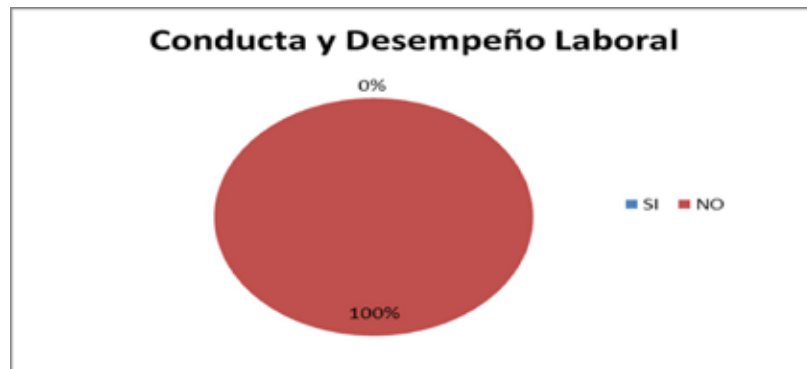


Gráfico 3. Conducta y Desempeño Laboral

Fuente: Guanipa (2019).

Análisis: El gráfico 3 muestra que el cien (100%) por ciento de la población consideró que no existe alguna estrategia que permita analizar la conducta y el desempeño laboral del empleado es relevante mencionar que el clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con

los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

4. ¿CREE UD., QUE LA COMUNICACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL DIRECTIVO Y LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN RESULTA EFECTIVA?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	0	0%
	NO	20	100%
	Total	20	100%

Cuadro N°4. LA COMUNICACIÓN.

Fuente: Cervecería Polar

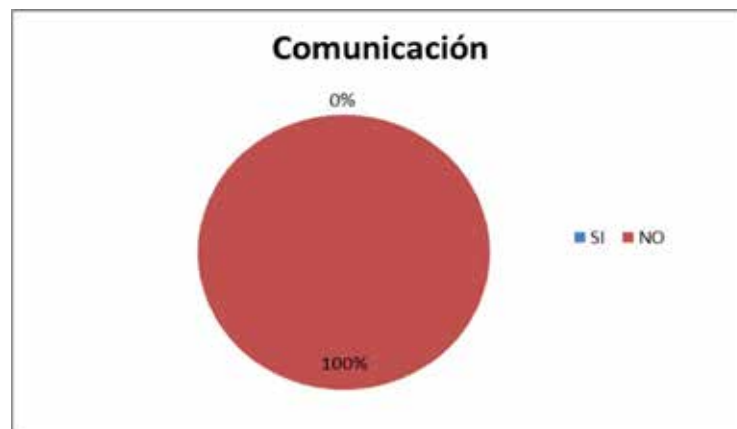


Gráfico 4. Comunicación

Fuente: Guanipa (2019).

Análisis: En este ítem, los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los empleados no tienen buena comunicación con su grupo de trabajo, esto conlleva a que dentro de la empresa exista un clima laboral desagradable para la ejecución satisfactoria de sus funciones.

5. ¿CREE UD., NECESARIO PROPONER LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	20	100%
	NO	0	0%
	Total	20	100%

Cuadro N°5. ESTRATEGIAS GERENCIALES.

Fuente: Cervecería Polar



Gráfico 5. Estrategias y Clima Organizacional

Fuente: Guanipa (2019).

Análisis: De acuerdo al gráfico 5 el 100% de los encuestados, respondió que si es necesario proponer las estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal. Un óptimo sistema de gestión de talento humano mide y administra el desempeño de los trabajadores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las

competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional, mediante la aplicación de estrategias.

6. ¿CONOCE LA MISION Y VISION DE LA ORGANIZACIÓN?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	8	10%
	NO	12	90%
	Total	20	100%

Cuadro N°6. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Fuente: Cervecería Polar



Gráfico 6. Misión y Visión.

Fuente: Guanipa (2019).

Análisis: Un 90% de los encuestados contestan que no conocen la misión y visión de la organización; mientras, que un 10% dijo que sí. Lo que demuestra, que debería existir preocupación por parte de la gerencia en informar a su personal sobre estos aspectos como son: a que se dedica, que hace, como lo hace y qué expectativas tiene la organización del futuro de esta. Información, que todo empleado o trabajador debe conocer.

7. ¿SE SIENTE COMPROMETIDO A LOGRAR BUENOS RESULTADOS EN SU TRABAJO?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	8	10%
	NO	12	90%
	Total	20	100%

Cuadro N°7. COMPROMETIDO A LOGRAR.

Fuente: Cervecería Polar



Grafico 7. Buenos Resultados en su trabajo.

Fuente: Guanipa (2019).

Análisis: Un 90% de los encuestados contestan que no se siente comprometido a lograr buenos resultados en su trabajo. Sin embargo, un 10% dijo que sí. De allí, la importancia de que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera integral a sus colaboradores, afianza muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se pueden mencionar: reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador, mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia, fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior, mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo, satisfacción laboral por parte de los

colaboradores, disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

8. ¿SE SIENTE INTEGRADO A LA ORGANIZACIÓN?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	8	10%
	NO	12	90%
	Total	20	100%

Cuadro N°8. SE SIENTE INTEGRADO.

Fuente: Cervecería Polar

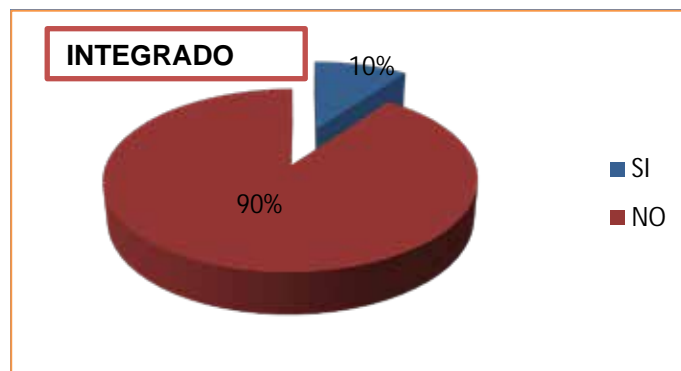


Gráfico 8. Integrado a la Organización

Fuente: Guanipa (2019).

Análisis: Un 90% de los encuestados contestan que no se sienten integrados a la organización, pero un 10% dijo que sí. Con relación a la integración de la organización, Aamot (2001) señala que: El compromiso afectivo es el grado en el cual un empleado desea permanecer en la organización, le importa la misma y está dispuesto a realizar un esfuerzo por ella. El compromiso por continuidad es el grado en el que el empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que han invertido en la misma o la dificultad que tendrán para encontrar otro empleo y por último el compromiso normativo consiste en un grado en el cual el empleado se siente

obligado con la organización, y como resultado de esta obligación, debe permanecer en ella

9. ¿CUMPLE CON LAS NOMAS Y REGLAS DE LA ORGANIZACIÓN?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	12	90%
	NO	8	10%
	Total	20	100%

Cuadro N°9 CUMPLE CON LAS NOMAS Y REGLAS

Fuente: Cervecería Polar

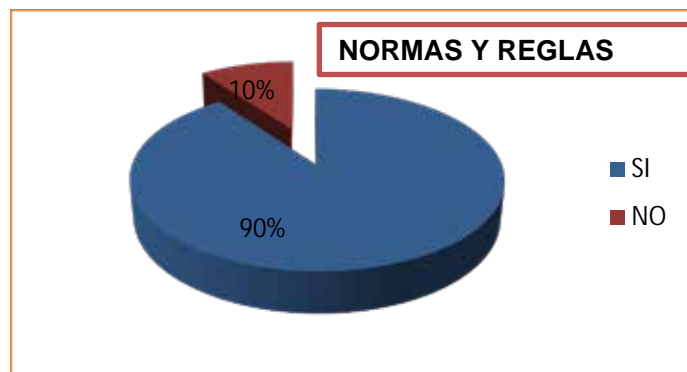


Gráfico 9. Normas y Reglas de la Organización

Fuente: Guanipa (2019).

Análisis: Un 90% de los encuestados contestan que cumple con las normas y reglas de la organización. Mientras que un 10% dijo que no. La mayoría expresa cumplir íntegramente en lo estipulado en las normas y reglas de la organización fundamentando como un valor propio de cada empleado el cumplir los deberes que les compete. De modo, que las normas y reglas organizacionales vienen dadas por la orientación o directriz que se debe seguir, ser divulgada, ajustada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades en cada área de la organización.

10. ¿EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA PREDOMINANTE ACTUAL INFLUYE POSITIVAMENTE EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA ORGANIZACIÓN?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	8	10%
	NO	12	90%
	Total	20	100%

Cuadro N°10 CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA

Fuente: Cervecería Polar



Gráfico 10. Sentido de Pertenencia con la organización

Fuente: Guanipa (2019).

Análisis: Un 90% de los encuestados contestan que el clima organizacional y la cultura predominante actual no influyen positivamente en el sentido de pertenencia con la organización, sin embargo un 10% dijo que sí. Cabe señalar, que el sentido de pertenencia es la clave de una cultura organizacional. Un apropiado liderazgo que se construye gracias a la aplicación de políticas acertadas e innovadoras, de una excelente gerencia y, especialmente, de la capacidad, el compromiso y la dedicación del recurso humano que labora en la organización, estimula un éxito implacable, siendo

sus trabajadores el motor principal de las mejoras y avances que se logrará en materia de clima laboral.

4.2 ANALISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los datos obtenidos del instrumento aplicado al personal en la **empresa Cervecería Polar** se llegó al siguiente diagnóstico:

El personal no se siente motivado su entorno laboral esto influye de manera negativa en la gestión organizacional. De allí, que las relaciones entre el personal podrían no son cordiales, lo que impacta de manera significativa en el desempeño laboral. Además, no existen incentivos y estímulos dirigidos a estimular tales como: el empleado del mes, carta de felicitaciones entre otros dirigidos al buen desempeño laboral del personal. No existe alguna estrategia que permita analizar la conducta y el desempeño laboral del personal, lo que influye en un adecuado Clima Organizacional.

No existe una buena comunicación entre el directivo y el personal, esto conlleva a que dentro de la organización exista un clima laboral desagradable para la ejecución satisfactoria de sus funciones.

Existe la necesidad de proponer las estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal. Es relevante mencionar, que se debe crear un clima laboral estable, motivante, donde el personal gerencial se esfuerce en introducir las condiciones que permita fortalecer y mejorar el ambiente laboral para de esta manera alcanzar los objetivos de la misma, y a la vez, satisfacer las necesidades y deseos individuales, colectivos donde se fomente la creación de un clima ideal que represente una alternativa sólida para la consecución de las metas y que permita proveer un ambiente donde los roles, expectativas y necesidades de los miembros sean satisfactoria.

Al mismo tiempo, la gran mayoría del personal no conoce la misión y visión de la empresa lo que ocasiona la falta de integración y el logro de resultados favorables en las funciones que cumplen los mismos.

4.2 Fase II. Determinación de las características que deben ser las adecuadas para tener un clima laboral y cultura organizacional en la empresa Cervecería Polar. Entrevista al experto

1. ¿Considera que el ambiente en la organización es positivo?

R: Existe un clima laboral que se podría decir tranquilo, para cumplir con los objetivos organizacionales

2. ¿Detecta a tiempo dificultades que impidan el logro de los objetivos organizacionales?

R: A medida que van surgiendo situaciones complejas se van implementando medidas correctivas.

3. ¿Acepta las opiniones de los demás miembros del equipo, que favorecen al logro de objetivos institucionales?

R: Cuando se deben tomar decisiones es bueno llegar a un consenso con el objeto de alcanzar las metas trazadas.

4. ¿En la organización se promueve el compromiso organizacional?

R: Por supuesto; se requiere el compromiso de todos los miembros de la organización.

5. ¿Se alienta al personal a participar en el trabajo asignado?

R: Siempre se insta a que el personal realice su trabajo de manera efectiva.

6. ¿Se promueve el trabajo en conjunto entre jefes inmediatos y subordinados?

R: En la empresa se está en constante búsqueda de mantener al empleado informado. Quien más que su superior a cargo para que lo haga.

7. ¿La organización ofrece estabilidad al empleado o trabajador en su puesto de trabajo?

R: Recuerda, que estamos confrontando a nivel laboral una deserción. Que podría decirse, ocasionada por factores internos y externos de un trabajador.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 Introducción

En el mundo globalizado de hoy las organizaciones deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar. En este contexto, un clima organizacional en el que el personal gerencial y empleados se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

Al mismo tiempo, la cultura organizacional desde la perspectiva universal, la globalización y la competitividad se considera como organizaciones vivientes, con personalidad propia e inclusive cambiante llega a formar parte de la cultura de cada empresa u organización, es decir, es parte de la cultura de quienes la integran o el temperamento de cada una de las personas que laboran allí. No obstante el implementar estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva es un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes tendrán que hacer más esfuerzos por alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Estructurar estrategias gerenciales para optimizar el clima laboral y la cultura organizacional en la empresa Cervecería Polar Valencia, estado Carabobo.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Incrementar el sentido de pertenencia con la organización, a través del reconocimiento de logros individuales y del equipo.
- Desarrollar y fortalecer políticas del talento humano dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales, de equipo y comunicación entre los jefes y empleados.
- Instruir al personal, hacia el logro de metas y objetivos en pro de la organización y el bienestar común.
- Proporcionar confort y agradable clima organizacional como base fundamental de la empresa.

5.3 Justificación de la Propuesta

Se considera la relevancia de la presente propuesta la cual se enfoca en mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción del personal hacia la organización, lo que se espera sea reflejado en una relación laboral favorable y agradable entre el personal gerencial y a nivel de empleado de la empresa. Asimismo, dicha propuesta es un instrumento para el personal de gerencia, en virtud, de que es una guía en la aplicación de correctivos necesarios que permitan mejorar el clima organizacional que favorezca y satisfaga al personal de la empresa.

Además, la cultura organizacional está constituida por un conjunto de características, significados, creencias y valores por lo que se rige una organización por lo tanto, la propuesta tiene como finalidad aportar elementos que puedan resultar cambios significativos en la gestión

organizacional los cuales puedan ser percibidos de manera favorable por los empleados y trabajadores.

5.4 Desarrollo de la Propuesta

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presentan estrategias necesarias que se ha considerado de vital importancia en el momento de la ejecución de la propuesta.

1. Para la Empresa Cervecería Polar

- Ø Poner en práctica la motivación por medio de incentivos en el logro de los objetivos y metas propuestas por cada organización.
- Ø No descartar las ideas y opiniones propuestas por los empleados, que permitan crear una cultura organizacional bajo una relación ganar-ganar.

Descripción cultura deseada	Impacto cultura deseada	Acción
Cultura de motivación	La cultura de motivación que existe en las organizaciones es la principal causa determinante de los resultados empresariales pues existe una estrecha correlación entre eficiencia y la eficacia del negocio. Permite	Implementar talleres de grupo motivacionales para jefes y equipos, talleres de comunicación efectiva, preparar a los jefes en cómo hacer feedback y evaluar el desempeño.

	mejores resultados económicos, mayor compromiso de los empleados, mayor satisfacción de los empleados, mayor satisfacción de clientes y menos rotación de empleados.	
Tener una cultura en donde la creatividad, la iniciativa, la toma de decisiones sean permitidas y se conviertan en un hábito que se traduzca en resultados y mejora de procesos	Impacto positivo en la estructura y dinámica organizacional al crear altos niveles de sentido de propiedad y responsabilidad conjunta que permitan un enfoque común y el logro de los resultados.	Implementar plan de reconocimiento de las iniciativas que redunden en mejora de procesos y logro de resultados. Talleres de cohesión de equipos y toma de decisión

Fuente: Guanipa (2019).

2. Para los supervisores y gerentes

- Ø Permitir escuchar a los empleados que contienen todas las riquezas que pueden aportar. Obturar el canal ascendente es como cerrar un grifo de creatividad, con contaminaciones posibles, es verdad, pero mezclada con oro de la mejor calidad. Las personas que se hacen sentir importantes no solo por el salario o el cargo sino por sus ideas aportadas, la participación que tienen al asistir en nuevas ideas e incluso de mejoras, se sienten comprometidas al sentirse escuchadas.

- Ø Mantener y fortalecer la comunicación organizacional como un aporte laboral que da lugar a la transmisión de la información para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma, donde el mejor instrumento es conversar personalmente sin limitantes de jerarquía lo que proporciona un mayor margen de obtención de información del interlocutor una reacción rápida y recíproca. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento del talento humano, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo, para así alcanzar los objetivos propuestos en la organización
- Ø Iniciar en periodos trimestrales actividades estratégicas como charlas o talleres de comunicación, motivación, competitividad, planificación estratégicas y liderazgo, tanto empleados como gerentes y directores, que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva necesarios para reforzar y alcanzar los objetivos propuestos.
- Ø Impulsar un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso dejará como resultado una ventaja competitiva, mediante la implementación de programas de sensibilización al colectivo organizacional como un todo en pro de un objetivo común. Los tiempos cambian, y las sociedades y sus necesidades también. Así como la nueva Era del Conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital humano e intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional; dado que entre clima y cultura organizacional existe una estrecha relación, ya que ambos conceptos se refieren a la percepción del ambiente social de la organización.
- Ø Trazar en periodos cortos la entrega de reconocimientos meritorios al personal que labora en la organización por servicios y objetivos

sobresalientes, estos reconocimientos no necesariamente deben ser dinero, preferiblemente considerar la entrega de certificados, botones, placas, como el mejor empleado del mes, por el mejor servicio prestado, calidad de trabajo entre otros, que permita el cambio de actitud en el personal positivo en todo el entorno que motive a la superación, generación de nuevos proyectos y compromiso organizacional.

- Ø Crear planes de incentivos para motivar a los empleados a alcanzar los objetivos de rendimiento. Por ejemplo, los empleados pueden ser motivados con premios tangibles, certificados de regalo, mercancía, viajes, recreación familiar y otros premios que le originen al empleado facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida.
- Ø Establecer indicadores financieros y de gestión que permitan evaluar el resultado de las estrategias planteadas para realizar una comparación de eficacia y eficiencia luego del proceso de cambio planteado, de acuerdo a los lineamientos administrativos establecidos, con finalidad de evaluar la balanza de ganar-ganar.

Descripción cultura deseada	Impacto cultura deseada	Acción
Promover el cuestionamiento crítico y constructivo y la capacidad de toma de decisiones en pro del valor agregado.	Contar con un plan de carrera permitirá a los colaboradores adquirir nuevos conocimientos y por ende alcanzar nuevas posiciones dentro de las firmas. Esta es una alternativa para que crezcan y eviten que	Acercar el personal de gerencia, a los empleados mediante actividades y espacios formales como reuniones generales. Desarrollo profesional individualizado

	experimenten la rutina y la monotonía.	
Proveer a los empleados y trabajadores un ambiente sano y agradable que incentive el orgullo al pertenecer a las organizaciones	Bienestar, satisfacción, motivación y retención del talento.	Evaluación y diagnóstico permanente de las condiciones internas a través de especialistas.
Cultura de aprendizaje	Esta cultura permite a la empresa transformar información en conocimiento, difundirlos y explotarlo con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Hoy día constituye una potente herramienta para incrementar el capital intelectual, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno. Se requiere de una cultura que favorezca implementar gestión de	Implementar charlas sobre: -Visión a largo plazo y gestión anticipada de cambio. - Estructura organizativa ágil, basada en comunicación, información y dialogo continuo. -Superación del rendimiento individual por la eficacia colectiva. -Compromiso con el desarrollo de las personas. -Liderazgo por niveles de conocimiento. - Capacidad de anticiparse a los cambios.

	conocimiento.	
<p>Cultura colaborativa: Impulsar la colaboración entre áreas a partir de la coordinación y la confianza y a través de tomas de decisión, arquitectura de comités, diseminación de la información relevante, calidad de las relaciones, frecuencia de conversaciones, generosidad de las partes, entre otros.</p>	<p>La colaboración entre áreas se hace visible en tres áreas principales: la capacidad de resolver problemas complejos con respuestas inteligentes, la agilidad en la ejecución de las prioridades de negocio y el buen ambiente de trabajo</p>	<p>Diseñar un conjunto de actuaciones que incluya la mejora del perfil ético del personal de gerencia, la creación de buenos estímulos culturales y el diseño de métricas e incentivos que favorezcan la colaboración. Mantener las reuniones extra laborales, que fortalecen el clima organizacional</p>
<p>Cultura de sentido de pertenencia.</p>	<p>El conocimiento de las empresas, ser reconocido por eficiente y productivo, ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la organización es un factor clave para el éxito de los empleados</p>	<p>Incentivar al conocimiento e integración y aplicación de la misión, visión y objetivos organizacionales. Fomentar las integraciones de tipo familiar o laboral son mecanismos muy efectivos para aumentar el sentido de pertenencia en una organización. Motivar a los empleados con premios</p>

		<p>tangibles, certificados de regalo, mercancía, viajes, recreación familiar y otros premios que le originen al empleado facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida</p>
<p>Cultura de excelencia y calidad</p>	<p>La Excelencia es una cultura empresarial, basada en la mejora continua, que implica la asunción de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización. Tiene en cuenta tanto los resultados de la empresa, como a todos los agentes que inciden en ellos, lo que facilita que mejore su gestión y competitividad.</p>	<p>Realizar autoevaluación, examen global, detallado y sistemático de todos los elementos que intervienen en la gestión de la organización y su incidencia en sus resultados, tomando como referencia un modelo de Excelencia empresarial. Ésta consiste en comparar la gestión de la empresa con la de otra organización “teóricamente” excelente, reflejada en los modelos. Se buscan, evidencias que demuestren que los buenos resultados de la</p>

		<p>empresa son consecuencia de su gestión y, por tanto, sostenibles en el tiempo.</p>
--	--	---

Fuente: Guanipa (2019).

5.5 Factibilidad de la propuesta

Con la finalidad de garantizar la presente propuesta, a continuación se da a conocer los aspectos que la hacen factible:

- **Factibilidad operativa:** Se demuestra mediante la aceptación y receptividad de los empleados, trabajadores y la gerencia, al implementar las estrategias propuesta, logrando así un clima organizacional de agrado y el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- **Factibilidad técnica:** Se cuenta con los recursos tecnológicos, equipos de computación actualizados y espacio físico para aplicar dicha propuesta.
- **Factibilidad económica:** Está conformada por el apartado de los recursos financieros necesarios para poner en marcha la propuesta. Cabe señalar, que la propuesta no genera costos para la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Cuando la misión, visión, valores y objetivos de una empresa se encuentran en papel escritos pero que no lo han llevado a la práctica o no se han preocupado por mostrar esos lineamientos que componen una cultura organizacional, por aquello de que no es importante cuando se cae en una base errada cuando los valores de satisfacción, clima agradable, sentido de pertenencia entre otros, pueden marcar la diferencia en un recurso humano como centro de atención principal de la organización que permita cumplir las metas y objetivos propuestos.

La cultura organizacional que se trasmite dentro de la organización no permite a los empleados y trabajadores sentirse parte de ella, no se sienten integrados y con ello no logran llegar a las metas y al mismo tiempo tienen poca participación en la resolución de problemas dentro de la organización.

El clima organizacional es una consecuencia del gerente, por lo que deben llevarse a cabo planes de desarrollo y mantenimiento para el Recurso Humano logrando con esto una sólida motivación que conlleva al personal a poseer un sentido de pertenencia hacia la empresa y logrando con esto el alcance de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta que la calidad del clima organizacional es relevante para el desempeño de la gestión de cualquier empresa, se destaca que todos los esfuerzos por mejorar la vida laboral fomenta en los empleados sentido de pertenencia lo que a su vez constituye la posibilidad para mejorar las actividades en la empresa objeto de estudio, de allí la necesidad de la propuesta de mejoramiento la cual se encaminó a optimizar las debilidades encontradas en el clima predominante y la cultura organizacional.

Recomendaciones:

- ✚ Se recomienda implementar un plan de reconocimiento de las iniciativas que originen la mejora de procesos y el logro de resultados. Asimismo, implementar talleres de cohesión de equipos, toma de decisión, coaching para jefes y equipos, talleres de comunicación efectiva, preparar a los jefes en cómo hacer feedback y evaluar el desempeño.
- ✚ Diseñar un conjunto de actuaciones que incluya la mejora del perfil ético de la gerencia, la creación de buenos estímulos culturales y el diseño de métricas e incentivos económicos que favorezcan la colaboración.
- ✚ Mantener las reuniones extra laborales, que fortalecen las relaciones de los empleados.
- ✚ Promover el compromiso con el desarrollo de las personas.
- ✚ Introducción de nuevas técnicas de gestión y motivación del personal
- ✚ Facilitar e incentivar la creación de proyectos que permitan la participación de los empleados de las diferentes áreas con el fin de incentivar la integración y el aprendizaje continuo.
- ✚ Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación ya actualización profesional, entre otros.
- ✚ Ofrecer recompensas e incentivos justos y equitativos
- ✚ Fomentar un clima satisfactorio y armónico
- ✚ Es necesario implementar una cultura organizacional para que se maneje dentro de la organización y así poder mejorar el nivel de confianza, eficiencia y eficacia de los empleados y trabajadores con el fin de mantener la estabilidad laboral optima evitando un alto índice de rotación.

REFERENCIAS

Arias, Fidas (2006). **“El Proyecto de Investigación”**. 3ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Balestrini, Mirian. **(2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación.6ª Edición. Caracas: Editorial BL Consultores Asociados.**

Berbel G., Gaspar (2011). **“Manual de Recursos Humanos”**. (Libro en línea). Editorial UOC. Barcelona, España.

Delgado, Y., Colombo, L. y Orfila, R. (2003). **“Conduciendo la Investigación”**. Caracas. Venezuela. Editorial Comala.

Davis, K. (1979). **“El comportamiento humano en el trabajo”** Comportamiento Organizacional. 7ª Edición. México.

Davis, William y Mewiater, Keith (2008). **“Administración de Personal y Recursos Humanos”**. 6ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Fernández, Calixto. y Baptista, Paulo. (2003) **“Metodología de la Investigación”**. Naucalpan de Juárez, México. Editorial McGraw Hill Interamericana de México

Fernández Lucinda. (2018) **“Taller de estrategias gerenciales en la cultura organizacional de los servidores de la institución educativa N° 80386. Chepén”** Universidad Cesar vallejo. Perú. Ciudad de Chepen.

Jiménez Francys. (2017), **“Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador”** (UC). Facultad de Ciencias Económicas y sociales. Campus Bárbula. Valencia. Estado Carabobo.

Páez Ibeth (2017), **“Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional como ventaja competitiva en las Firmas de Auditores Contables del Municipio Valencia en el Estado Carabobo. “Universidad de Carabobo.** Facultad de Ciencias Económicas y sociales. Área de Estudio de Posgrados. Campus Bárbula. Valencia. Estado Carabobo

Rodríguez Hugo (2017), **“Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social”**. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador. Ciudad Sangolqui.

Sabino, Carlos (2008) **“El proceso de investigación”**. 7ª Edición. Caracas-Venezuela: Editorial PANAPO.

Schermerhorn (2006). **“Administración”**. Editorial Limusa. Primera Edición. México.

Stephen Robins (2008). **“La Gestión de los Recursos Humanos”**. 2ª Edición. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Stoner, James y Freeman, Edward (2002). **“Administración de Personal”**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Quinta Edición. México.

Urdaneta, Ylguin (2015) **“Cultura organizacional y resiliencia de los profesionales de enfermería en los ambulatorios tipo II del Municipio Rosario de Perijá, Estado Zulia”**. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela, Ciudad de Maracaibo.