



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
OPCION: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL

[www.bdigitalula.ve](http://www.bdigitalula.ve)  
**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EN LAS  
COMPAÑÍAS ANÓNIMAS  
CASO PRÁCTICO: EMPRESA KLAROSCURO, C.A**

Autora: Dionelly Vera  
Tutora: Julia Carruyo

Mérida, Noviembre 2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
OPCION: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EN LAS  
COMPAÑÍAS ANÓNIMAS**

**CASO PRÁCTICO: EMPRESA KLAROSCURO, C.A**

**Trabajo Especial de Grado para Optar al Grado de Especialista en  
Derecho Mercantil**

**Opción: Recursos Humanos y Gestión Empresarial**

Autora: Dionelly Vera  
Tutora: Julia Carruyo

Mérida, Noviembre 2017

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis, en primer lugar, a Dios quien me ha guiado siempre en mi camino tanto personal como profesional; a mi familia quienes me han apoyado en mi proceso formativo sin pedir nada a cambio, enseñándome a enfrentar los problemas con dignidad y sin flaquear, cubriéndome con sus valores y virtudes, las cuales siempre pondré en práctica.

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme brindado la sabiduría y el conocimiento para culminar con éxito esta meta.

A mi familia, ellos han sido factores fundamentales en este camino; me han motivado y apoyado. Son parte de este sueño.

A todas esas personas que con sus consejos, opiniones y ayuda han sido parte de este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

	pp
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Resumen.....	xiv
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivo Específicos.....	9
Justificación de la investigación.....	10
Alcance y delimitación de la investigación.....	11
<b>II MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	14
Antecedentes Históricos de la investigación.....	20
Marco Teórico de la Investigación.....	23
Planificación Estratégica.....	23
Naturaleza de la Planificación Estratégica Organizacional.....	25
Principios de la Planificación Estratégica Organizacional.....	26
Características de la Planificación Estratégica.....	27
Tipos de Planificación Estratégica.....	28
Tipos de Planes Estratégicos Organizacionales.....	29
Etapas de la Planificación Estratégica.....	32
Pasos de la Planificación Estratégica Organizacional.....	36

Importancia de la Planificación Estratégica Organizacional.....	40
Ventajas Competitivas de la Planificación Estratégica Organizacional.....	41
Beneficios de la Planificación Estratégica Organizacional.....	41
Planificación Operacional a Largo Plazo.....	42
Errores de la Planeación Estratégica.....	43
Direccionamiento Estratégico.....	44
Principios y Valores Organizacionales.....	45
Visión.....	46
Misión.....	47
Objetivos Organizacionales.....	49
Diagnostico Estratégico.....	50
Análisis Organizacional Interno.....	51
Análisis Ambiental Externo o Ambiental.....	52
Políticas Organizacionales.....	52
Formulación de Estrategias Organizacionales.....	53
Planes o Programas.....	54
Plan Estratégico.....	55
Implementación de la Planeación Estratégica Organizacional.....	57
Empresa Klaroscuro, C.A.....	58
Bases Legales de la Investigación.....	58
Términos Básicos de la Investigación.....	63
Operacionalización de las Variables.....	66
<b>III MARCO METODOLOGICO</b>	
Enfoque de la Investigación.....	68
Tipo de la Investigación.....	69
Modalidad de la Investigación.....	69
Diseño de la Investigación.....	70
Población.....	71
Muestra.....	72

Técnicas de Recolección de Datos .....	72
Instrumentos de Recolección de Datos .....	73
Validez del Instrumento.....	74
Confiabilidad del Instrumento.....	75
Tabla de Rango.....	76
<b>IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis.....	78
<b>V PROPUESTA</b>	
Introducción.....	106
Justificación.....	109
Objetivos de la Propuesta.....	111
Objetivo General.....	111
Objetivos Específicos.....	111
Dirigido.....	112
Responsable.....	112
Aplicación.....	113
Propuesta Presentación.....	114
Misión.....	115
Visión.....	116
Valores.....	117
Objetivos.....	120
Principios Organizacionales.....	123
Estrategias Organizacionales.....	126
Políticas.....	130
Planes o Programas.....	134
<b>Conclusiones.....</b>	<b>140</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>143</b>

<b>Referencias</b> .....	145
--------------------------	-----

## **ANEXOS**

A Estructura Organizativa de Klaroscuro, C.A.....	150
B Cuestionario.....	152
C Instrumento de Validación (Juicio de Expertos).....	156
D Confiabilidad del Instrumento (Método KR20 Kuder – Richardson).....	166
E Ítems del Cuestionario.....	168

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA</b>		<b>pp</b>
<b>1</b>	Jerarquización de las teorías.....	67
<b>2</b>	Escala de Intervalo.....	74
<b>3</b>	Tabla de Rango.....	76
<b>4</b>	Matriz General.....	80
<b>5</b>	Estrategias Organizacionales Objetivos 1 y 2.....	127
<b>6</b>	Estrategias Organizacionales Objetivos 3, 4 y 5.....	128
<b>7</b>	Estrategias de Contingencias Objetivos 1 y 2.....	129
<b>8</b>	Estrategias de Contingencias Objetivos 3, 4 y 5.....	130
<b>9</b>	Planes o Programas de acción a seguir para la Estrategia del Objetivo 1 .....	135
<b>10</b>	Planes o Programas de acción a seguir para la Estrategia del Objetivo 2 .....	136
<b>11</b>	Planes o Programas de acción a seguir para la Estrategia del Objetivo 3 .....	137
<b>12</b>	Planes o Programas de acción a seguir para la Estrategia del Objetivo 4 .....	138
<b>13</b>	Planes o Programas de acción a seguir para la Estrategia del Objetivo 5 .....	139

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		pp
1	Planes como Fundamento de la Administración.....	31
2	Proceso de la Planeación Estratégica.....	32
3	Pasos de la Planificación.....	39
4	La Planeación se realiza en todos los Niveles Gerenciales.....	43
5	Preguntas básicas para definir Visión.....	47
6	Preguntas básicas para definir Misión.....	48
7	Objetivos Organizacionales.....	49

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp</b>
1 Planificación en la Empresa Klaroscuro, C.A.....	80
2 Planificación Estratégica en la Empresa Klaroscuro, C.A.....	81
3 Plan de trabajo en la empresa Klaroscuro C.A.....	82
4 Proyección de las actividades en la empresa Klaroscuro C.A.....	83
5 Metas a alcanzar en la organización.....	84
6 Entorno social en la empresa Klaroscuro C.A.....	85
7 Áreas de trabajo para el desempeño laboral dentro de la empresa Klaroscuro C.A.....	86
8 Misión definida en la organización.....	87
9 Visión definida en la organización.....	88
10 Objetivos organizacionales en la empresa Klaroscuro C.A.....	89
11 Objetivos de la empresa Klaroscuro C.A. son corporativos.....	90
12 Valores organizacionales dentro de la organización.....	91
13 Políticas establecidas en la empresa Klaroscuro C.A.....	92
14 Estrategias organizacionales dentro de la empresa Klaroscuro C.A.....	93
15 Métodos o programas establecidos en la empresa Klaroscuro C.A.....	94
16 Procedimientos administrativos dentro de la empresa Klaroscuro C.A.....	95
17 Estructura organizativa definida en la empresa Klaroscuro C.A.....	96
18 Líneas de mando dentro de la empresa Klaroscuro, C.A.....	97
19 Operaciones básicas dentro de la empresa Klaroscuro C.A.....	98
20 Distribución de las tareas dentro de la empresa Klaroscuro, C.A.....	99
21 Adiestramiento del recurso humano en las diferentes áreas de la Empresa Klaroscuro C.A.....	100
22 Comunicación y trabajo en equipo en la empresa Klaroscuro C.A.....	101
23 Empresa Klaroscuro C.A. toma en cuenta al recurso humano en la Toma de decisiones.....	102

<b>24</b>	Planificación estratégica mejoraría el desempeño de la empresa Klaroscuro C.A.....	103
-----------	---	-----

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
OPCION: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EN LAS  
COMPAÑÍAS ANÓNIMAS  
CASO PRÁCTICO: EMPRESA KLAROSCURO, C.A**

Autora: Dionelly Vera  
Tutora: Julia Carruyo  
Fecha: Noviembre, 2017

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objeto proponer la Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A. Metodológicamente se trata de un proyecto factible, enmarcada dentro de un enfoque cuantitativo de tipo de campo, descriptiva. La población, estuvo conformada por seis (06) empleados siendo una muestra censal, pues asumió a todo el personal que trabaja directamente en la organización. En referencia a la técnica utilizada se empleó la técnica de la Encuesta y el instrumento empleado consistió en la aplicación de un cuestionario de 24 preguntas con alternativas dicotómicas; el cual fue previamente validado por tres (3) expertos en el área de Planificación Estratégica y Metodología de la Investigación y calculada su confiabilidad a través de KR20 de Kuder – Richardson, que arrojó como resultado 0,85, es decir una confiabilidad muy alta. Se concluye con una propuesta de Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A, el cual consta de los elementos necesarios para mejorar el funcionamiento y desarrollo de cada una de las áreas, se sugiere darle seguimiento a la ejecución de la planificación estratégica organizacional y desarrollar un proceso de retroalimentación de los objetivos trazados.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica, Organizacional

## INTRODUCCION

Dentro de los distintos instrumentos que se han desarrollado para apoyar la labor que realizan distintas organizaciones, en lo que respecta al logro de sus objetivos, una de las que ha adquirido mayor relevancia y aceptación en los últimos años es la utilización de la planificación estratégica como forma de procesar la utilización de los distintos recursos organizacionales, así como algunos aspectos que eran imposibles de controlar, tales como: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante.

En la actualidad surge la necesidad en los gerentes de tener un control relativo sobre los cambios inesperados y comienzan a utilizar la planificación estratégica como una herramienta para poder organizar los recursos tanto humanos como materiales, lo que les permitió tener éxito al dirigir con confianza las organizaciones.

En este orden de ideas, las organizaciones requieren de gerentes con habilidades, destrezas, conocimientos, con nuevas competencias que les ayuden a definir sus estructuras organizativas lo que favorecerá la dirección y orientación de sus actividades y se tornaran más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la Planificación Estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentado sus actos con un método o plan que les permita identificar cuando se están desviando de lo que quieren alcanzar.

Proponer la Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A., es un reto y sus

resultados se anticipan como beneficiosos ya que actualmente se encuentra operando con una administración empírica en cuanto a instrumentos administrativos se refiere; se puede mejorar sus expectativas en mediano plazo con la definición de su misión, y para un plazo más largo con una visión basada en el mejoramiento general de lo que se propone realizar.

Esta investigación pretende proporcionar un entendimiento razonable, claro, concreto, pragmático y completo de la planificación estratégica organizacional en sí, de cómo organizar su realización.

Por consiguiente, la estructura de esta investigación consta de los siguientes capítulos resumidos de la siguiente manera:

Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, donde surgen las interrogantes, así como también la formulación del Objetivo General y de los objetivos específicos, la justificación terminando con el alcance del Trabajo de Grado, todo enfocado en la Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A.

En el Capítulo II, se detalla todo lo referente al Marco Teórico y de referencia en donde se encuentran desglosados los antecedentes de la investigación, así como los antecedentes históricos de la planificación, Bases Teóricas para el desarrollo de la Planificación Estratégica Organizacional, Bases legales de la investigación, Operacionalización de la variables además una breve definición conceptual de las palabras que se utilizan dentro de la misma.

Dentro del Capítulo III, se define la metodología que será una pieza clave en donde se estructura las técnicas y pasos que se realizaran para

obtener los resultados específicos dentro de la investigación realizada a todo el personal de la empresa Klaroscuro, C.A.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis de la información obtenida mediante la aplicación de un cuestionario a la población seleccionada, los resultados se presentan mediante la tabulación y gráfico, con su respectiva interpretación, que ayuda a la comprensión del lector.

En el Capítulo V, se plantea la propuesta de Planificación Estratégica Organizacional, justificación, objetivos y el modelo propuesto a aplicar a la empresa Klaroscuro C.A.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, las referencias, así como los anexos correspondientes a la investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Actualmente las empresas se mueven en un entorno empresarial más dinámico, más exigente, con mayor complejidad y cambiante, en el cual existen presiones en los campos tecnológicos, económicos, políticos y sociales que modifican constantemente el comportamiento de las organizaciones, produciendo un estado de incertidumbre, lo que ha permitido predecir, los caminos y alternativas para prepararse y asumir esta realidad con las mejores herramientas de subsistencia. Este ambiente les impone obligaciones a los líderes organizacionales, como las actualizaciones en materia de organización; que tienen que asumir la tarea y la responsabilidad de determinar tanto el funcionamiento como el futuro de su empresa.

Esta misma turbulencia está forzando a los gerentes a examinar la esencia misma de sus organizaciones; es decir, sus propósitos básicos, su identidad, sus relaciones con clientes, competidores y proveedores. A estas demandas que le impone el ambiente, los Gerentes–Administradores de las empresas deberán responder reexaminando sus propias prioridades y su conducta; es por ello, que se empieza a utilizar la planificación estratégica como herramienta de gestión para innovar, aprender, reaccionar rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para satisfacer las demandas del mercado, haciendo de la empresa más competitiva con aprovechamiento de los distintos recursos con los que cuenta la organización,

Atendiendo estas consideraciones, Rey (2013) define la planificación estratégica “como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando a alinear las metas y los recursos de la organización en un todo y con ello, orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño” (pp. 30).

En otras palabras, los gerentes de las empresas, están obligados a ser creativos; pues serán los encargados de adaptar su infraestructura a los cambios exigentes en el mercado competitivo; por ende, deberán saber cómo organizar sus procesos para lograr eficiencia de la organización. Sin embargo, es de vital importancia recalcar los diversos factores incidentes en la capacidad de este cambio, y más aún, la concordancia existente entre ellos.

De tal manera se obtiene como resultado de esta situación un gran conocimiento sobre la planificación estratégica de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por lo tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización teniendo en cuenta que si no se lleva un sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Al respecto, Drucker (1984) señala que:

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (pp. 133)

Es por eso que, la planeación es parte del proceso de desarrollo y crecimiento que todas las empresas necesitan llevar a cabo pero que normalmente es implementada en las grandes empresas y sus mayores ausencias se concentran en: formación administrativa inapropiada, falta de una administración eficiente que brinde a la empresa un direccionamiento acertado y eficaz, lo que obstaculiza su crecimiento, permanencia y posicionamiento en el mercado.

Dentro de este contexto, Klaroscuro, C.A, es una empresa que nace en Mayo de 2009 como resultado de la iniciativa, lucha y entusiasmo de sus dueños, los cuales tuvieron la idea de emprender y crear un negocio dedicado a la comercialización de artículos para el hogar.

Actualmente ofrece a su clientela una gran variedad de productos siendo su objeto principal la compra-venta al mayor y al detal de productos, para el hogar, artículos navideños, cristalería, artículos de cuero, librería, papelería, regalos, juguetería, recuerdos, electrodomésticos, así como la importación-exportación de productos, mercancías, maquinarias, equipos, vehículos de cualquier naturaleza, artefactos eléctricos tanto domésticos como industriales, equipos de sonidos, videos-fotografías, artículos de ferretería, muebles de todo tipo, colchones, artículos de vestir, telas, equipos, aparatos médicos, deportivos, objetos de arte, la compra-venta, alquiler administración, comercialización de inmuebles; lencería y la ejecución de cualquier otra actividad comercial inherente a lo señalado previamente.

En este orden de ideas, Klaroscuro, C.A, es una empresa que posee inconvenientes dentro de su estructura organizacional, ya que los empleados no tienen definidas sus funciones y se encuentran desarrollando todo tipo de actividades inherentes o no a su cargo, es una organización que posee sus propias reglas y tradiciones que nunca se han consignado por escrito y las

cuales se cumplen habitualmente, carece de una planificación estratégica, además de una misión, visión y valores a nivel de empresa, lo que provoca malos entendidos entre las diferentes áreas de trabajo, afectando el desempeño de sus empleados, originando desmotivación entre ellos, dificultando el control de las mismas y sobre cargando a los empleados de trabajo, entre otros detalles organizacionales que presenta.

En estos momentos, Klaroscuro, C.A, se encuentra en una etapa de decisiones y cambios organizacionales que lleven a la empresa a posicionarse en el mercado que es altamente competitivo. Bajo este escenario los gerentes de la empresa esperan el resultado de esta investigación para instalar la Planificación Estratégica Organizacional, apropiada que les permita ordenar sus procesos internos (definir misión, visión, objetivos organizacionales, valores, principios, estimular al personal que labora dentro de la empresa, a fin de promover el sentido de pertenencia con la organización) y a la vez, mejorar su situación financiera, desarrollando una base para que sus próximos proyectos tengan mayores posibilidades de alcanzar el éxito deseado.

Para el desarrollo de la planificación estratégica será necesario aplicar la eficacia (habilidad para hacer las cosas), la eficiencia (habilidad para hacerlas correctamente), y la efectividad (poder sostenerse en el entorno) ya que estas permiten establecer metas teniendo en cuenta los recursos de la organización. De igual forma es fundamental hacer un diagnóstico estratégico evaluando tanto el ambiente interno como externo, lo que permitirá conocer la situación real de la empresa Klaroscuro, C.A y de su entorno.

Dentro de este marco, Münch (2008) señala que “el análisis del entorno consiste en un estudio minucioso de los factores o condiciones internas o

externas y debe fundamentarse en un sistema de información veraz y eficiente, que presente todos los factores que puedan influir en el logro de los planes” (pp. 20).

En tal sentido se le propondrá a la empresa Klaroscuro, C.A, realizar un diagnóstico estratégico evaluando tanto el ambiente interno como externo, lo que permitirá conocer la situación real de la empresa, así mismo se necesitara el direccionamiento estratégico, mediante la definición de misión, visión y objetivos, proporcionando las herramientas necesarias para una planificación estratégica organizacional coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su entorno.

Así mismo, Klaroscuro, C.A, cuenta con una sola sucursal. Su mercado ha sido bien identificado, ha ido creciendo con el transcurso del tiempo, lo que ha provocado que se tengan clientes prestigiados y diariamente existan personas interesadas en adquirir alguno de los artículos que se comercializan en la empresa; ya sea por la accesibilidad de los precios, o la calidad de los productos que son factores que caracterizan a la empresa; se basa principalmente en su experiencia y compromiso con los clientes, compromiso que se ve reflejado en la calidad de los productos y servicios así como en la calidad humana de todo el personal que labora en la empresa.

Sin embargo en vista de las modernizaciones organizacionales y de buscar posicionarse y mantenerse en el mercado, la empresa Klaroscuro, C.A, requiere implementar cambios dentro de la organización así como la planificación estratégica organizacional bajo nuevos lineamientos que conlleven al éxito dentro de esta organización, al crear una planificación apropiada, tener una misión y visión adecuada para la empresa los llevará a lograr los objetivos planteados.

De tal forma, que por lo antes expuesto, en esta investigación se derivan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A, actual?

¿Cuáles son los elementos de la Planificación Estratégica Organizacional ajustado a la empresa Klaroscuro, C.A?

¿Cuál es la estructura de la Planificación Estratégica Organizacional más apropiada para la empresa, Klaroscuro, C.A?

¿Cuál es la necesidad de diseñar una Propuesta de Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A?

www.bdigital.ula.ve

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer la Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A

#### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el tipo de Planificación Estratégica Organizacional actual en la empresa Klaroscuro, C.A

Definir los elementos de la Planificación Estratégica Organizacional ajustado a la empresa Klaroscuro, C.A

Establecer la estructura de la Planificación Estratégica Organizacional más apropiada para la empresa, Klaroscuro, C.A

Diseñar la propuesta para la Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A

### **Justificación de la Investigación**

El presente estudio tiene por finalidad implementar la planificación estratégica organizacional, sus herramientas, teorías, procedimientos y técnicas, en la empresa Klaroscuro, C.A. a través de la revisión y análisis de las operaciones que implica el manejo de estos procesos, con el fin de desarrollar una Planificación Estratégica coherente dirigida al logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

En este orden de ideas, implementar la planificación estratégica organizacional en las empresas hará de estas, organizaciones de calidad, competitivas y actualizadas de acuerdo a los avances en la materia bajo las exigencias y requerimientos legales, servirá de manera práctica, sencilla y organizada, para dictaminar normas y reglas apropiadas para el buen funcionamiento.

Bajo estas premisas, esta investigación se basará en el método descriptivo, lo cual permitirá conocer de forma explícita los procesos administrativos llevados por la empresa, lo que a su vez dará los conocimientos necesarios para poder realizar la propuesta, se utilizarán técnicas e instrumentos de recolección de datos e información pertinente al objetivo de estudio que contribuya a fortalecer su crecimiento y desarrollo

Es relevante para la empresa Klaroscuro. C.A, pues permitirá sugerir criterios y acciones que fortalezcan la calidad administrativa, por cuanto se trata de una necesidad real y propia de la organización; asimismo dotara a la gerencia de una visión integral que le permitirá optimizar el ambiente organizacional, a la vez que incentivara el trabajo en equipo. Del mismo modo disminuirá las magnitudes de incertidumbre y servirá como elemento de apoyo para la toma de decisiones, de igual forma podrá suministrar las herramientas necesarias para la planificación de sus recursos (humanos y materiales), a fin de poder proyectar la empresa hacia el futuro deseado.

Para la autora, la investigación es importante pues podrá contribuir con sus conocimientos profesionales con el fin de ayudar a la empresa Klaroscuro, C.A, a resolver los inconvenientes organizacionales que actualmente está presentando logrando proporcionarles, una propuesta de Planificación Estratégica Organizacional que puede mejorar su organización interna (misión, visión, valores, principios organizacionales), garantizando un mejor desempeño del talento humano, integrando todas las áreas de trabajo, tratando de alcanzar la eficacia y la eficiencia deseada, partiendo de esta situación la empresa estará en la capacidad de decidir cuáles serán las metas transformadas en estrategias más acorde a su realidad organizacional.

### **Alcance y Delimitación de la Investigación**

El alcance de esta investigación radica en el desarrollo de una propuesta de Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A, donde se propondrá la planificación estratégica organizacional apropiada para esta empresa y así contribuir a fortalecer el crecimiento y desarrollo.

La implementación de la planificación estratégica constituirá una alternativa de solución en los procedimientos administrativos llevados por los dueños de la empresa Klaroscuro, C.A. En el caso específico aportara recomendaciones y orientaciones, con miras a mejorar los niveles de gestión empresarial, así como mejorar el rendimiento de sus empleados, los cuales se sentirán más comprometidos con la empresa, logrando promover los valores y sentido de pertenencia para con la organización.

La presente investigación está limitada geográficamente a la empresa Klaroscuro, C.A. ubicada en la avenida 2 Loras con calle 30 de la Ciudad de Mérida Estado Mérida.

El tiempo estimado para el desarrollo de esta investigación se ajustará al lapso de duración estipulado por la Coordinación de Postgrados del Decanato de Ciencias Jurídicas y Políticas, para la elaboración del trabajo o tesis de grado.

De acuerdo con el objetivo general de la investigación “Proponer la Planificación Estrategia Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A.”, el estudio no contempla la implantación de la planificación propuesta, ya que escapa a los alcances de la presente investigación y no es una decisión que compete a la autora de la investigación sino a los gerentes de la empresa Klaroscuro C.A.

La presente investigación constituye una fuente de información para futuras investigaciones en relación a planificación estratégica organizacional de una empresa, es un tema de gran importancia pues de esto depende el buen funcionamiento de la misma, por ende el tema de investigación es relevante ya que radica en la planificación estratégica organizacional que rige diferentes normas para el buen desempeño de la empresa.

Es una contribución a la comunidad académica que conforma dicha casa de estudio así como a los presentes y futuros profesionales en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial que se interesen por la elaboración de investigaciones en relación a la planificación estratégica organizacional, por lo que se deja abierta la posibilidad de seguir con esta línea investigativa y los resultados que se obtengan sirven de base para futuros trabajos de investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

El marco teórico es el soporte principal del estudio, pues en él se amplía la descripción del problema, logrando una integración de la teoría con la investigación permitiendo establecer sus interrelaciones. En tal sentido Balestrini (2006) define el Marco Teórico o Marco Referencial

Como el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde este cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulte útil a la investigación (pp.30)

Para el desarrollo de la presente investigación se procedió inicialmente a ubicar y recolectar información provenientes de otros trabajos o investigaciones realizadas anteriormente relacionados con el tema central de la misma, con la finalidad de conocer los aspectos más importantes considerados, y a la vez saber cuáles fueron las conclusiones obtenidas mediante el logro de los objetivos planteados en cada una de ellas.

Las bases de referencias seguidas para la selección de los antecedentes de la investigación fue la planificación estratégica organizacional. En tal sentido, a continuación se presentan los aspectos más relevantes de los trabajos encontrados al respecto, los cuales sirvieron de

punto de partida y de guía para el desarrollo de la presente investigación en cuanto a planificación y estrategia en organizaciones.

El estudio realizado por Morillo (2012), para optar por el Título de Magister Scientiarum en Gerencia de Proyectos de Construcción, titulado “Planificación estratégica aplicada a la gestión de proyectos de rehabilitación vial urbana ejecutados por la alcaldía del Municipio Maracaibo”, en donde el propósito de la investigación fue proponer una planificación estratégica para la gestión de proyectos de rehabilitación vial urbana ejecutados por la alcaldía del Municipio Maracaibo.

La metodología aplicada a la investigación está enmarcada dentro del paradigma positivista con criterio cuantitativo, de tipo descriptiva. De campo, proyectiva. La población estuvo representada por diez y ocho (18) personas pertenecientes a diferentes entes adscritos a la Alcaldía del Municipio Maracaibo. La técnica de recolección de datos fue la observación. Se aplicó una encuesta constituida por ochenta (80) ítems, 76 de ellos con alternativas de respuesta múltiples y 4 con respuesta abierta.

Dicho instrumento se sometió a validación por parte de diez (10) expertos en el área de planificación estratégica, gestión de proyectos y metodología de la investigación, se realizó una prueba piloto para determinar su confiabilidad a través del Coeficiente Alpha de Cronbach cuyo resultado fue de 0,88. Los resultados de los datos se procesaron a través del análisis estadístico, fueron tabulados por indicador–dimensión, en cuadros de distribución de frecuencias (absolutas–relativas) y promedios, los cuales permitieron evidenciar la relación de cada uno de ellos en el estudio de la variable investigada. Finalmente, se concluye que dentro de la Alcaldía de Maracaibo, no se aplica ninguna metodología en específico para la gestión

de los proyectos de rehabilitación vial. Por lo tanto, se recomienda la implantación de lineamientos que ayuden a optimizar esta gestión.

Este estudio es de gran ayuda a la presente investigación en el aspecto relacionado a la planificación estratégica, la misma es un medio para desarrollar acciones y lograr los objetivos de la organización, con la participación activa del personal que labora en la institución.

Seguidamente Reyes (2013), para optar por el Título de Licenciado en Mercadeo, realizo un estudio titulado “Estrategias de mercadeo que permita el incremento de las ventas y el segmento de la empresa comercializadora Mm&lv, C.A. Ubicada en Valencia Estado Carabobo”, el cual tuvo como objetivo principal el diseño de una estrategia de mercadeo que permita el incremento de las ventas y el radio de mercado de la empresa Comercializadora Mm&lv, C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo, de forma que la venta de repuesto automotrices de la empresa no se limiten a solo ofertar a General Motors sino también a otros concesionarios como Nissan, Kia y Hyundai.

La investigación se describe como un Proyecto Factible con diseño de campo, y las estrategias que han sido tomadas para su desarrollo, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa caso de estudio, el cual se utilizó como técnica de recolección de datos e información la herramienta de observación directa debido a que esta es un registro sistemático valido y confiable del comportamiento o conducta través de un análisis POAM y PCI, tomando la información suministrada al realizar matriz FODA.

También se realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa los cuales conforman un grupo de diez (10) personas, la cual estuvo estructurada con preguntas cerradas y abiertas, diseñada para recolectar

información de la población de la empresa la cual es finita. Se concluye que el Dpto. Compra–Venta se encargara de la toma de decisiones en cuanto a la realización de los planes de ventas, identificando funciones y actividades diarias por cada miembro. Partiendo de los resultados obtenidos, se recomienda determinar la estrategia de segmentos múltiples que permita el incremento de las ventas y el segmento de mercado de la empresa caso de estudio.

Aún cuando este estudio se desarrolló para el área de mercadeo, se considera pertinente reseñarlo en la presente investigación, pues la misma emplea el diseño de estrategias de mercadeo como medio para incrementar las ventas de modo que se abarquen mercados insatisfechos, así como el diseño de estrategias gerenciales que pudiesen ser aplicadas al desarrollo de la presente tesis.

De igual manera García (2014), para optar por el Título de Ingeniera en Empresas y Administración de Negocios, realizo un estudio titulado “Planeación estratégica y organización empresarial para el almacén “AGG” de la ciudad de Santo Domingo, 2014”, en la cual representa la visión estratégica que aplicara el Almacén “AGG” para obtener sus objetivos propuestos y su importancia radica en la descripción de estrategias y planes de acción rentables tanto para el establecimiento como para los clientes.

La modalidad de estudio utilizada en el trabajo de investigación es cuali-cuantitativa con tendencia a lo cualitativo. Se utilizaron diferentes métodos entre ellos, el método inductivo-deductivo, analítico-sintético entre los más principales, que sirvió para relacionar hechos particulares que fueron formulados en el segundo capítulo. Las técnicas utilizadas para el desarrollo del trabajo fueron la encuesta y entrevista para conocer la perspectiva del propietario, donde se consideró las opiniones para desarrollar la propuesta.

La empresa Almacén “AGG” no posee un modelo de plan estratégico, razón de ser de la presente propuesta, ya que de acuerdo a causas y efectos se determinó que es necesaria la elaboración de esta investigación. El plan estratégico solucionará los problemas que presenta el Almacén, cuyas estrategias están enfocadas en el objetivo de mejorar continuamente la organización empresarial.

Con este fundamento se realizó el estudio económico, del cual se consideró desarrollar la mayor inversión del plan estratégico para el año 2015 con un valor de \$ 4.713,50; para los siguientes periodos se aplicaron solo ciertas estrategias debido a que no será necesario utilizar toda la inversión inicial por tal razón solo se necesitara invertir \$ 1.892,50 que servirá para lograr un crecimiento en las ventas del 10% lo que evidencia que al implementar el plan estratégico permitirá mejorar la organización empresarial del almacén.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Este estudio presenta aspectos importantes que lo relacionan con la planificación estratégica organizacional, debido a la identificación de las estrategias y planes de acción necesarios para mejorar continuamente la organización y poder enfrentar un futuro incierto, complejo y cambiante, de igual manera la metodología utilizada (métodos, técnicas e instrumentos), se relaciona con la presente investigación.

Por otra parte Carreño (2015), para optar por el Título de Ingeniera en Gestión Empresarial, realizó un estudio titulado “Plan estratégico para optimizar los servicios de comercialización de la empresa Importadora Alonzo, Cantón el Empalme, Periodo 2014-2017”, la cual tuvo como finalidad diseñar un plan estratégico que optimice la administración y comercialización en la empresa “Importadora Alonzo”, Periodo 2014-2017, y así contribuir a mejorar su planificación. En la siguiente investigación se da a conocer los

conceptos básicos de los elementos que intervienen en la elaboración de un plan estratégico y los beneficios que brinda al implementarlo en la empresa.

Los resultados que se obtuvieron fueron mediante encuestas realizadas a la parte directiva, administrativa, empleados y clientes de la empresa, se elaboraron las estrategias para cumplir con las metas, programas y proyectos a efectuarse, también se determinó que la planificación estratégica ayudará de forma continua a mejorar la gestión administrativa de la empresa.

Se aplicaron los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético, las técnicas que se utilizaron fueron la observación directa y la encuesta, y se concluyó que un plan estratégico es de vital importancia para alcanzar el éxito empresarial de cualquier organización.

Este estudio se relaciona con la presente investigación, pues refleja la importancia que tiene la planificación estratégica para los procesos administrativos, gracias a ella se puede plantear el rumbo hacia donde se dirige la institución, eliminar riesgos y garantizar condiciones de éxito, mejorando de esta manera el desempeño organizacional.

En el mismo orden de ideas Bula (2015), para optar por el título de Licenciada en Administración Comercial, realizó un estudio titulado “Planificación Estratégica para la optimización de los procesos administrativos que se realizan en la empresa Grupo Lira, C.A.”, a nivel organizacional, la planificación estratégica está orientada hacia las relaciones entre las empresas y su ambiente laboral y en consecuencia está sujeta a la incertidumbre del entorno que les rodea, basando sus decisiones en el mejoramiento continuo y eficaz de los procesos.

En tal sentido, el objetivo de la investigación es proponer la planificación estratégica para la optimización de los procesos administrativos de la empresa Grupo Lira C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo, a fin de aumentar su competitividad en el mercado donde incursione. Metodológicamente se trata de un proyecto factible. La población estuvo conformada por seis (6) empleados que laboran en la empresa, siendo una muestra censal, ya que asumió a todo el personal de la población que trabaja directamente con la confección de uniformes y atención al cliente.

Se realizó la aplicación del cuestionario, a fin de identificar componentes de la planificación estratégica que se requieren para el proceso administrativo de la empresa Grupo Lira C.A, objetivo que se cumplió a través de quince (15) preguntas con sus gráficos y análisis respectivos.

Es importante resaltar, que el cuestionario fue previamente validado y calculada su confiabilidad a través del Alfa de Cronbach que arrojó como resultado 0,98. Luego de su aplicación, se pudo concluir que existen debilidades en los procesos administrativos que afectan la operatividad, la calidad de servicios y los niveles de productividad de la empresa.

El presente estudio se relaciona con la investigación, en los aspectos vinculados con la propuesta de planificación estratégica como una herramienta necesaria para desarrollar las estrategias a seguir y en base a ellas se podrán definir los objetivos estratégicos más acordes para cada una de las áreas de la organización.

### **Antecedentes Históricos de la Planificación Estratégica**

La Planeación Estratégica en la época antigua surge gracias a SunTzu, uno de los más destacados escritores y pensadores chinos más antiguos

(siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia pero si de la ofensiva militar, definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados, sin conocer que era estrategia aplico una en el campo militar.

Algunos personajes esenciales como Aníbal Barca, fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía Bárcida, que se destacó por sus campañas contra los romanos, realizo una serie de procesos y actividades como la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern quienes fueron los primeros que enfocaron la planeación estratégica a los negocios planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada.

Solo a principio del siglo XX se menciona la palabra planificación en la literatura científica, con Taylor y Fayol. La Planificación adquiere carácter científico, Taylor y Fayol (1899 y 1916 respectivamente), clásicos de la dirección moderna quisieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección. Taylor dedico sus estudios en la eficacia y la productividad, realizando los principios de administración científicas, descrito en cuatro principios básicos: Principios de Planeación, Principio de

Preparación, Principio de Control y el Principio de Ejecución, mientras Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Con el paso del tiempo el concepto de planificación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo producidos en parte por la globalización, el turbulento ambiente competitivo y el flujo constante de la información, por tal razón la planificación estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas; actualmente se puede definir como el proceso que permite a los directivos o las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial el procesamiento y análisis de la información para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo.

En la actualidad la planificación estratégica organizacional es el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo, su misión, sus objetivos organizacionales, sus valores, sus principios, para luego definir las estrategias necesarias para alcanzar las metas planteadas, para ello necesitara realizar el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de todos los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión administrativa que haga de la organización moderna un ente proactivo y preventivo, antes los diferentes escenarios que el ambiente le puede ofrecer.

## **Marco Teórico**

El Marco Teórico de la investigación señala una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación considerando que esta teoría debe corresponder con el problema planteado en la investigación, así como previa información de la empresa objeto de estudio.

Dentro este contexto, Silva (2008), lo define de la siguiente manera “el Marco Teórico es de suprema importancia, por cuanto facilita al investigador conocer las diferentes teorías del saber científico que soportan el estudio en referencia” (pp.64)

Dentro de las funciones administrativas la planificación es una de las básicas para toda empresa, incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción, para la empresa como un todo y para cada departamento o sección dentro de ella. Requiere asimismo, la selección de objetivos empresariales y de las metas departamentales, así como la determinación de las formas de alcanzarlos, de este modo los planes proporcionan un medio racional para lograr objetivos preseleccionados. Cabe destacar que algunos autores especialistas de la materia hacen referencia a la terminología planeación por planificación, por lo que algunos autores utilizan la palabra planeación en vez de planificación siendo lo mismo.

### **Planificación Estratégica Organizacional**

En la actualidad la planificación estratégica organizacional se ha convertido en un aspecto clave para cualquier empresa, debido a los cambios vertiginosos que se dan en el entorno y para los cuales se debe estar preparado. En este sentido Serna (2002), lo define

Como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna–externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (pp.17)

En este orden de ideas, las organizaciones o sus gerentes deberán estar preparados para los continuos cambios que genera el ambiente, en nuestro caso de estudio es lo que le proporcionara a los gerentes de la empresa Klaroscuro C.A., las herramientas necesarias para analizar los cambios y las estrategias a tomar en consideración, con el fin de enfrentar los diferentes escenarios, comprendiendo que la planificación estratégica es la que plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, eliminando riesgos y garantizando condiciones de éxito.

Es necesario estar en la capacidad de poder responder a una serie de preguntas esenciales que permitirán conocer el proceso de planificación estratégica organizacional de la empresa en estudio, entre ellas están: ¿A qué nos dedicamos?; ¿Quiénes somos?; ¿hacia dónde vamos?; ¿Qué resultados esperamos obtener?; ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones?; ¿Qué hacer para lograr los objetivos?; ¿Cuánto dinero requerimos? Una vez que se obtengan las respuestas a estas preguntas se estará listo para orientar y direccionar la organización hacia metas preestablecidas, pues a través de ella se podrán prevenir las contingencias y los cambios que puedan deparar el futuro, de esta forma se podrán establecer las medidas necesarias para afrontarlas.

Otro punto de vista sobre el concepto de planificación estratégica es la que proporciona la Biblioteca Práctica de Negocios (1998) la cual indica que la planificación es una innovación administrativa.

La planificación es decidir por adelantado que hacer, cómo y cuándo hacerlo y quien ha de hacerlo. La planificación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir, hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas (pp.41)

Es por esto que la planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión, objetivos y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

### **Naturaleza de la Planificación Estratégica Organizacional**

www.bdigital.ula.ve

Es importante conocer la naturaleza de la planificación estratégica organizacional, establecida en la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), en la cual se establecen cuatro aspectos principales:

**Contribución a los objetivos y propósitos:** la intención de cada plan, y de todos los derivados, es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Esto va a depender de acuerdo a la naturaleza y propósito de cada una.

**Primicia de la planificación o planeación:** es única en tanto se establece los objetivos necesarios para identificar qué tipo de organización se tiene, que cualidades personales se necesitan, porque camino habrán de ser dirigidos y guiados los subordinados y qué clase de control ha de aplicarse. La planificación y el control son inseparables, cualquier intento de ejercer el control sin disponer de planes sería inútil.

**Fuerza de la Planeación:** la planeación es una función de todo administrador, aunque esta fuerza dependerá según la autoridad y la naturaleza de las políticas y los planes delineados por sus superiores.

**Eficiencia de los planes:** la eficiencia de un plan se mide por el monto de sus contribuciones a los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y llevarlo a cabo.

Es necesario tener presentes los aspectos relevantes de la naturaleza de la planificación estratégica organizacional, con el propósito de orientar a la empresa Klaroscuro C.A en la definición de misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, propósitos y planes de acción que estén relacionados con el proceso de control, planeación y dirección de la organización, con el fin de lograr alcanzar los objetivos deseados.

### **Principios de la Planificación Estratégica Organizacional**

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración efectiva. Los principios de la planificación son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guía para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa. En relación a esto, se tiene a Münch (2008), establece que para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

**Factibilidad:** los planes deben ser realizables; es inútil elaborar planes demasiados ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad, y los objetivos deben ser posibles de obtener.

**Objetividad y Cuantificación:** cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios.

**Flexibilidad:** al elaborar un plan siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajustan fácilmente a condiciones inesperadas.

**Unidad:** Este principio promueve la comunicación entre todas las áreas con la finalidad de que todas encaminen sus esfuerzos y recursos al logro de la misión de la organización.

**Cambio de estrategias:** cuando un plan enfrenta condiciones no previstas, ya sean oportunidades o amenazas en un entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas.

Los principios administrativos permitirá a la empresa Klaroscuro, C.A. guiarse en cómo llevar a cabo el diseño de sus propuestas, estas deben adaptarse a la realidad, los objetivos deben ser posibles de obtener, pues no se deben arriesgar sin antes visionar que podría ocurrir, analizando si son o no factibles sus sugerencias. Al planear es necesario considerar tres posibles escenarios: optimista, pesimista y realista; además, diseñar planes para cada uno de éstos. Así, será posible enfrentar cualquier contingencia o crisis.

### **Características de la Planificación Estratégica Organizacional**

La planificación estratégica organizacional establece característica que se han de tener presentes al momento de desarrollar planes. En este sentido, Chiavenato (2001) presenta las siguientes características:

a) Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias. b) Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos. c) Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico. (pp 148)

En este orden de ideas, la planificación estratégica organizacional es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planificación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

### **Tipos de Planificación Estratégica**

Según Gitman & McDaniel (2008) señala que uno de los tipos de planificación conocidos y empleados en las diversas organizaciones son los siguientes:

**Planificación Estratégica** este tipo de planificación es a largo plazo, implica una mayor determinación de información interna y externa, busca evaluar capacidades para llevar la visión y misión de la empresa a sus objetivos.

**Planificación Táctica** este tipo de planificación es la que lleva el control de los planes estratégicos, los cuales son llevados a tiempo menor a un año, buscan la coordinación y asignación de recursos, lógicamente tiene que tener relación con el diseño teórico del plan que tenga la empresa.

**Planificación Operativa** este tipo de planificación es la que formula los métodos y procedimientos de trabajo, actividades y responsabilidades apoyándose en la especialización y división de las funciones y tareas de la organización.

**Planificación Contingente** este tipo de planificación busca dar respuesta a hechos no formulados en el diseño inicial aminorando el impacto que pueda presentarse en las desviaciones o anticiparse a riesgos potenciales de pérdidas financieras o en la capacidad productiva en toda la organización, es decir; esta planificación surge para actuar en fortuitos o contratiempos que se puedan presentar en la organización.

Según lo antes mencionado, la empresa Klaroscuro, C.A. se identificaría con el tipo de planificación estratégica, pues serían planes desarrollados por periodos largos con la finalidad de poder hacer cumplir sus objetivos a través de la formulación de su visión, misión y objetivos organizacionales, este tipo de planificación manejaría información interna – externa de la empresa.

### **Tipos de Planes Estratégicos Organizacionales**

Un plan abarca cualquier curso de acción futura, de acuerdo a la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), podremos ver que dichos planes son variados. Aquí han sido clasificados como:

**Propósitos o metas** Toda empresa debe tener claro su propósito o meta que dependerá de la funcionalidad o tarea básica, generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos.

**Objetivos** son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades, representan el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control, sus metas contribuyen al logro de las organizaciones.

**Estrategias** denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que desea que sea la organización.

**Políticas** son enunciados que guían o canalizan el pensamiento o la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada. Las políticas tienden a predecir sobre ciertas cuestiones, evitan repeticiones analíticas y proporcionan una estructura unificada de otros tipos de planes, permitiendo a los administradores a que deleguen autoridad y a su vez mantienen el control.

**Procedimientos** son planes que establecen un método habitual de manejar actividades futuras, son guías de acción que detallan la forma exacta en la que cierta actividad debe cumplirse. Su esencia es una secuencia cronológica de acciones requeridas.

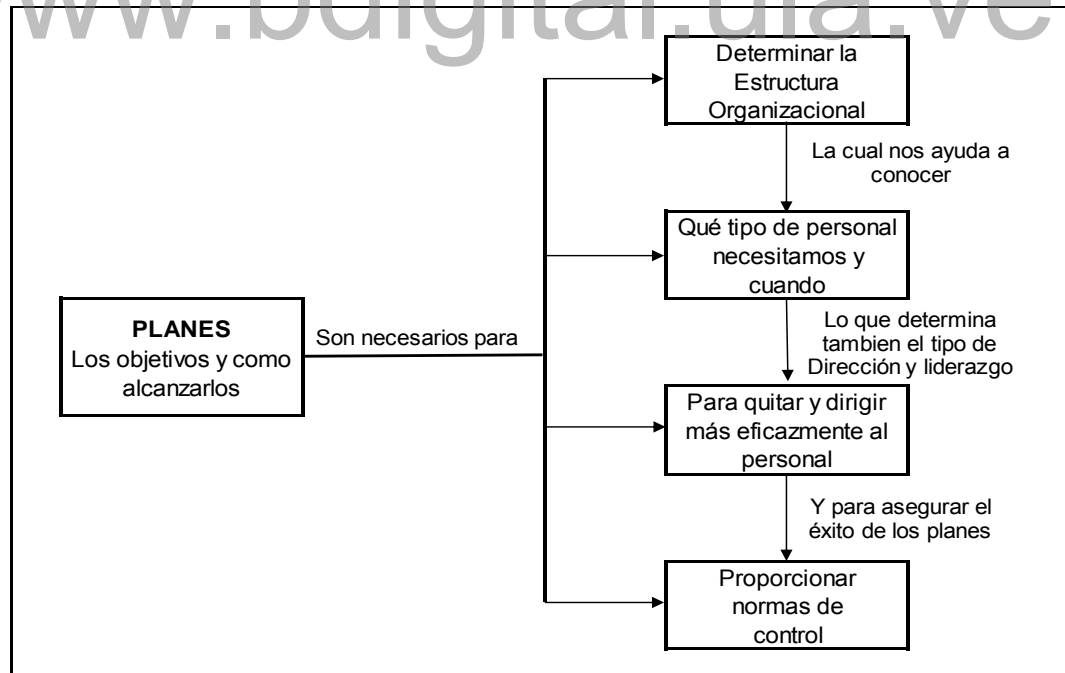
**Reglas Operativas** Una regla requiere de una acción específica y definida respecto a una situación se lleve o no a cabo. La esencia de una

regla es que refleja una decisión administrativa en cuanto a si cierta acción debe o no llevarse a cabo.

**Programas** son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

**Presupuesto** es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos, puede expresarse en términos financieros o en función de horas-hombre, unidades producidas, horas-maquina o cualquier otro termino numérico medible. Un presupuesto obliga a prever por anticipado.

A continuación se presenta un esquema que engloba los planes como fundamento de la Administración:



**Figura N° 1.** Planes como Fundamento de la Administración, Biblioteca Práctica de Negocios (1998)

En el presente los gerentes de una organización, incorporan en sus procesos la formulación y estructuración de planes, pues de esta manera lograrán saber cómo organizar y controlar a su personal, así como los recursos con los que cuenta. Los constantes cambios que existen en el actualidad han hecho entender a los administradores que si no existiera planes estratégicos definidos no se puede dirigir con seguridad, puesto que no se conoce hacia donde se va, o si las metas que se plantearon en un inicio se lograrán cumplir

### Etapas de la Planificación Estratégica

Existen varias fases o etapas que deben ser desarrolladas, a fin de realizar una planificación estratégica organizacional. Las cuales según Serna (2002), conlleva al menos seis pasos a saber:

www.bdigital.ula.ve

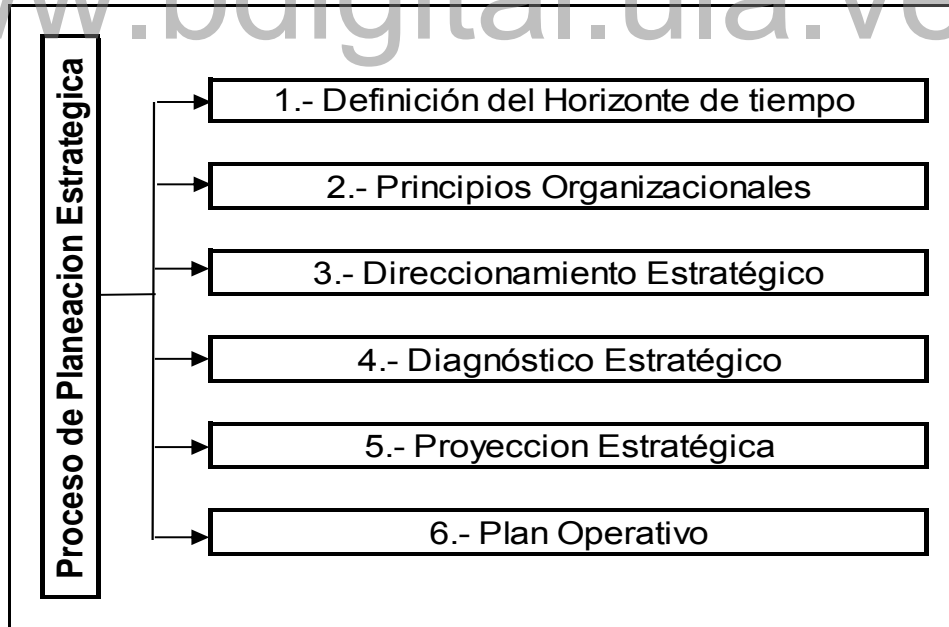


Figura N° 2 Proceso de la Planeación Estratégica, Serna (2002)

**Definición del Horizonte de Tiempo** de acuerdo con Serna (2002) “el horizonte de tiempo de la planeación estratégica debe orientarse a largo plazo. En un ambiente estable, puede referirse a cinco o más años; en un ambiente inestable y turbulento, puede referirse máximo a doce meses e incluso estar sujeto a actualizaciones constantes”. (pp. 25)

En la actualidad el aumento del nivel de incertidumbre hace que se torne más importante la realización de la planificación estratégica organizacional, teniendo en cuenta la estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización; la intensidad de la competencia y la velocidad con que la organización absorbe o incorpora cambios.

**Definición de Principios Organizacionales** de conformidad con Serna (2002), “los principios y valores organizacionales no hacen parte de la visión, ni de la misión; son su marco de referencia. Son ellos los que definen la cultura de la organización, entendida como el conjunto de valores que inspiran la vida de está”. (pp. 27)

Con respecto a lo anteriormente expuesto, en las organizaciones existen normas que regulan la vida organizacional, definen aspectos que son importantes para la empresa y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

**Direccionamiento Estratégico, (Visión – Misión – Objetivos Estratégicos), dónde se quiere estar** de igual manera Serna (2002), define “el direccionamiento estratégico como el deber ser de la organización (visión), debe responder cual es el negocio (misión) así como establecer el vínculo que existe entre la visión y la misión (objetivos) de la organización”. (pp. 28)

Dentro de este contexto, la planificación estratégica organizacional esta entrelazada con el proceso completo de dirección; de esta forma ayuda a la organización a realizar mejor su trabajo, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando hacia los mismos objetivos y metas dando cumplimiento así a su misión, visión y objetivos

**Diagnóstico Estratégico, (donde se está hoy)** En este orden de ideas Serna (2002), define el diagnostico estratégico de la siguiente manera:

Diagnóstico de la situación actual de la empresa frente al ambiente externo, constituyen el punto de partida para fijar los objetivos organizacionales, incluso los de corto plazo y, en consecuencia, formular las alternativas estratégicas. El estrecho margen de maniobra de las empresas en un ambiente incierto obliga a que cualquier recetario deba ser flexible. Las etapas de la planeación estratégica pueden intercambiarse y modificar su secuencia. El orden de los factores no altera el producto, puesto que existe una estrecha relación de interdependencia entre las etapas del proceso. (pp. 29)

En virtud de lo anteriormente expuesto, el diagnostico estratégico es imprescindible realizarlo, pues de esta manera se conocerá los factores, eventos, situaciones que pueden afectar el desenvolvimiento de las actividades cotidianas de la organización, lo que permite saber cómo influyen los mismos en los valores organizacionales y en las potencialidades necesarias para poder lograr ventajas competitivas, en relación con ello establecer las estrategias necesarias para enfrentar dichos eventos sin que impacte de manera negativa a la organización.

**Proyección Estratégica (Áreas Estratégicas – Proyectos Estratégicos), cómo se va a lograr,** de acuerdo con Serna (2002), “la organización es competente para formular las estrategias. Estas son el

conjunto de acciones, que le permiten a la organización lograr sus objetivos y por lo tanto alcanzar su visión organizacional. La formulación estratégica tiene como complemento el llevarlas a un plan de acción”. (pp. 30)

De este modo, la proyección estratégica es el esquema esencial de una organización con el podrá garantizar su continuidad en el mercado adaptando sus recursos y habilidades al entorno cambiante, en busca de nuevas oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos propuestos, generando así una ventaja competitiva. La proyección estrategia es una alternativa de éxito, es la fuerza impulsadora que indica hacia que dirección debe avanzar la empresa.

**Plan Operativo (Estrategias – Plan de acción), tareas que se debe realizar para alcanzar la visión** al respecto, Serna (2002), “concluida la formulación estratégica, debe diseñar un programa de control y seguimiento. Éste debe ejecutarse disciplinadamente para que se convierta en cultura, en una cultura estratégica”. (pp. 31)

Dentro de este marco, el proceso de planeación estratégica organizacional debe ser lo más participativo posible, de allí la importancia de la calidad y el compromiso de todos los colaboradores y del personal que labora en la empresa, de sentirse comprometidos con los valores, la visión, la misión, objetivos y políticas de la organización, es por ello que dichas etapas deben conducir a una manera de pensar estratégica inspirado en una cultura estratégica, pues este, es el verdadero motivo de todo el proceso de planeación estratégica organizacional y para esto requiere líderes de calidad y comprometidos con el proceso organizacional, a fin de lograr alcanzar las metas establecidas por la organización.

## **Pasos de la Planificación Estratégica Organizacional**

Los pasos para desarrollar una planificación estratégica organizacional están establecidos en la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), en ella se comprende los planes ejecutados paso a paso para alcanzar su éxito, estos pasos a continuación descritos son de aplicación general, se tiene:

**Estar consciente de la oportunidad** según la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), “es el verdadero punto de partida de toda planificación, incluye un vistazo general sobre las posibles oportunidades, permitirá un conocimiento de donde se está situado analizando los puntos fuertes y débiles de la organización”. (pp. 47)

En este orden de ideas, busca orientar a las organizaciones, sobre las posibles oportunidades que el entorno les ofrece, con la finalidad de lograr identificar todos los aspectos necesarios para poder enfrentar escenarios de incertidumbre, así como aprovechar las ventajas que le ofrece el entorno.

**Establecimiento de Objetivos** Como lo expresa la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), “se debe establecer los objetivos para toda la organización y posteriormente para cada unidad subordinada, una vez que se plantean los objetivos, los resultados se logran a través de las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, así como presupuestos y programas”. (pp. 47)

De este modo, los gerentes de las organizaciones deben prestar mucha atención a la formulación de los objetivos organizacionales, teniendo en cuentas los diferentes escenarios que están inmersos en la organización, a fin de establecer objetivos de acuerdo a la realidad de la misma.

**Formulación de Premisas** para la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), “son las suposiciones de la planeación, es decir; cuanto mayor sea el número de individuos encargados de la planificación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación”. (pp. 48)

De esta manera, los administradores encargados de la planificación estratégica organizacional, podrán tener variedad de criterios u opiniones acordes con la organización, a fin de desarrollar una planeación eficiente y efectiva que dote a la gerencia de estrategias idóneas para el logro de los objetivos.

**Determinación de cursos alternativos** de acuerdo a la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), “consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente aquellos que no son evidentes de inmediato, a veces una alternativa que no es obvia parece ser la mejor”. (pp. 48).

En otras palabras, es necesario identificar y analizar las posibles alternativas que se presentan en la organización, con el fin de aprovecharlas logrando de esta manera alcanzar el logro de las metas.

**Evaluación de cursos alternativos** la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), expresa “una vez que se tiene las alternativas y se conocen los puntos fuertes y débiles de cada una, es necesario evaluar los pro y contra de cada alternativas”. (pp. 49)

En ese mismo contexto, es necesarios que los administradores examinen muy bien cada alternativa, a fin de determinar la mejor oportunidad

para alcanzar las metas organizacionales a un costo bajo y logrando el mejor beneficio para la organización.

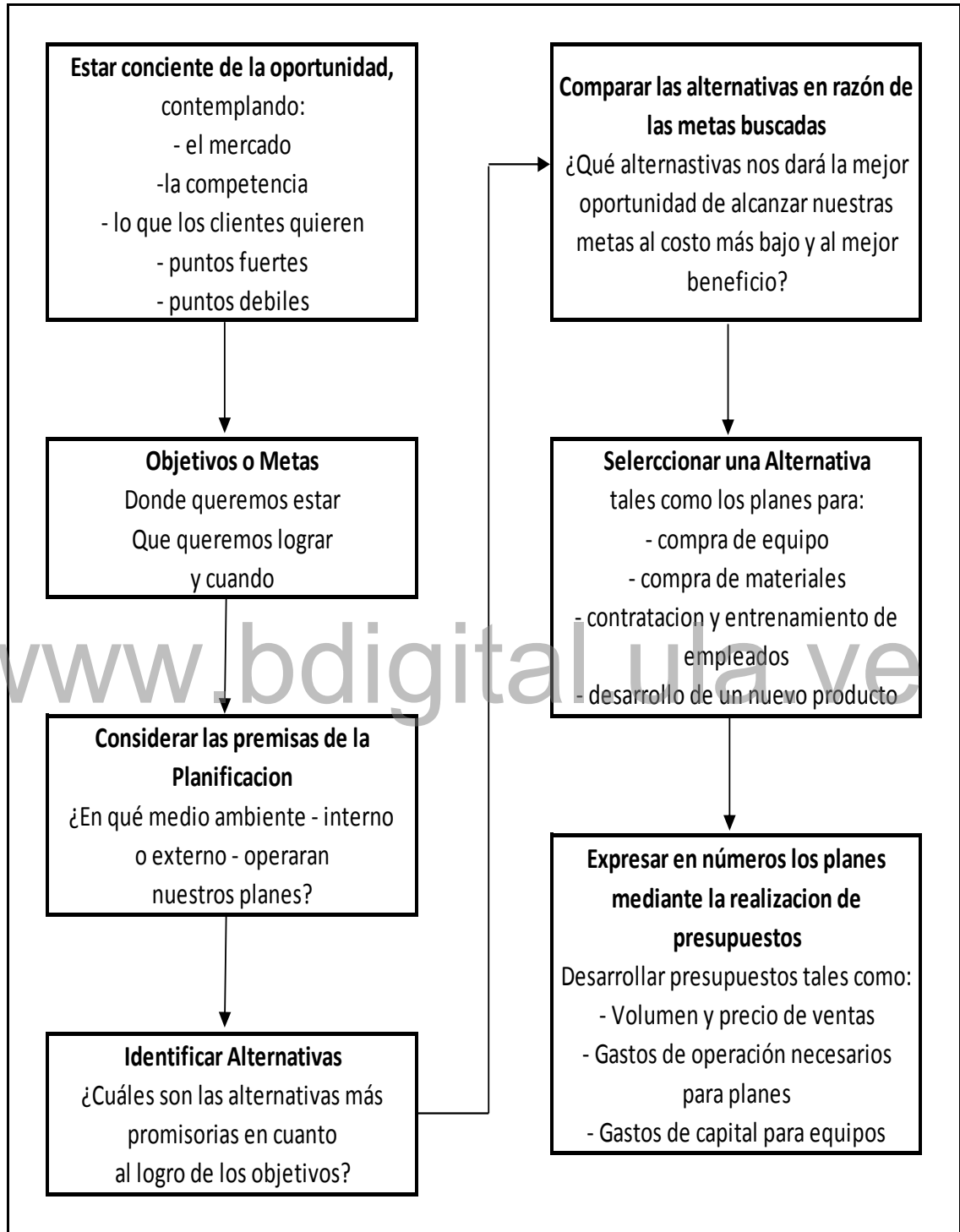
**Formulación de planes derivados** para la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), “es necesario tener varios planes derivados, pues si uno no funciona los otros pueden dar apoyo al plan básico”. (pp. 50)

Una vez finalizada la evaluación de las alternativas se procede a convertirlas en curso de acción, para la toma de decisiones, es necesario establecer para cada alternativa planes derivados que respalden a los planes básicos de manera de brindar apoyo en caso de imprevistos en el entorno, dichos planes regirán las actividades de la organización por un periodo de tiempo determinado.

**Expresión numérica de los planes derivados** al respecto la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), “después que las decisiones han sido tomadas y los planes han quedado establecidos, es necesario convertirlos en presupuesto de partida mayor del balance tales como efectivo y gastos de capital”. (pp. 50)

Dentro de este orden de ideas, los planes de acción previamente definidos deben expresarse en formas numéricas y traducidas en el balance de la organización

A continuación en la siguiente figura se ejemplifica de una manera más clara los pasos de la Planificación Estratégica Organizacional que toda organización debe conocer:



**Figura N° 3.** Pasos de la Planificación, Biblioteca Práctica de Negocios (1998)

## Importancia de la Planificación Estratégica Organizacional

La planificación estratégica es importante para quienes administran las organizaciones, ya que cuentan con un instrumento técnico y efectivo que permitirá a los directivos organizar, dirigir, controlar y tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. En tal sentido, Fred (2003) define la importancia de la planificación estratégica de la siguiente manera:

Es un proceso que permite asegurar la conectividad presente y futura de quien lo impulsa, sea una organización o un territorio, analizando la propia situación interna y anticipando la evaluación del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos objetivos, medibles y verificables, y cuantificados en términos de costo, inversión y resultados. (p.29)

En este contexto, las organizaciones deben contar con planes que den dirección y propósito, pues dichos planes permiten decidir el ¿por qué?, ¿el qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, y ¿dónde hacer?, sólo la planificación estratégica ejecutada cuidadosamente permitirá consolidar los objetivos planteados, así la gestión administrativa tendrá el éxito deseado.

De tal manera que por la importancia que tiene la planificación estratégica organizacional para los que dirigen y administran las organizaciones, es de vital importancia elaborarla de manera adecuada, en la empresa en estudio se puede evidenciar que no cuentan con planes establecidos ni coordinados con la alta gerencia, al no tener una planificación estratégica organizacional definida, las funciones para dirigir, controlar y tomar decisiones por parte de los directivos se ve complicada.

## **Ventajas Competitivas de la Planificación Estratégica Organizacional**

Las ventajas competitivas de la planificación estratégica organizacional, son definidas por Münch (2008), de la siguiente manera:

**a)** La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos. **b)** Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro. **c)** Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones. **d)** Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. **e)** Al planear se definen las bases a través de las cuales operará la empresa. **f)** Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. **g)** Proporciona los elementos para efectuar el control. **h)** La motivación se eleva sustancialmente cuando todos los miembros de la empresa saben hacia dónde se dirigen sus esfuerzos. **i)** Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización. (p 14)

De este modo, la Empresa Klaroscuro, C.A, al contar con una planificación estratégica organizacional propia y adecuada a su funcionalidad generaría grandes ventajas competitivas, pues los riesgos se reducirían en cuanto a proveedores, empleados, entre otros, la eficiencia y eficacia se hará notar en la empresa, los empleados tendrán claras sus funciones y a su vez sabrían a donde dirigen sus esfuerzos, de igual forma la empresa podría aprovechar los recursos al máximo en los distintos niveles de la organización.

## **Beneficios de la Planificación Estratégica Organizacional**

Los principales beneficios de la planeación estratégica organizacional, de acuerdo con Chiavenato (2001), son:

- a) Claridad de la visión estratégica de la organización.
- b) La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- c) El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- d) Comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al del entorno interno.
- e) Comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- f) La interdependencia con el entorno externo. (pp 26)

De esta manera, las empresas deben tener clara y precisa la visión y misión de la organización, así como sus objetivos, pues de esto depende la funcionalidad de los procesos internos y los planes que desarrollara la organización en los diferentes niveles organizacionales que la integran, de manera que todas las unidades trabajen de forma coordinada, teniendo presente el alcance de los objetivos deseados.

Ahora bien. la Empresa Klaroscuro, C.A debería determinar su funcionalidad esclareciendo su misión y visión, para así dictar normas y planes estratégicos definidos y sólidos con una planificación a largo plazo que genere ventajas competitivas en el mercado y con esto se mejore el posicionamiento de la empresa en estudio dentro de esta investigación

### **Planificación Operacional a Largo Plazo**

La planificación a largo plazo tiene que ver con las operaciones futuras, lo que cae directamente en la esfera de la gerencia de alto nivel. Ellos son los individuos responsables de manejar las actividades de la organización con muchos años de anticipación. Estas actividades dan una dirección general en la cual la organización desea moverse, y los pasos para alcanzar las metas inmediatas del año tienen esa dirección, clasifica la gerencia en

tres niveles: la Alta Gerencia, la Media y la Baja, esto se resume en la siguiente figura.



Figura N° 4. La planeación se realiza en todos los Niveles Gerenciales, Biblioteca Práctica de Negocios (1998)

### Errores en la Planeación Estratégica Organizacional

La planeación estratégica organizacional es un proceso complejo que lleva a la empresa hacia un territorio inexplorado, pues no existe una fórmula establecida para lograr el éxito deseado, sino que lleva a la empresa a escenarios en los cuales deberá abordar preguntas y resolver problemas. Es por ello que la posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito.

A continuación, se presentan algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

**a)** Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos. **b)** Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia. **c)** No comunicar el plan a los empleados. **d)** Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica. **e)** No usar los planes como una norma para medir el rendimiento. **f)** Delegar la planeación a un “planificador” en vez de involucrar a todos los gerentes. **g)** No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación. **h)** No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio. **i)** Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante. (pp. 18)

Es importante destacar que toda planificación estratégica organizacional lleva implícito un parámetro de evaluación de seguimiento efectivo, que requiere detectar errores que cometen los trabajadores dentro de la organización. De igual forma, los aspectos básicos del negocio, deben ser evaluados, ya que generalmente éstos son los primeros en fallar y deben ser corregidos de inmediato. Es por ello que, a la gran mayoría de las empresas les cuesta distinguir el origen de las fallas, las cuales son base para la ineficacia e ineficiencia funcional y sistemática de la organización.

### **Direccionamiento Estratégico**

Actualmente, las organizaciones para crecer, desarrollarse, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico, el cual arranca con la formulación de principios y valores organizacionales, consolidándose mediante la formulación de la visión, la misión y objetivos estratégicos, a fin de garantizar el éxito organizacional deseado. A continuación se determina cada uno de los elementos que forman parte del direccionamiento estratégico de una organización:

## Principios y Valores Organizacionales

Dentro de un proceso de planificación estratégica es fundamental identificar los principios de la organización, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso. En este orden de ideas, Serna (2002), lo define “como el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la misma y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida y el soporte de la cultura organizacional”. (pp. 20)

En este orden de ideas, las organizaciones deben definir los principios, las creencias y valores que han de guiar su quehacer organizacional, estos son la base y cimiento de la cultura organizacional, deben ser practicados en el actuar de todos sus miembros, porque es todo aquello que es importante para la organización, de igual modo se puede establecer una escala de valores que soporten la cultura, la visión y la misión de la organización, es por ello que es considerado el punto de partida de la planificación estratégica organizacional.

Dentro de este contexto, el taller de producciones de Mensajes (2007) define los valores de la siguiente manera:

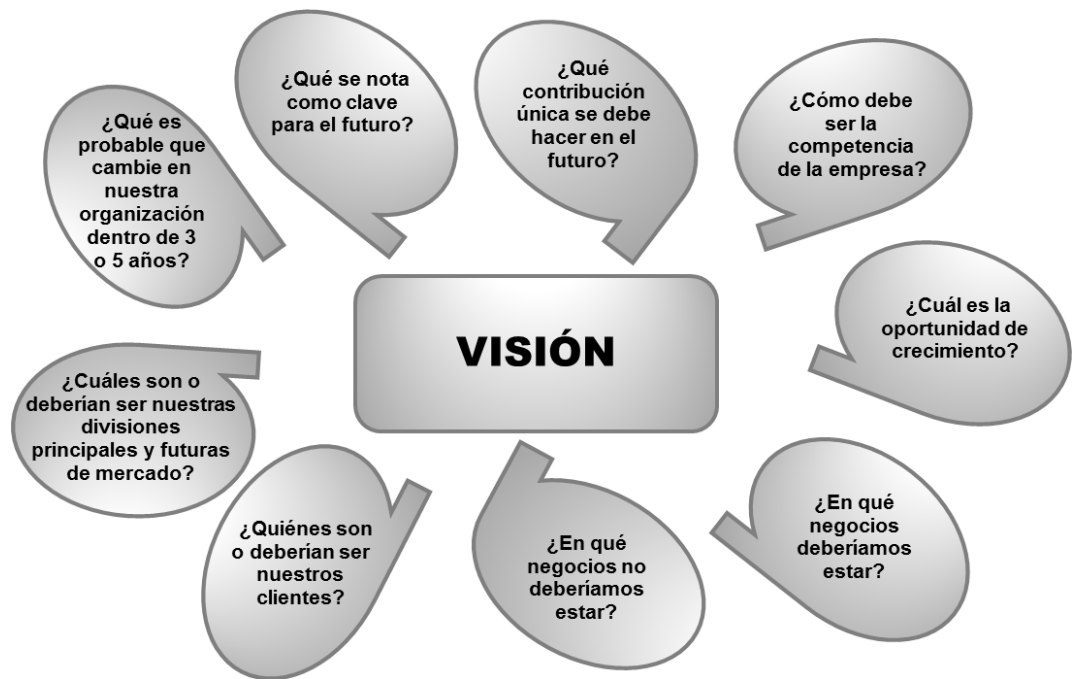
Comprende el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en la organización. Los valores dirigen a las organizaciones. (pp 5)

En este sentido se comprende, que los elementos de la cultura organizacional, propios de cada organización, son costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta. Por tal razón, la estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de esa jerarquía de valores, por su parte el propósito de la organización está determinado por las necesidades de los principales actores, que en su conjunto integran la filosofía organizacional.

### **Visión**

Actualmente, el proceso de planificación estratégica organizacional, destaca un elemento fundamental como es la definición de la visión organizacional, que no es otra cosa, que el estado deseado de toda organización en el futuro. Al respecto Serna (2002) lo describe como “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”. (pp 175)

En este orden de ideas, la visión organizacional no se expresa en términos numéricos, es definida por la alta dirección de la organización, esta debe ser breve, fácil de captar y de recordar, amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor, pues está fija el rumbo de la empresa, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y la coordinación de los esfuerzos en la organización. Para formularla de manera correcta la visión se deben responder las siguientes preguntas:



**Figura N° 5** Preguntas básicas para definir Visión, Vera (2017)

www.bdigital.ula.ve

Dentro de este contexto, se considera que la visión organizacional, es una imagen del futuro deseado, que busca crear con esfuerzos y acciones; una guía que oriente a los gerentes, en la formulación de estrategias, a la vez que señala el rumbo, la dirección, es el lazo que une en las organizaciones el presente con el futuro.

### Misión

En la actualidad, la misión constituye un aspecto importante en el proceso de planificación estratégica organizacional, la cual es una clara definición de la actividad a la cual se va a dedicar la organización y como la va a llevar a cabo, dando un sentido de orientación. Al respecto, Münch (2008), afirma que “la misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de

planeación” (pp 33). Para formularla de manera correcta la misión se deben responder las siguientes preguntas:



**Figura N° 6.** Preguntas básicas para definir Misión, Vera (2017)

La Misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa, esta debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores, está no debe convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las organizaciones, debe inducir comportamientos, crear compromisos, debe ser clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que se espera alcanzar.

Al definir la Misión, debemos cumplir con algunos requisitos, al respecto Münch (2008), los detalla de la siguiente manera:

a) **Amplia** dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr. b) **Motivadora** inspiradora y alcanzable. c) **Permanente** orientada al propósito de la empresa durante todo su ciclo de vida. d) **Congruente** consistente con lo que se hace y se desea (pp. 33)

Estos elementos de la planificación estratégica organizacional son de suma importancia para las organizaciones, pues tiene inmersa la razón de ser de la misma, es lo que le permite existir, y por medio de su declaración describe el propósito general que persigue, representa la razón de ser de la organización en el presente, es el propósito central para el que fue creado.

### Objetivos Organizacionales

En la planificación estratégica organizacional, existe otro elemento que es fundamental su desarrollo, como son los objetivos organizacionales, al respecto Serna (2002) indica que “son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales deben cubrir e involucrar a toda la organización”. (pp 197)

En este orden de ideas, los objetivos organizacionales se traducen en una conexión que debe existir entre la misión y la visión de la organización, es decir son los objetivos los que definen el camino para llegar a la visión.

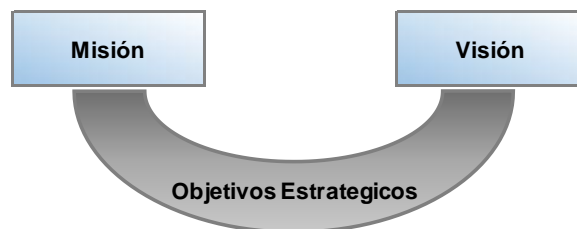


Figura N° 7. Objetivos organizacionales, Vera (2017)

Por tal razón los objetivos deben ser generales, pero deben incluir todos los caminos que lo conduzcan al logro de la visión. Por ello, deben existir objetivos relacionados con cada una de las áreas que integran la organización.

Los objetivos organizacionales ya sean a corto, mediano o largo plazo serán definidos en el más alto nivel de la organización, deberán ser medibles y con posibilidad de ser evaluados ante cualquier indicador de gestión, ellos deben abarcar ciertas características que son establecidas por Münch (2008), entre ellas tenemos:

**a)** Deben establecerse a un tiempo específico; **b)** deben determinarse cuantitativamente; **c)** su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo; **d)** Definirlos por escrito; **e)** No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos; **f)** Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración: ¿qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué? **g)** Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. **h)** Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. **i)** Deben ser medibles para su comparación. (pp 35 - 37)

Dentro de este contexto, los objetivos organizacionales serán aquellos logros concretos que espera alcanzar cualquier organización, en un tiempo determinado; deberán ser desafiantes pero factibles, que ayuden a la protección contra la complacencia, las posibles desviaciones y la confusión interna, y que puedan ser medibles.

### **Diagnostico Estratégico**

El diagnostico estratégico, consiste en evaluar la situación presente de la organización, analizando las fortalezas y debilidades existentes,

incluyendo las relaciones recíprocas con su entorno o medio ambiente, que a su vez es la fuente de oportunidades y amenazas. Implica realizar un análisis (interno – externo) que es indispensable para la definición de objetivos organizacionales.

### **Análisis Organizacional Interno**

En el universo organizacional, existen varios procedimientos básicos para diagnosticar el estado actual de las organizaciones, es un medio que evalúa las fortalezas y debilidades, estas se originan dentro de la organización y pueden influir en el logro de los planes. De acuerdo con la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), “el análisis interno de una organización consiste en evaluar su situación presente. En el mundo organizacional no existe una definición estándar, cada una determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente”. (pp.53)

Partiendo de lo anteriormente expuesto, el análisis interno es una herramienta esencial, la cual consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, pues provee factores específicos al proceso de planificación estratégica organizacional, que pueden generar ventajas o desventajas competitivas.

Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar los factores internos con el fin de proporcionar información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad.

## **Análisis Organizacional Externo o Ambiental**

El punto de partida del diagnóstico externo es reconocer que existen factores que están fuera de la organización, que pueden ser nocivos e incluso destructivos para el desarrollo de los propósitos básicos. Según la Biblioteca Práctica de Negocios (1998), “el análisis externo procura conocer su ambiente y diagnosticar qué ocurre en él; para que la organización pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente que la rodea: sus dificultades, restricciones, amenazas y contingencias de las que no puede huir ni escapar”. (pp.54)

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos fuera de control de la organización, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así la organización podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genere su entorno.

## **Políticas Organizacionales**

Las políticas surgen en función de la racionalidad ideológica y cultura organizacional, estas constituyen una orientación administrativa para dar respuesta a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia. Al respecto Münch (2008), las define “como guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización”. (pp. 45)

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos facilitan la realización de estrategias estas determinan límites más amplios y permiten mayor iniciativa, en otras palabras

las políticas son el esquema de conducta que debe seguir el personal de la organización.

Existen ciertos lineamientos establecidos para la formulación de las políticas organizacionales, de esta manera será efectiva y podrá cumplir con su finalidad, según Münch (2008), debe:

**a)** Establecerse por escrito y ser autorizado por los directivos; **b)** redactarse claramente y con precisión; **c)** darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar; **d)** interrelacionarse con las demás políticas y servir de apoyo a los principios, misión y visión organizacional; **e)** revisarse periódicamente; **f)** ser razonable y aplicable a la práctica; **g)** estar acorde con los objetivos de la empresa; **h)** ser flexible. (pp. 48)

En este orden de ideas, las políticas sin importar el nivel organizacional deben estar interrelacionadas y deben contribuir a lograr los objetivos de la organización. Así mismo su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

### **Formulación de Estrategias Organizacionales**

Concluido el análisis estratégico (interno–externo), las organizaciones, inician la etapa de formulación de estrategias organizacionales, la cual consiste en seleccionar las áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico. En relación a esto, Chiavenato (2001), la define de la siguiente manera “partiendo de los objetivos empresariales, analizando el ambiente de manera externa; y por otra parte interna la potencialidad y vulnerabilidad, la administración tiene en las manos una herramienta que le ayudará a definir o replantear las alternativas estratégicas relacionadas con la acción futura de la empresa”. (pp. 169)

A través de las estrategias se plantea cómo lograr de la mejor manera los objetivos; por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se definan en una organización, estas deben apuntar hacia áreas en las cuales la empresa debe tener un buen desempeño, pueden coincidir con las áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales. En cuanto a esto, se tiene que Münch (2008), establece al diseñar estrategias es conveniente recordar que:

**a)** Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente. **b)** Para cada objetivo se deben implantar las estrategias correspondientes. **c)** Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso. **d)** Las decisiones deben basarse en un proceso lógico, datos estadísticos y numéricos, y preferentemente utilizar alguna técnica ya sea cualitativa o cuantitativa (p. 44).

www.bdigital.ula.ve

En este orden de ideas, la formulación estratégica es el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales se debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Las estrategias son pocas pero vitales, son en realidad los factores de éxito de la organización.

### **Planes o Programas**

Una vez determinados los anteriores elementos de la planificación estratégica organizacional, es necesario elaborar los planes o programas (generales o específicos) a seguir en la organización. Al respecto Münch (2008), los define “como la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y las estrategias, el tiempo requerido

para efectuarlas así como la asignación de los responsables de su ejecución”. (pp. 49)

En este contexto, los planes o programas tienen una estructura propia y pueden ser desarrollados de manera específica (actividad–tarea) o general (área de la organización). En este sentido Münch (2008), establece que para la elaboración de planes o programas se debe seguir el siguiente procedimiento:

- a) Ordenar cronológicamente la realización de las actividades;
- b) interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se pueden realizar simultáneamente y, por último, que actividades deben efectuarse posteriormente;
- c) asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios y el responsable. (pp. 49)

De esta manera, los planes o programas establecen la ejecución completa y detallada de las actividades; el éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y con su ejecución en cuanto a fechas de inicio y terminación de cada actividad.

### **Plan Estratégico**

La Planificación Estratégica Organizacional comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como Plan de Negocios. Éstos se definen a nivel institucional (alta dirección) y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales que comprende la organización.

En este mismo contexto, al desarrollar los principios, la visión, misión, establecer los objetivos, las políticas e idear las estrategias organizacionales se determina el rumbo, hacia dónde va la organización. Al respecto Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland (2012), definen el plan estratégico de la siguiente manera:

El plan estratégico enfrenta las condiciones competitivas de la industria, supera a los rivales, cumple con los objetivos y avanza hacia la visión estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años) (pp. 37).

En algunas organizaciones, el plan estratégico se centra en alcanzar objetivos excepcionalmente audaces, metas de esfuerzo que requieren recursos actuales de la empresa. Este tipo de plan es más una expresión de propósito estratégico para agrupar a la organización alrededor de un compromiso inalterable - a menudo obsesivo - para hacer todo lo que sea necesario con el fin de adquirir los recursos y alcanzar las metas.

En relación a esto, Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland (2012), expresan:

En compañías que revisan de manera periódica su estrategia y diseñan planes estratégicos explícitos, el plan estratégico suele adoptar la forma final de un documento escrito que se circula a todos los administradores y tal vez a algunos empleados seleccionados. Los objetivos de desempeño de corto plazo son la parte del plan estratégico organizacional que con más frecuencia se detalla de forma explícita y se comunica a los administradores y empleados. (pp.38).

En organizaciones pequeñas de un solo dueño es poco frecuente que los planes estratégicos adopten un formato escrito. Es más común que residan en las ideas y convicciones del propietario, cuyos aspectos se revelan en reuniones y conversaciones con el personal, así como los detalles y compromisos entre administradores y empleados importantes respecto de la dirección de la empresa: qué se pretende lograr y cómo hacerlo.

### **Implementación de la Planeación Estratégica Organizacional**

Implementar la planificación estratégica organizacional, es esencial para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, ya que a través de esta se previene contingencias y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas, en este sentido Chiavenato (2001), lo define:

Implementar significa poner los planes en acción. Es la fase del "hacer que ocurra" en la administración. La implementación se refiere a los pasos que un administrador sigue para lograr que los subordinados y otras personas realicen los planes establecidos. Representa el puente entre las decisiones administrativas y la ejecución real que llevan a cabo las personas o los niveles de la empresa. La planeación estratégica se refiere a decisiones globales, genéricas y amplias. (pp 162)

Por lo antes mencionado, es necesario implementar una propuesta de planeación estratégica organizacional a la Empresa Klaroscuro, C.A que cubra todas las necesidades de la empresa, es necesario establecer los principios y valores organizacionales, la misión, visión, objetivos, así como definir sus políticas y programas necesarios para alcanzar las metas organizacionales establecidas.

A continuación, se presenta información básica de la Empresa Klaroscuro, C.A, existente en estos momentos dentro de la empresa.

### **Empresa Klaroscuro, C.A**

La Empresa Klaroscuro, C.A fue inaugurada en el 2009, es una empresa clasificada como compañía anónima, que tiene como objeto la venta de productos para el Hogar (ollas, cubiertos, utensilios de cocina, lencería, colchones)

### **Estructura Organizativa de Klaroscuro, C.A**

Está estructurado de la siguiente forma:

Una Junta Directiva  
Coordinador de Talento Humano  
Consultoría Externa

En cuanto a los Departamentos:

Departamento de Administración: Administradora, Asistente Administrativo

Departamento de Venta: Encargada, un (1) vendedor.

Departamento de Almacén: Almacenista, Ayudante de Almacén

Ver **Anexo A** Estructura Organizativa de la empresa Klaroscuro, C.A.

### **Bases Legales de la Investigación**

Las Bases Legales que sustentan la investigación, están reflejada en los siguientes documentos: primeramente la Constitución de la República

Bolivariana de Venezuela (2000), Ley Orgánica de la Administración Pública (2008), Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010) y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). De estos documentos se señalan aquellos artículos referidos a la planificación estratégica, los cuales dan el basamento legal requerido para el desarrollo de la investigación.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)**

**Artículo 299.** El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamentan los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una **planificación estratégica** democrática, participativa y de consulta abierta.. (pp. 210)

La correspondencia que tiene el presente artículo con la investigación que se está realizando, es la de establecer las herramientas y los principios necesarios para lograr la sustentabilidad de las organizaciones tanto públicas como privadas, como medio para alcanzar una estabilidad económica particular y nacional.

### **Ley Orgánica de la Administración Pública (2008)**

Dentro de esta Ley se establece el Principio de Control de Gestión

**Artículo 18.** El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión. Y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados (pp. 4)

La correlación que presenta esta ley con la investigación que se está realizando, es que a pesar que es una ley prácticamente diseñada para el sector público establece algunas directrices que pudiesen aplicar para la empresa privada tales como, el seguimiento que se deberá realizar a las estrategias establecidas en la planificación estratégica, con el fin, de poder garantizar el logro de los objetivos planteados.

#### **Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010)**

**Artículo 1** La presente Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del Poder Público y las instancias del Poder Popular, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad (pp. 1)

En este orden de ideas, esta ley está diseñada para el sector público pero puede aplicar para las empresas privadas, pues regula la organización y el funcionamiento de las unidades que desarrollan la planificación

estratégica, así como el establecimiento de principios y normas que rigen las instancias, garantizando un sistema de planificación, que tenga como propósito la coordinación y armonización de los planes y programas definidos para la transformación necesaria, de las unidades que lo integran.

### **Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010)**

#### **Artículo 5 Definiciones**

**Planificación:** Proceso de formulación de planes y proyectos con vista a su ejecución racional y sistemática, en el marco de un sistema orgánico nacional, que permita la coordinación, cooperación, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas, de conformidad con el proyecto nacional plasmado en la Constitución de la República y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

**Visión estratégica:** Conjunto de proposiciones deseables a futuro para un período determinado, construida de manera participativa por los órganos del Sistema Nacional de Planificación (pp. 3)

www.bdigital.ula.ve

Esta ley se relaciona con la presente investigación, pues establece los conceptos de planificación y visión estratégica que se debe tener presente al momento de desarrollar la planificación estratégica, aunque está definida para el sector público pudiese aplicar para las organizaciones del sector privado.

Asimismo, esta Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010) establece en sus Artículos 24 y 25 los siguientes aspectos.

#### **Artículo 24 Planes Estratégicos**

Son aquellos formulados por los órganos y entes del Poder Público y las instancias del Poder Popular, en atención a los objetivos y metas sectoriales e institucionales que le correspondan de conformidad con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (pp. 7)

Este artículo se relaciona con la investigación, pues establece el concepto de los planes estratégicos que se debe tener presente al momento de realizar la planificación estratégica, indicando que dichos planes se elaboraran con la finalidad de poder desarrollar los objetivos y las metas de cada organización, de igual forma está diseñada para el sector publico pero aplica para el sector privado.

#### **Artículo 25 Vigencia**

Los planes estratégicos tendrán la vigencia que corresponda al período constitucional o legal de gestión de la máxima autoridad de la rama del Poder Público o instancia del Poder Popular responsable de su formulación (pp. 7)

Este artículo se relaciona con la investigación, pues establece que los planes estratégicos deben tener un lapso de ejecución determinado, esta medida dependerá del tipo de plan (estratégico, táctico, operacional u contingente) que se esté ejecutando en las organizaciones, por lo general si es estratégico, tienen una duración de tres a cinco años, dicha disposición puede ser aplicada a las organizaciones públicas o privadas.

#### **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001)**

**Artículo 35.** El Control Interno es un sistema que comprende el plan de la organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas (pp. 9)

El presente artículo se relaciona con la investigación, en lo concerniente a las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos establecidos para lograr alcanzar el cumplimiento de la misión y de los objetivos establecidos en el respectivo plan estratégico, a través del control interno que se debe llevar en el momento de implementar dichos planes.

### **Términos Básicos de la Investigación**

**Cultura Organizacional** es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. (Serna, 2002, pp. 105)

**Diagnóstico Estratégico Interno** Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios. (Chiavenato, 2001, pp. 46)

**Diagnóstico Estratégico Externo** Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar La visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas. (Chiavenato, 2001, pp. 45)

**Estrategia** de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de

manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012, pp. 4)

**Grupo Estratégico** Se refiere al conjunto de empresas que están dentro de un sector y que siguen una estrategia igual o semejante, compartiendo o enfrentando presiones competitivas en un mismo contexto. La concentración de grupos estratégicos en un mercado depende de las barreras que afectan la movilidad del sector, la tecnología disponible, la identificación de los segmentos de compradores y de factores como distribución geográfica y la historia del sector y de sus empresas. (Chiavenato, 2001, pp. 19)

**Misión.** Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía. (Münch, 2008, pp. 30)

**Objetivos o Metas** Son los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo, En toda organización existen diferentes objetivos ordenados de acuerdo con una compleja jerarquía de importancia, nivel y urgencia Los objetivos que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman objetivos estratégicos. (Chiavenato, 2001, pp. 44)

**Plan Estratégico** expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012, pp. 37)

**Premisa** es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan (Münch, 2008, pp. 21)

**Propósito Estratégico** cuando persigue sin descanso un objetivo estratégico excepcionalmente ambicioso y se compromete a hacer todo lo necesario para alcanzarlo. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012, pp. 38)

**Políticas** son las reglas que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía. Las que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman políticas estratégicas. (Chiavenato, 2001, pp. 44)

**Programa** Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias. (Münch, 2008, pp. 30)

**Presupuesto** Proyección de los recursos necesarios para lograr el plan. (Münch, 2008, pp. 30)

**Valores** son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización, reflejan lo que ésta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2001, pp. 44)

**Ventaja Competitiva** proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012, pp. 6)

**Visión** Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente. (Münch, 2008, pp. 30)

**Visión Estratégica** describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012, pp. 23)

### **Operacionalización de las Variables**

La operacionalización de variables es un procedimiento metodológico mediante el cual, se caracterizan o tipifican las variables de una investigación con el fin de hacerlas observables y medibles con facilidad. De acuerdo con esto, es definida según Arias (2006), de la siguiente manera: “es una característica o casualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición o manipulación, o control en una investigación”. (pp. 57)

Dentro de este marco, la operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro, no obstante, el proceso consta de tres etapas básicas que son definidas por Arias (2006), de la siguiente manera:

**Definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable:** consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos.

**Definición real de la variable:** significa descomponer la variable, para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio.

**Definición operacional de la variable:** establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición.

A continuación se presenta la Tabla de Operacionalización de Variables.

**Tabla N° 1 Operacionalización de las Variables**

**Objetivo General:** Proponer la Planificación estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
Diagnosticar el tipo de Planificación Estratégica Organizacional actual de la empresa Klaroscuro, C.A	Tipo de Planificación Estratégica organizacional	Planeacion	Estrategica	1,2,3
			Tactica	4
			Operativa	5
			Contingente	6,7
Definir los Elementos de la Planificación Estratégica Organizacional ajustado a la empresa Klaroscuro, C.A	Elementos de la Planificación	Elementos no existentes	Misión	8
			Visión	9
			Objetivos	10,11
			Valores	12
			Políticas	13
			Estrategias	14
			Programas	15
Establecer la estructura de la Planificación Estratégica Organizacional más apropiada para la empresa, Klaroscuro, C.A	Estructura de la Planificación Estratégica Organizacional	Tácticas y técnicas	Procedimiento	16
			Organigrama	17
			Líneas de mando	18
			Adiestramiento	19,20,21
Diseñar la propuesta para la Planificación Estratégica Organizacional de la empresa, Klaroscuro. C.A			Trabajo en equipo	22
				23,24

**Nota:** Jerarquización de las teorías, Vera (2017)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El Marco Meteorológico, es utilizado por el investigador, con el fin de detallar minuciosamente cada uno de los aspectos metodológicos relacionados con la investigación, se refiere al proceso, técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados para dar solución a la problemática planteada, interpreta los resultados en función de los conocimientos actuales y objetivos definidos. Al respecto Arias (2006), lo define como “el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (pp. 16).

En este contexto, el marco metodológico de la investigación se centra en cómo realizar la investigación, basándose en habilidades que demuestran la validez de las variables, así como es la parte lógica, pues permite reflejar la teoría en la práctica

#### **Enfoque de la Investigación**

Inicialmente vale señalar que esta investigación se encuentra bajo el enfoque cuantitativo, de acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010), "el enfoque cuantitativo usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento" (pp. 100)

En este orden de ideas, el enfoque cuantitativo de la investigación se caracteriza por privilegiar el dato, pues es la expresión concreta que

simboliza una realidad, pues mide con precisión las variables en estudio, de manera lógica partiendo de lo general a lo particular, teniendo en cuenta que todo debe estar soportado en el número, en el dato estadístico.

### **Tipo de la Investigación**

De acuerdo al propósito de esta investigación, la misma asumió el nivel descriptivo según Tamayo & Tamayo (2006), la define de la siguiente manera:

La investigación descriptiva no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (pp. 36)

En este orden de ideas, la investigación descriptiva, está unida directamente a la manifestación de la problemática, detallando su origen, causa y consecuencias, con el fin de establecer la solución del problema, esta trabaja sobre realidades de hecho y su cualidad fundamental es la de presentar una interpretación correcta de los hechos. Es por ello, que este estudio tiene características de tipo descriptivo; porque se trata de describir la realidad que existe directamente de la empresa Klaroscuro, C.A, logrando abarcar todos los aspectos que integran a la organización.

### **Modalidad de la Investigación**

La metodología utilizada en el presente estudio, se enmarca dentro de la modalidad de investigación de proyecto factible, debido a que corresponde

a la propuesta de una planificación estratégica organizacional viable, para solucionar problemas o necesidades de la empresa Klaroscuro, C.A. La investigación de un Proyecto factible es definida de la siguiente manera por Stracuzzi & Pestana (2006), “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica”. (pp. 107)

En este sentido se entiende, que la metodología es un procedimiento general, orientada a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad organizacional. En este sentido, la propuesta de una planificación estratégica organizacional se inicia con la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades de la empresa Klaroscuro, C.A. , para formular el modelo de planificación estratégica organizacional, en función de las demandas de la realidad abordada.

www.bdigital.ula.ve

### **Diseño de Investigación**

El diseño de investigación es definida de acuerdo a Stracuzzi & Pestana (2006), como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (pp. 95).

Para esta investigación el diseño es de campo, puesto que al fundamentarse sobre hechos reales es necesario llevar a cabo una estrategia que nos permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontecen, según Sabino (2003);

La investigación de campo se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, a través de estos datos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas con respecto a su calidad, por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos. (pp. 50)

Este diseño de investigación de campo permitió hacer un estudio directo en la empresa Klaroscuro, C.A y así poder observar de manera directa dentro de la empresa la planificación que manejan para precisar la propuesta de una planificación estratégica organizacional y poder mejorar el funcionamiento de la empresa

### **Población**

La población es definida de la siguiente manera por Arias (2006), “es el 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” (pp. 81)

Tomando como fundamento esta definición se expresa que la población representa la totalidad de los individuos que permitan obtener información sobre el tema a investigar. De allí que la población objeto del presente estudio está constituido por seis (6) personas que son las que conforman la organización y a las cuales repercute directamente el proceso. Por tanto las técnicas e instrumentos a utilizar están dirigidos específicamente a dicha población, para sacar las conclusiones pertinentes al caso en estudio.

## **Muestra**

La muestra es aquella capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso de investigación, ella es definida de la siguiente manera de acuerdo a Arias (2006), como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (pp. 83)

En este orden de ideas, la muestra de la presente investigación, estuvo conformada por el total de la población, ya que la misma es finita; por tanto se dice que la misma es censal, recibe el nombre de censal porque abarca la totalidad de la población, que labora directamente en la empresa Klaroscuro, C.A.

## **Técnicas de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección son las que conducen a la verificación del problema planteado, estableciendo las herramientas, instrumentos o medios que serán empleados, de acuerdo con esto Arias (2006) las define de la siguiente manera “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. (pp. 146)

La técnica utilizada en la investigación para la recolección de datos es la encuesta como parte de la premisa que se quiere conocer sobre el comportamiento del personal, la planificación establecida en la organización entre otras; la misma estará estructurada con ítem, en este caso aplicadas al personal administrativo y operativo actual de la empresa Klaroscuro, C.A, para determinar los diferentes aspectos que comprende la Planificación Estratégica Organizacional para el desarrollo de la organización en estudio. Al respecto Tamayo y Tamayo (2006), la define de la siguiente

manera “la encuesta es un cuestionario que se lee al responder, continúa una serie de ítem empadronados a quien responde” (pp. 181).

Con relación a esto, la encuesta permite obtener información relevante de la investigación dando a conocer lo que piensan los encuestados, es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan al personal que labora en la empresa Klaroscuro, C.A. quienes en forma anónima, las responden por escrito.

### **Instrumentos de Recolección de Datos**

El instrumento a emplear en esta investigación para la recolección de datos, será la aplicación del Cuestionario, el cual es definido de la siguiente manera de acuerdo con Hurtado (2000), “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (pp. 469)

En esta investigación se empleara el Cuestionario como instrumento, diseñado por el investigador, el cual estará conformado por preguntas de tipo cerradas dicotómicas que permitirá la recolección de datos necesarios para lograr el estudio de los objetivos definidos y está dirigido al personal que labora en la empresa Klaroscuro C.A.

El Cuestionario (ver **Anexo B**) en esta investigación se realizó de acuerdo a lo siguiente:

Redacción clara y precisa de los ítems para un total de veinticuatro (24).

Redacción de las instrucciones de manera detallada y clara, a fin de que sea de fácil comprensión del grupo a ser investigada.

Cada ítem tiene una respuesta, en la cual las respuestas positivas (1) y las respuestas negativas (0).

**Tabla N° 2.** Escala de intervalo

Escala de intervalo	
1	Si
0	No

**Nota:** Intervalos del instrumento, Vera (2017)

### Validez del Instrumento

Todo instrumento antes de su aplicación debe ser validado, es decir, debe ser revisado y evaluado en su contenido, diseño y metodología. En la presente investigación, la validación del instrumento estuvo a cargo del método juicio de expertos, el cual es definido por Palella & Martin (2010), de la siguiente manera:

El método de Juicio de Expertos, consiste en entregarle el cuestionario con un instrumento de validación a tres expertos, dos en el área técnica de estudio y uno en el área metodológica. Una vez recopiladas las observaciones hechas por los expertos se procede a reelaborar el cuestionario incorporando las sugerencias hechas, quedando de esta forma validado el instrumento y enfocándose en la Confiabilidad del mismo (pp.168).

En este orden de ideas, el instrumento fue validado por tres expertos, en el área de estudio, los cuales reflejaron la relación existente entre la problemática, los objetivos y las variables que se desean medir, en tal sentido el cuestionario confirma que con su aplicación se podrían cubrir los objetivos planteados y ayudar en la redacción de la propuesta de

planificación estratégica organizacional de la empresa Klaroscuro C.A. (ver Anexo C)

### Confiabilidad del Instrumento

Todo instrumento debe generar confiabilidad para que los resultados obtenidos sean valederos para así llegar a conclusiones viables sobre el tema a investigar, La confiabilidad de un instrumento es definido de la siguiente manera por Hernández, Fernández y Baptista (2010). Como “el grado en el cual las mediciones de un instrumento son precisas, estables y libres de errores” (pp. 125)

En este orden de ideas, la confiabilidad del instrumento de medición se realizó, aplicando el Método de Coeficiente (KR20) “Kuder – Richardson”, este se basa en el supuesto, que cada ítem tiene la misma dificultad y por lo tanto la separación de cada ítem debe permitir obtener la consistencia interna del instrumento, este método se adapta al análisis del tipo de preguntas con respuestas dicotómicas cerradas, diseñadas para el Cuestionario previamente determinado y validado en esta investigación.

El Cálculo para el KR20 es sencillo, la ecuación que se aplica es la siguiente:

$$KR20 = \frac{k}{k-1} * \frac{st^2 - \sum p.q}{st^2} \qquad st^2 = \frac{\sum \left( x_i - \bar{x} \right)^2}{n}$$

Dónde:

KR20= Es el coeficiente (entre 0 y 1)

K= Numero de Ítems

p= Es la cantidad de repuestas correctas de cada ítem

q= Es la cantidad de respuestas incorrectas de cada ítem

St<sup>2</sup>= Varianza total del instrumento

La confiabilidad se determinó calculando un coeficiente de confiabilidad, las cuales varían entre 0 y 1. Se aplicó el instrumento (Cuestionario) a la muestra anteriormente descrita. A los datos obtenidos se les aplicó la fórmula (RK20) “Kuder – Richardson”, lo que se consideró una confiabilidad de 0,85, por lo que sus resultados podían ser tomados en cuenta para la solución de la problemática planteada (ver Anexo D).

### Tabla de Rango

La confiabilidad de un instrumento es definida de la siguiente manera por Hurtado (2000), “se expresa mediante un coeficiente de correlación; que hipotéticamente significa correlación del instrumento consigo mismo. Sus valores oscilan entre cero (0) y uno (1,00). Una manera práctica de interpretar la magnitud de un coeficiente de confiabilidad puede ser guiada por la siguiente escala” (pp. 471)

**Tabla N° 3.** Rangos

Rangos Magnitud	
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

**Nota:** Rango de Coeficientes de Correlación, Hurtado (2000)

Lo normal es que el coeficiente de confiabilidad esté entre 0 y 1; pero en algunos casos traspasa este intervalo. Cuando un instrumento tiene una confiabilidad negativa, significativa que ésta es extremadamente baja, lo cual debe llevar a tomar la decisión de rechazar el instrumento. Cuando sucede el caso contrario, el coeficiente mayor a 1, la confiabilidad es extremadamente alta, debe aceptarse el instrumento.

Lo recomendable cuando ocurre alguno de estos dos casos es revisar determinadamente las respuestas del instrumento y los cálculos. Es común cuando esto ocurre que el resultado se debe a la incorrecta codificación de las alternativas de respuestas o cálculos aritméticos incorrectos cuando el coeficiente se calcula en forma manual.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del Instrumento denominado Cuestionario elaborado bajo el criterio de la autora de esta investigación con el fin de conocer el diagnóstico de la empresa Klaroscuro, C.A tomada como muestra y así poder llevar a cabo más adelante la Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A, con el fin de determinar el diagnóstico actual de la empresa tomando en cuenta los resultados arrojados obtenidos como respuesta por parte de los seis (6) trabajadores.

Seguidamente se analizara cada ítems del Cuestionario aplicado, representado primeramente por la matriz donde se expondrá los resultados de todos los ítems, (ver **Anexo E**) seguido de esto se representara el total por cada ítems en un gráfico de barras denominado Columnas Agrupadas, donde se podrá determinar de acuerdo a porcentaje (%) las fortalezas o debilidades que presenta la empresa Klaroscuro, C.A, de acuerdo a la escala de intervalos (1) si, y (0) No.

La matriz que a continuación se muestra, contempla los Ítems que representan el Cuestionario aplicado a los seis (6) trabajadores de la empresa Klaroscuro, C.A, junto con su totalidad de cada porcentaje (%), estos Ítems fueron los siguientes:

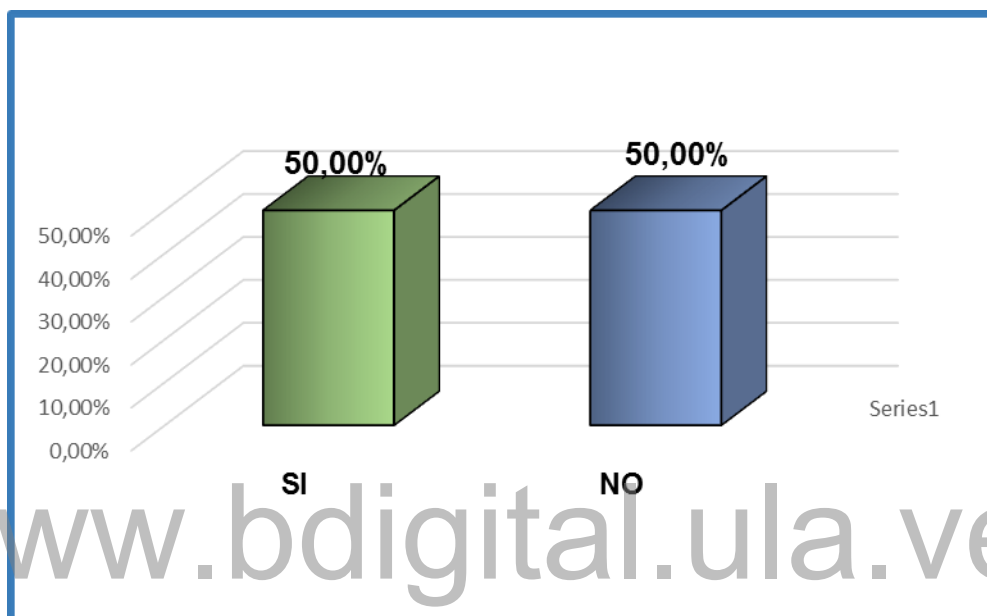
**Tabla N° 4: Matriz General**

ITEMS	"SI"	"NO"	TOTAL	TOTAL "SI"	TOTAL "NO"	TOTAL
1	3	3	6	50,00%	50,00%	100,00%
2	3	3	6	50,00%	50,00%	100,00%
3	3	3	6	50,00%	50,00%	100,00%
4	2	4	6	33,33%	66,67%	100,00%
5	2	4	6	33,33%	66,67%	100,00%
6	5	1	6	83,33%	16,67%	100,00%
7	5	1	6	83,33%	16,67%	100,00%
8	2	4	6	33,33%	66,67%	100,00%
9	1	5	6	16,67%	83,33%	100,00%
10	0	6	6	0,00%	100,00%	100,00%
11	1	5	6	16,67%	83,33%	100,00%
12	6	0	6	100,00%	0,00%	100,00%
13	4	2	6	66,67%	33,33%	100,00%
14	2	4	6	33,33%	66,67%	100,00%
15	0	6	6	0,00%	100,00%	100,00%
16	4	2	6	66,67%	33,33%	100,00%
17	3	3	6	50,00%	50,00%	100,00%
18	6	0	6	100,00%	0,00%	100,00%
19	4	2	6	66,67%	33,33%	100,00%
20	2	4	6	33,33%	66,67%	100,00%
21	1	5	6	16,67%	83,33%	100,00%
22	5	1	6	83,33%	16,67%	100,00%
23	4	2	6	66,67%	33,33%	100,00%
24	5	1	6	83,33%	16,67%	100,00%

**Nota:** Vera (2017)

**Ítems 1** Planificación en la Empresa Klaroscuro, C.A.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	50,00%
NO	3	50,00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



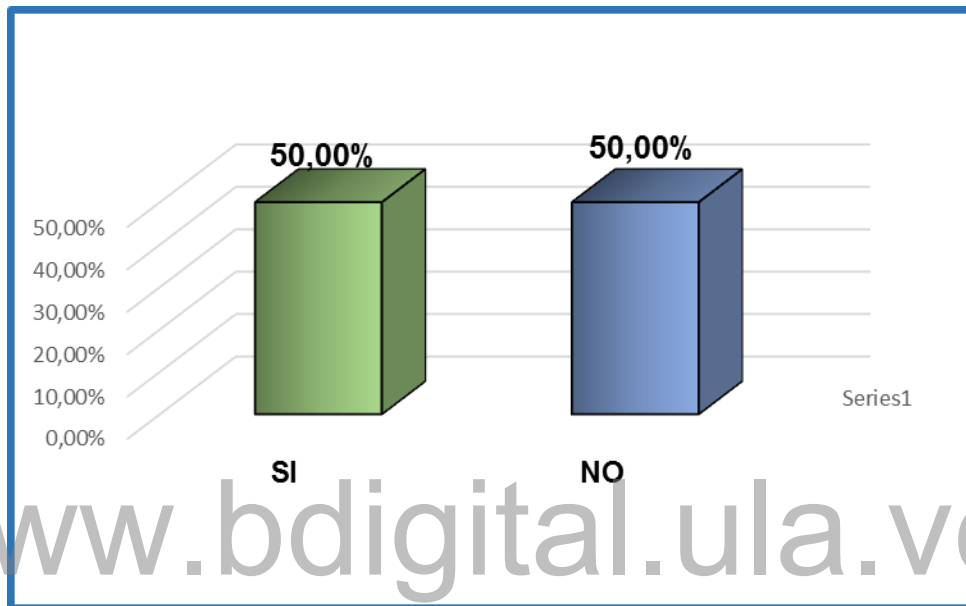
**Gráfico 1** Planificación en la Empresa Klaroscuro, C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se puede observar que el 50,00% de los encuestados manifiestan que si existe una planificación en la empresa, mientras el 50% restante de los encuestados manifiestan que no existe ningún tipo de planificación; es oportuno destacar que estos resultados inciden en el desenvolvimiento de las actividades, por lo que se recomienda diseñar la planificación en la empresa de tal manera que impulse cada una de las áreas que integran la organización.

**Ítems 2.** Planificación Estratégica en la Empresa Klaroscuro, C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50,00%
NO	3	50,00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



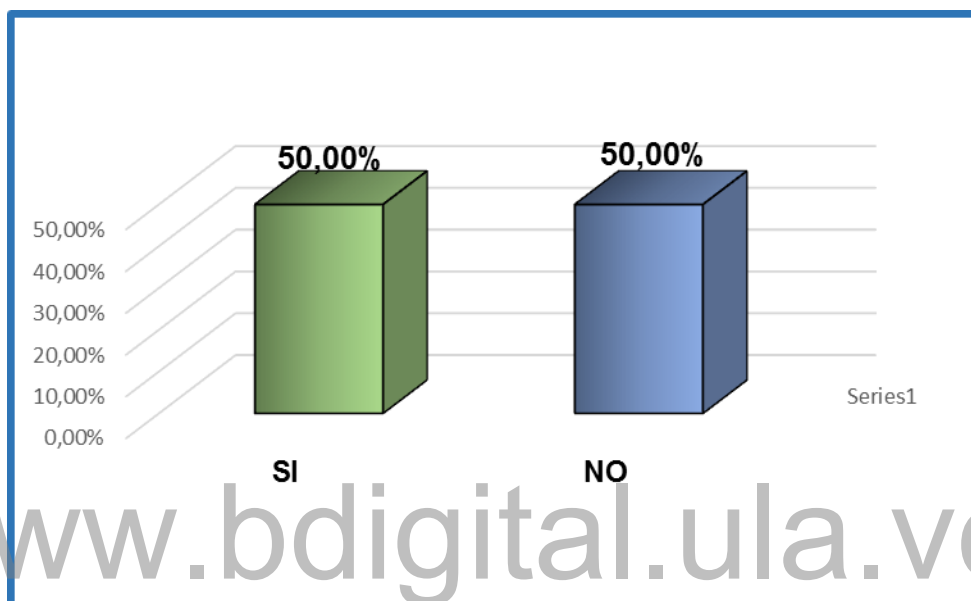
**Gráfico 2** Planificación Estratégica en la Empresa Klaroscuro, C.A

**Nota:** Vera (2017)

Según los resultados obtenidos el 50,00% de los encuestados indicaron que si existe una planificación estratégica, mientras el 50,00% restante de los encuestados manifiestan que no conoce que es una planificación estratégica ni su desarrollo en la empresa, se hace necesario orientar sobre planificación estratégica para que establezca el rumbo y los objetivos que desea alcanzar la organización.

**Ítems 3.** Plan de trabajo en la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50,00%
NO	3	50,00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



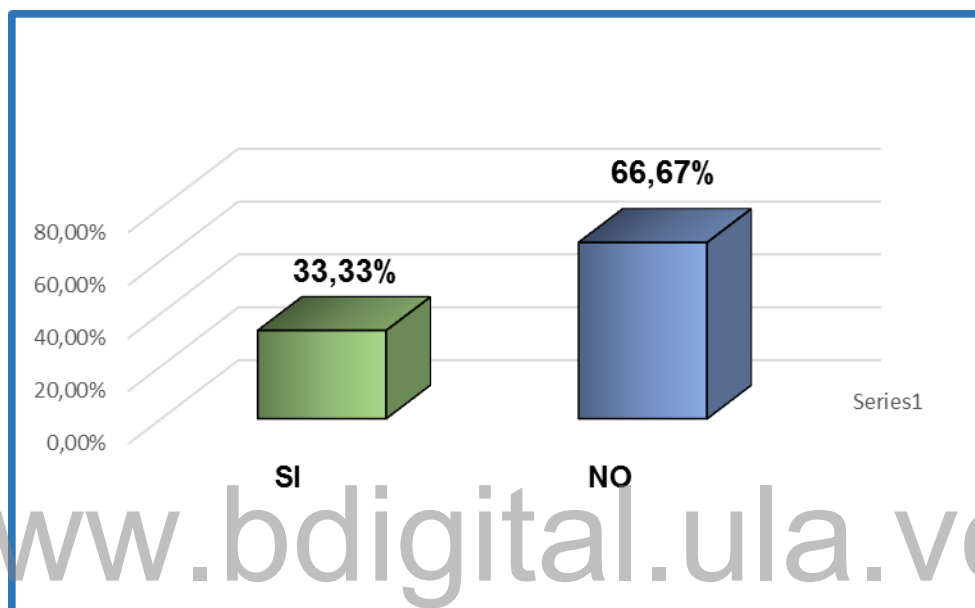
**Gráfico 3** Plan de trabajo en la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se observa que los resultados obtenidos demuestran que el 50,00% de los encuestados indicaron que si existe un plan de trabajo establecido en la empresa, mientras que el 50,00% restante de los encuestados indicaron que no existen, pues aún están en proceso de desarrollo. Se puede deducir que es necesario que cuenten con planes que se adapten a sus necesidades, corrija los errores detectados y sobre todo que sea comprensible, lo que les permitirá llevar a cabo las actividades cotidianas de manera oportuna.

**Ítems 4** Proyección de las actividades en la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	33,33%
NO	4	66,67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



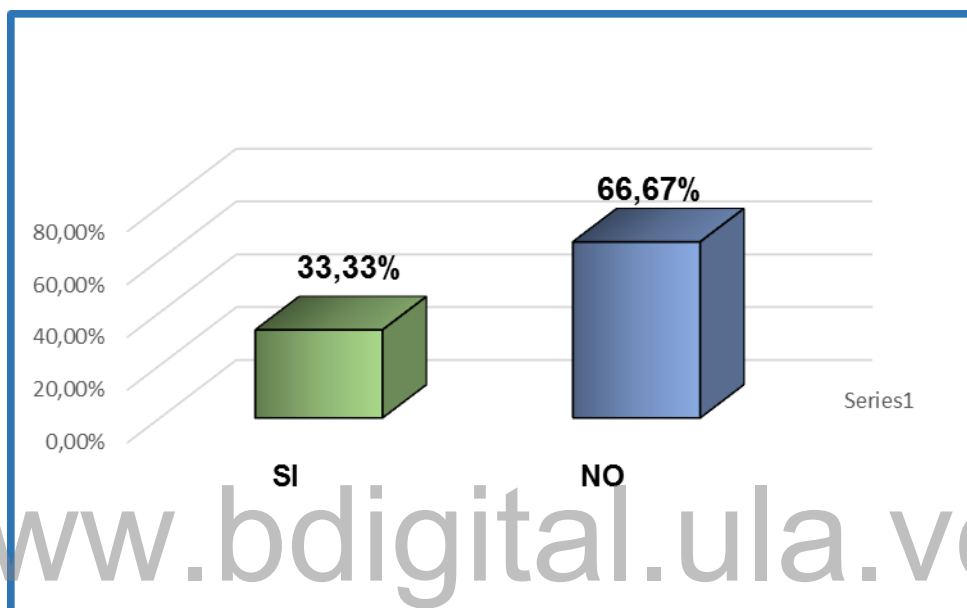
**Gráfico 4** Proyección de las actividades en la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se puede observar el 33,33% de los encuestados indicaron que si existe proyección en las actividades realizadas por la empresa, sin embargo el mayor porcentaje se ubica en la opción no, que está representada por el 66,67% de los encuestados los cuales indicaron que nunca ha existido proyección alguna en las actividades, en vista que se inclinó negativamente se recomienda incorporar la proyección de actividades a la gestión de la empresa, pues podría beneficiar el desarrollo de la actividades de una manera eficaz y eficiente.

### Ítems 5 Metas a alcanzar en la organización

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	33,33%
NO	4	66,67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



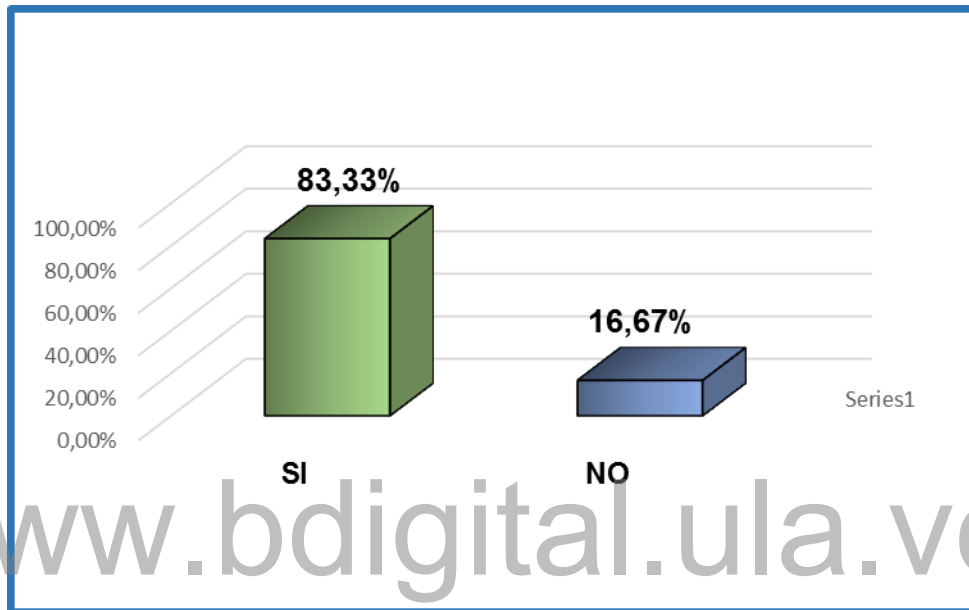
**Gráfico 5** Metas a alcanzar en la organización

**Nota:** Vera (2017)

Según los resultados obtenidos se puede observar que el 33,33% de los encuestados manifiestan que si están establecidas las metas en la organización, más no existe una divulgación de dichas metas, sin embargo el 66,67% de los encuestados manifiestan que no están establecidas, por tanto este resultado afirma la necesidad de plantearse la definición de las metas a lograr, pues mejoraría el desenvolvimiento de la organización en sus diferentes áreas de trabajo.

**Ítems 6** Entorno social en la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	83,33%
NO	1	16,67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



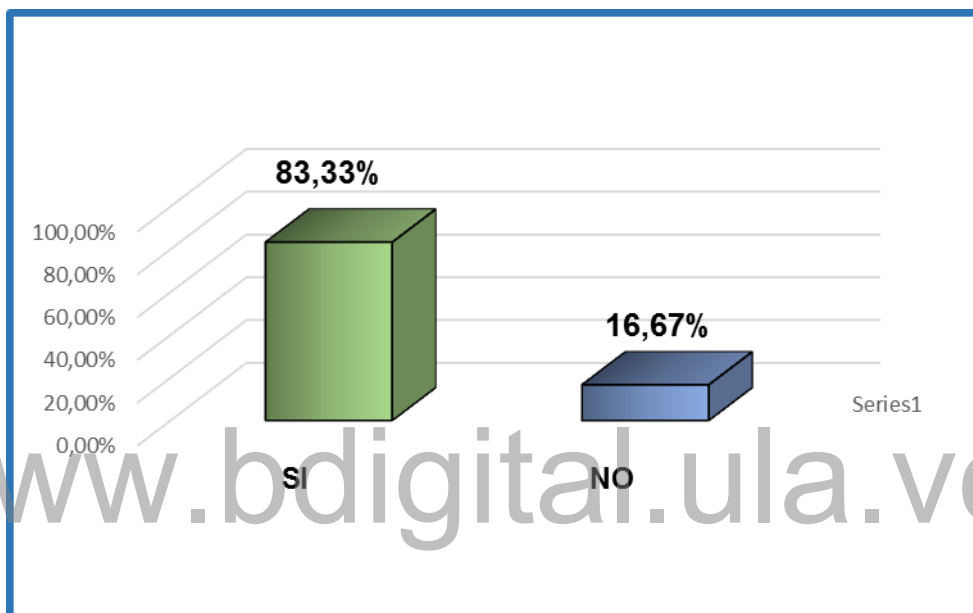
**Gráfico 6** Entorno social en la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se observa que los resultados obtenidos se inclinan a favor de la opción si, con el 83,33% de los encuestados los cuales manifiestan que existe un agradable entorno social en la empresa, sin embargo el 16,67% de los encuestados opinan que no es agradable, por lo que se puede sugerir tomar acciones correctivas que hagan el entorno social más agradable para el personal, ofreciéndoles mayor bienestar y estabilidad.

**Ítems 7** Áreas de trabajo para el desempeño laboral dentro de la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	83,33%
NO	1	16,67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



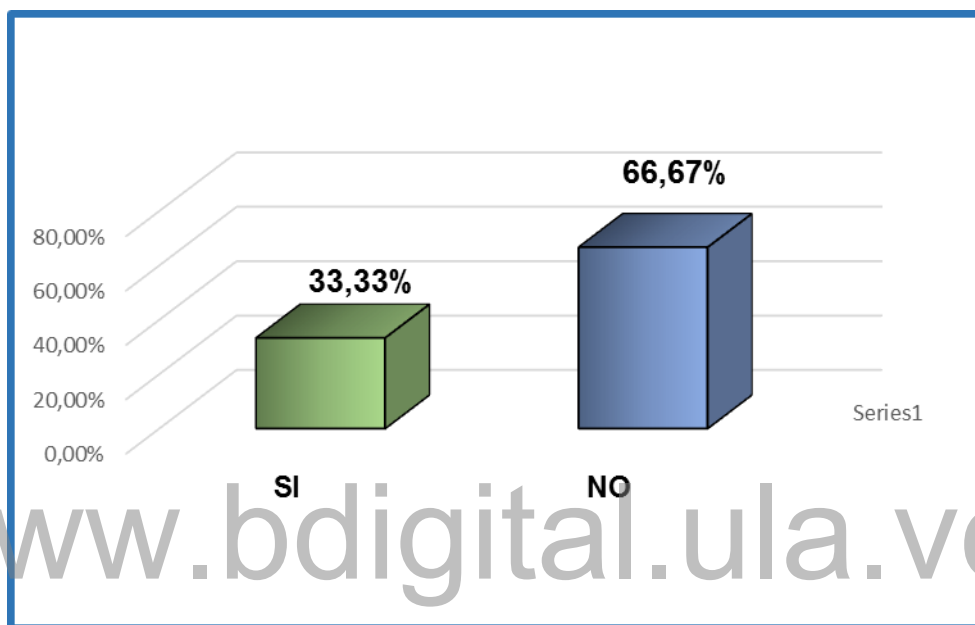
**Gráfico 7** Áreas de trabajo para el desempeño laboral dentro de la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se observa que los resultados obtenidos demuestran que el 83,33% de los encuestados opinan que son óptimas las áreas de trabajo para el desempeño laboral, sin embargo el mínimo del porcentaje se ubica en la opción no, con el 16,67% de los encuestados quienes opinan que no están definidas adecuadamente las áreas de trabajo, lo que dificulta el desarrollo de las actividades.

### Ítems 8 Misión definida en la organización

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	33,33%
NO	4	66,67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



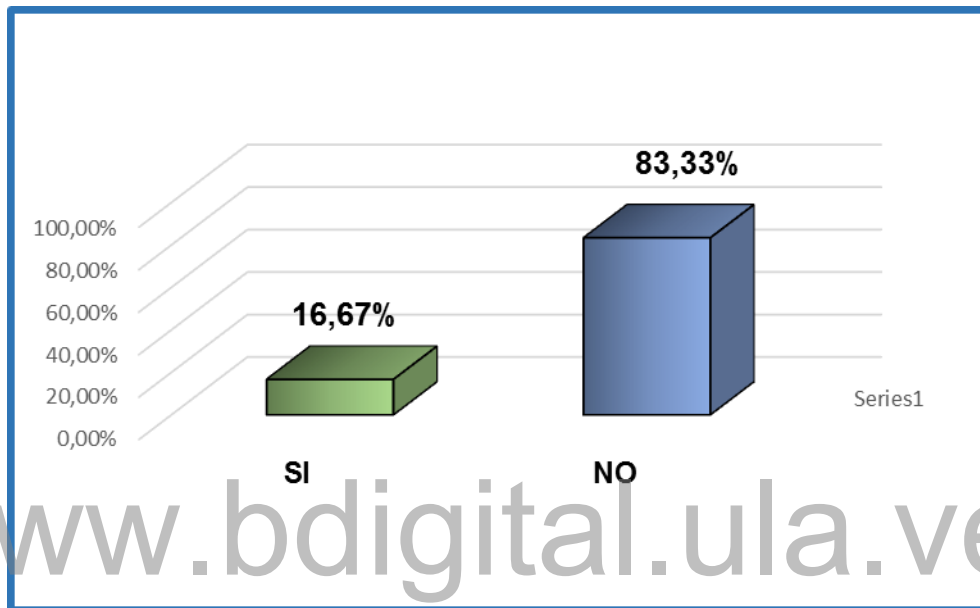
**Gráfico 8** Misión definida en la organización

**Nota:** Vera (2017)

Se puede observar que el 33,33% de los encuestados piensan que si está definida la misión de la organización, sin embargo el 66,67% de los encuestados piensan que no está definida, pues no conocen a que aspectos se refieren cuando hablan de misión, por tal motivo se hace necesario definirla y divulgarla, a fin de que el personal conozca cual es la razón de ser de la organización.

### Ítems 9 Visión definida en la organización

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	16,67%
NO	5	83,33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



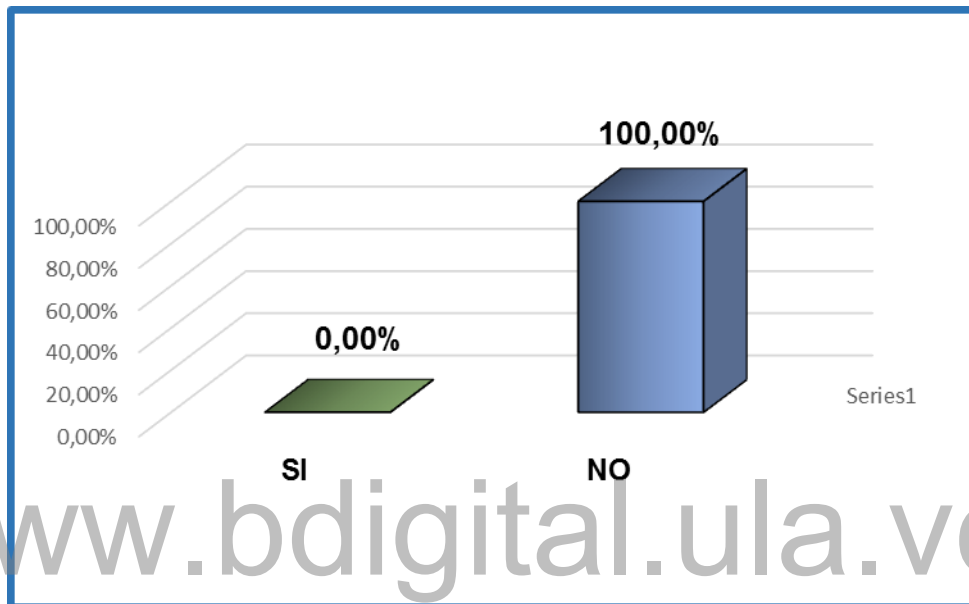
**Gráfico 9** Visión definida en la organización

**Nota:** Vera (2017)

Según los resultados obtenidos demuestran que el 16,67% de los encuestados opinan que si está definida la visión, sin embargo el 83,33% de los encuestados opinan que no está definida, indicando que no se tienen directrices que consolidar día a día, por lo que se recomienda definir la visión de la organización y divulgarla entre los empleados, a fin de que ellos conozcan a donde se quiere llegar en el futuro.

**Ítems 10** Objetivos organizacionales en la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0,00%
NO	6	100,00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



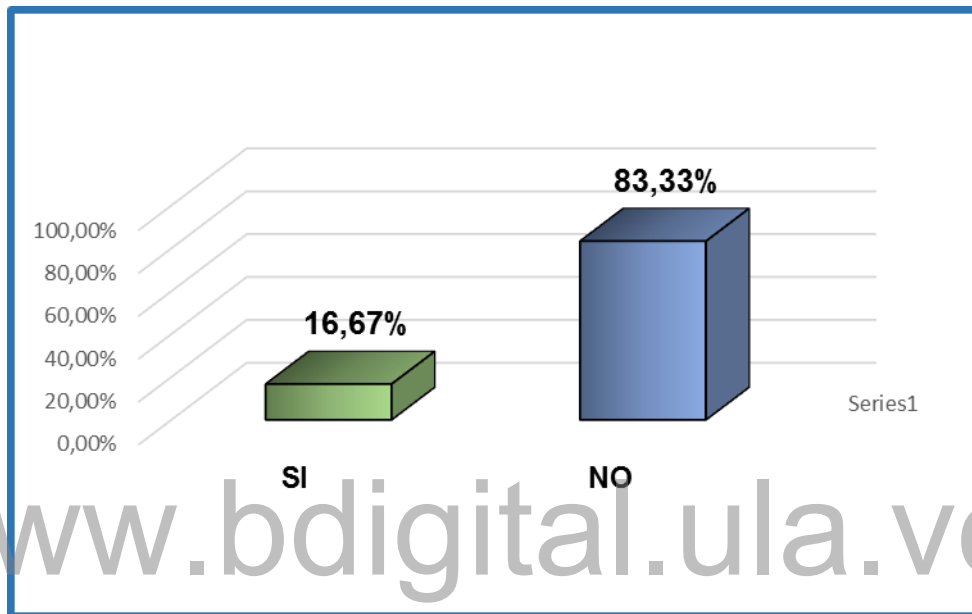
**Gráfico 10** Objetivos organizacionales en la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se puede observar que los resultados obtenidos demuestran que el 100,00% de los encuestados manifiestan que no están definidos los objetivos organizacionales en la empresa, esto indica que existe una debilidad en relación a los objetivos organizacionales, por lo que es oportuno establecerlos a fin de dar a conocer en la organización, los objetivos que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la misma.

**Ítems 11** Objetivos de la empresa Klaroscuro C.A. son corporativos

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	16,67%
NO	5	83,33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



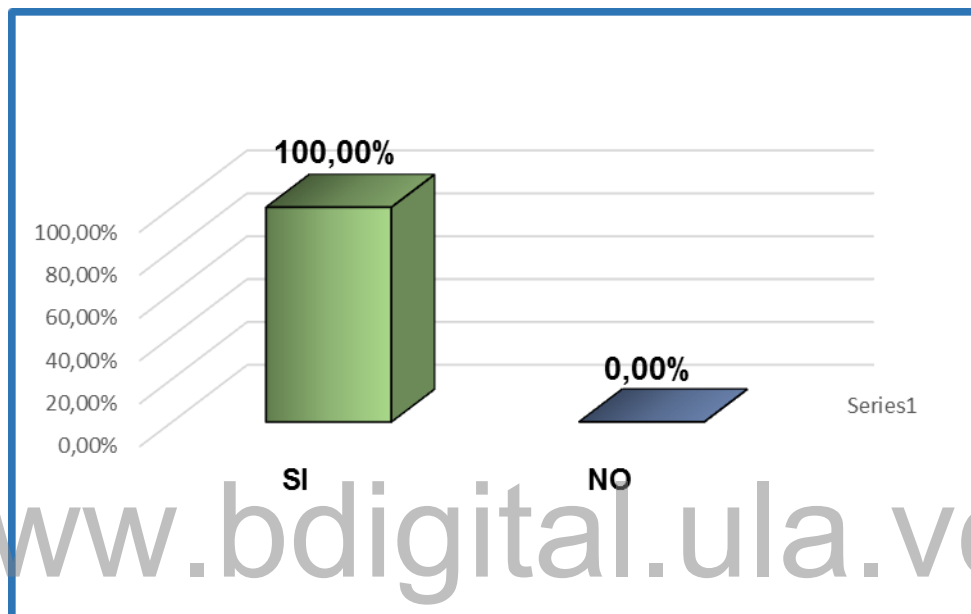
**Gráfico 11** Objetivos de la empresa Klaroscuro C.A. son corporativos

**Nota:** Vera (2017)

Se observa que los resultados obtenidos demuestran que el 16,67% de los encuestados opinan que los objetivos de la empresa son corporativos, sin embargo el mayor porcentaje se inclina por la opción no, con el 83,33% de los encuestados los cuales opinan que los objetivos de la empresa no son corporativos, pues no están definidos para ninguna de las áreas de la organización.

### Ítems 12 Valores organizacionales dentro de la organización

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100,00%
NO	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



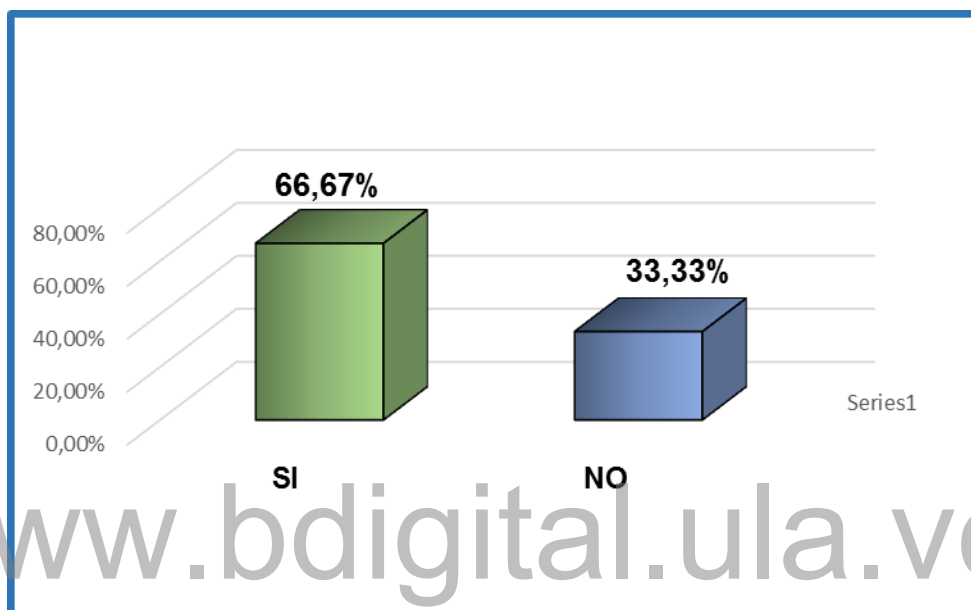
**Gráfico 12** Valores organizacionales dentro de la organización

**Nota:** Vera (2017)

Se puede observar que el 100,00% de los encuestados manifiestan que si prevalecen los valores organizacionales dentro de la empresa, aunque no se han establecido por escrito y no son difundidos dentro de la organización, de igual manera los valores prevalecen de manera positiva, con el fin de promover un trabajo diario enmarcado en la ética y la eficiencia.

**Ítems 13** Políticas establecidas en la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	66,67%
NO	2	33,33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



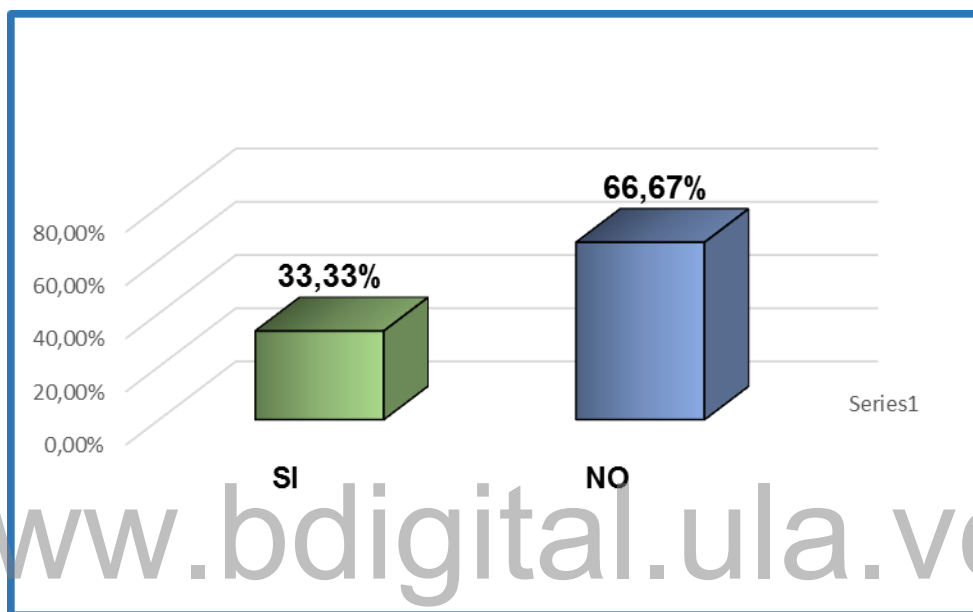
**Gráfico 13** Políticas establecidas en la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Según los resultados obtenidos el 66.67% de los encuestados manifiestan que si están establecidas las políticas en la empresa, por otra parte el 33,33% de los encuestados manifiestan desconocimiento de las mismas, ello implica que al no conocer las políticas establecidas, no se tendría definidas las acciones a seguir afectando así todos los ámbitos y la operatividad de la organización, por lo que se recomienda definir las y divulgarla en todos los niveles jerárquicos de la organización.

**Ítems 14** Estrategias organizacionales dentro de la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	33,33%
NO	4	66,67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



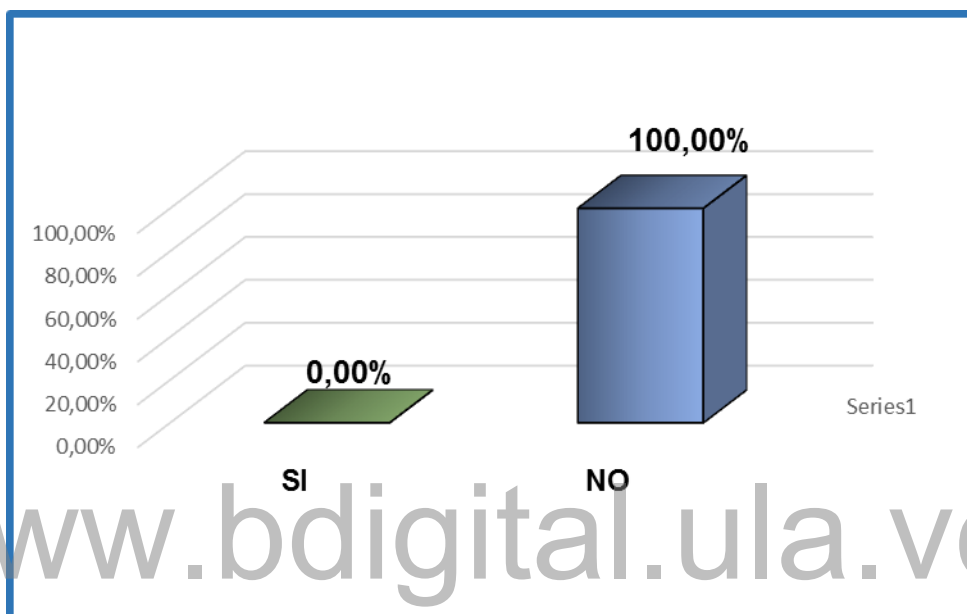
**Gráfico 14** Estrategias organizacionales dentro de la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se puede observar que los resultados obtenidos demuestran que el 33,33% de los encuestados manifiestan que si están establecidas las estrategias en la empresa, por otra parte el 66,67% de los encuestados manifiestan que no poseen estrategias organizacionales que le permita fortalecerse como empresa, esto indica que existe una debilidad en la selección de estrategias, que a su vez sirva como un medio de acción orientador para alcanzar las metas de la empresa, por lo que se oportuno recomendar establecer estrategias para cada una de las áreas.

**Ítems 15** Métodos o programas establecidos en la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0,00%
NO	6	100,00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



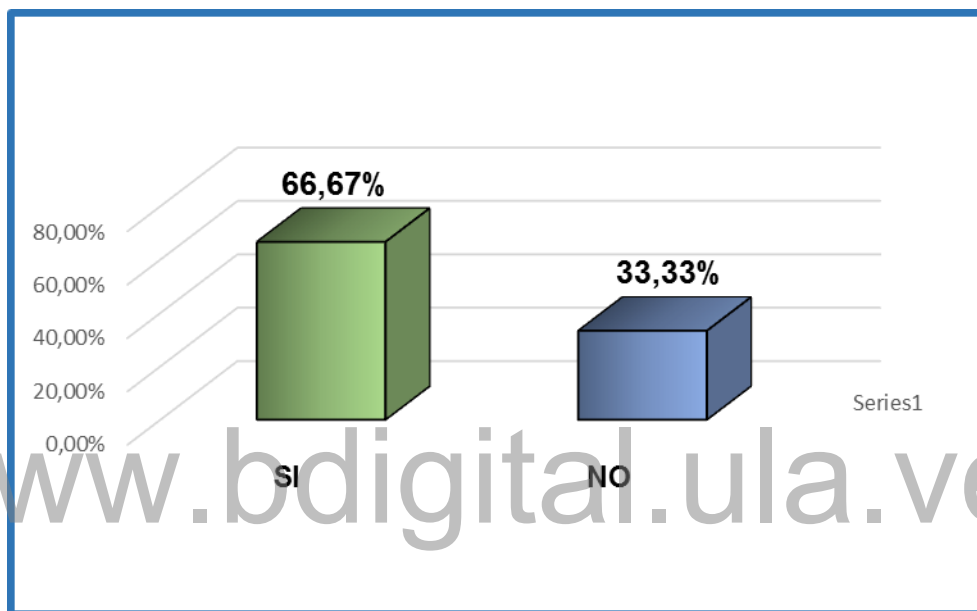
**Gráfico 15** Métodos o programas establecidos en la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se observa que los resultados demuestran que el 100,00% de los encuestados opinan que no existen, esto indica que existe una debilidad en relación a los métodos o programas de la empresa, este resultado permite plantear a la organización, la definición y organización de los métodos o programas para cada una de las áreas.

**Ítems 16** Procedimientos administrativos dentro de la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	66,67%
NO	2	33,33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



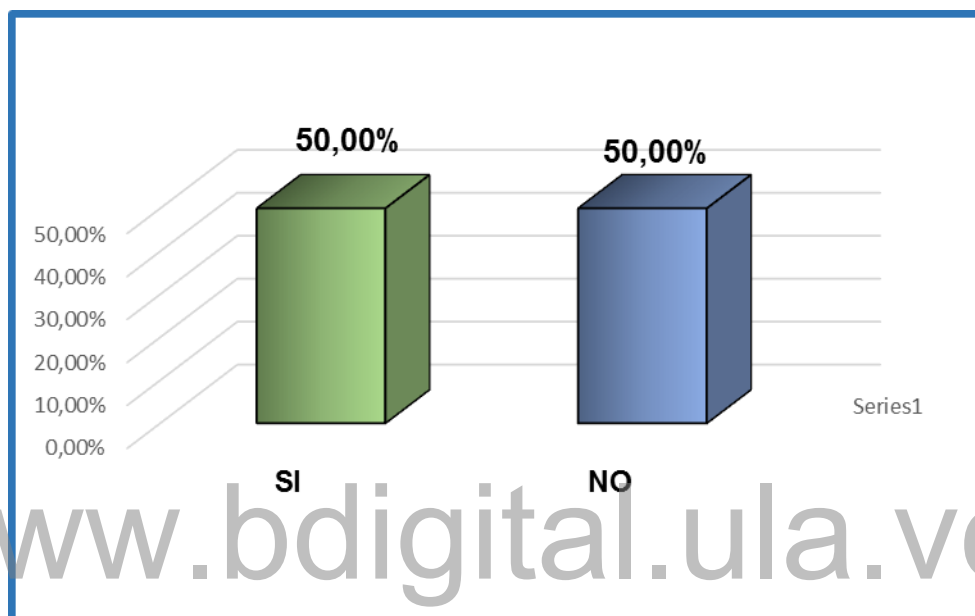
**Gráfico 16** Procedimientos administrativos dentro de la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se observa que los resultados obtenidos demuestran que el 66,67% de los encuestados manifiestan que si están definidos los procedimientos administrativos, más no se evidencia en el desarrollo de los procesos, sin embargo el 33,33% de los encuestados manifiestan no conocer los procedimientos administrativos llevados por la empresa, por lo que se sugiere divulgarlos entre los empleados, a fin de que ellos conozcan los diferentes procedimiento establecidos, en las diferentes áreas de la organización.

**Ítems 17** Estructura organizativa definida en la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50,00%
NO	3	50,00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



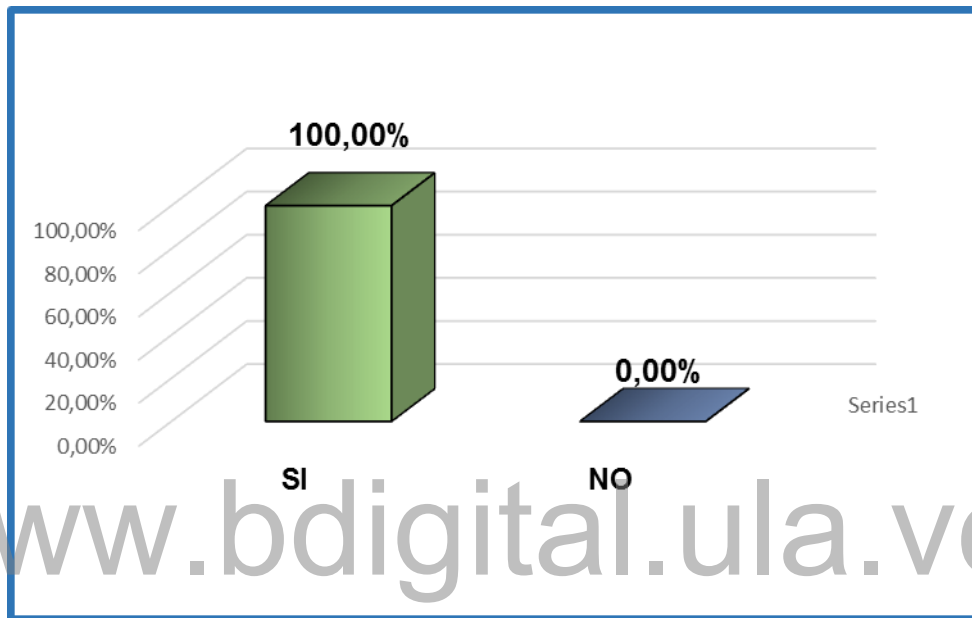
**Gráfico 17** Estructura organizativa definida en la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se puede observar que los resultados obtenidos demuestran que el 50,00% de los encuestados manifiestan que si está definida la Estructura Organizativa de la empresa, sin embargo el 50,00% restante de los encuestados manifiestan que no tiene conocimientos sobre las diferentes áreas que la componen, por lo que se recomienda redefinirla con la integración del personal que labora en la organización, pues de esta manera todos sus integrantes estarían al tanto de cómo están establecidas las unidades o áreas de la empresa.

**Ítems 18** Líneas de mando dentro de la empresa Klaroscuro, C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100,00%
NO	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



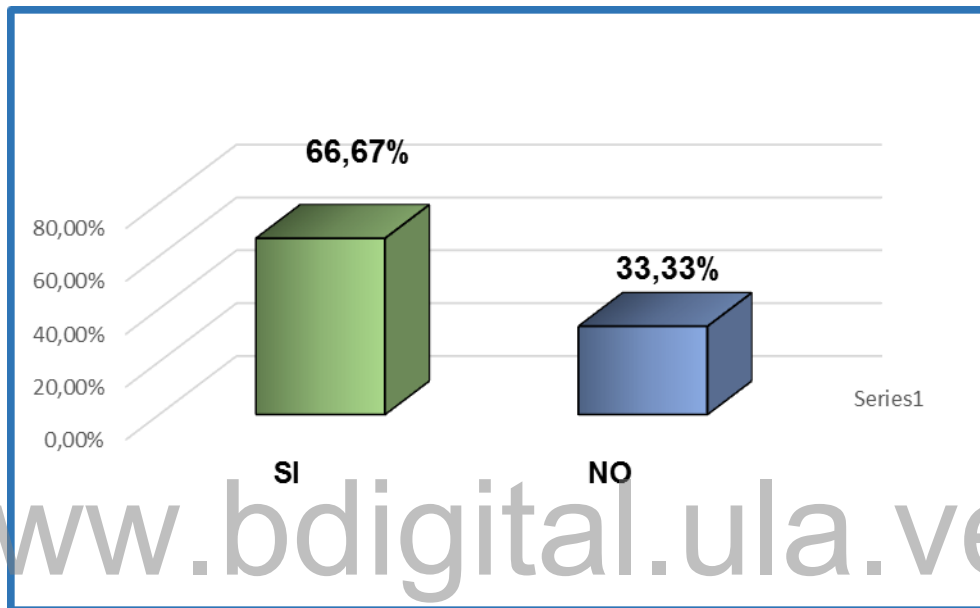
**Gráfico 18** Líneas de mando dentro de la empresa Klaroscuro, C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Según los resultados encontrados el 100,00% de los encuestados indicaron que si están identificadas las líneas de mando dentro de la empresa, la cual está altamente centralizada en el cargo del gerente, lo que se convierte en una desventaja para el desempeño de los demás cargos que integran la organización, especificando las áreas, procesos y estructura de la empresa.

**Ítems 19** Operaciones básicas dentro de la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	66,67%
NO	2	33,33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



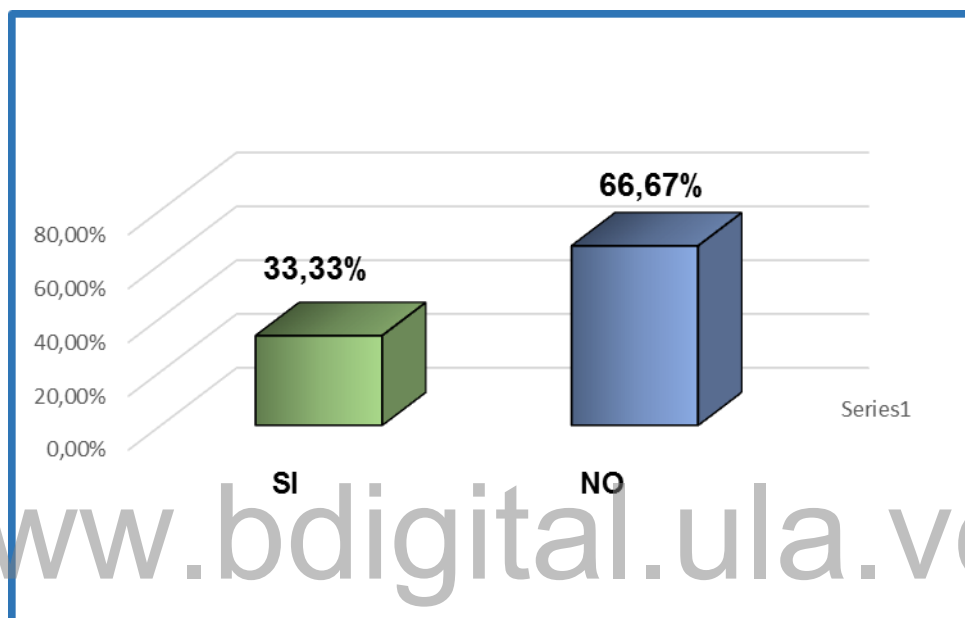
**Gráfico 19** Operaciones básicas dentro de la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se puede observar que los resultados obtenidos demuestran que el 66,67% de los encuestados opinan que las operaciones básicas de la empresa si están definidas, sin embargo el 33,33% de los encuestados consideran que no están definidas, por lo que se hace necesario reestructurar las operaciones básicas de manera que estén mejores definidas y planteadas para los empleados y para la organización, garantizando de esta manera el éxito en el desarrollo de las mismas.

**Ítems 20** Distribución de las tareas dentro de la empresa Klaroscuro, C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	33,33%
NO	4	66,67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



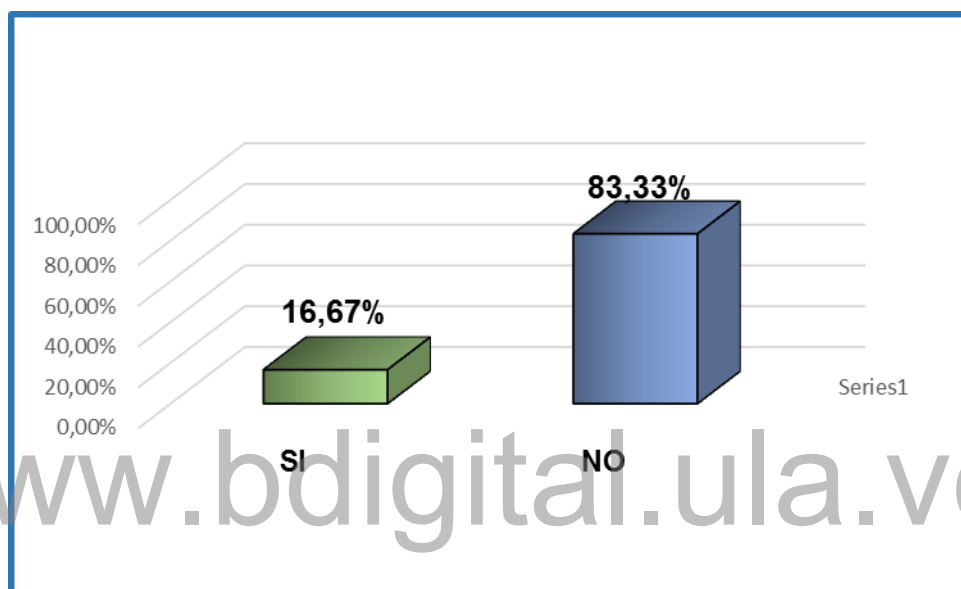
**Gráfico 20** Distribución de las tareas dentro de la empresa Klaroscuro, C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se puede observar que los resultados obtenidos demuestran que el 33,33% de los encuestados consideran que si existe una adecuada distribución de las tareas, por otra parte el 66,67% de los encuestados consideran que no existe una adecuada distribución, lo que revela que existe acumulación de tareas para algunos trabajadores y esto origina desorganización en las áreas, por lo que se sugiere revisar las asignaciones de tareas a fin de lograr una distribución equilibrada de las mismas.

**Ítems 21** Adiestramiento del recurso humano en las diferentes áreas de la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	16,67%
NO	5	83,33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



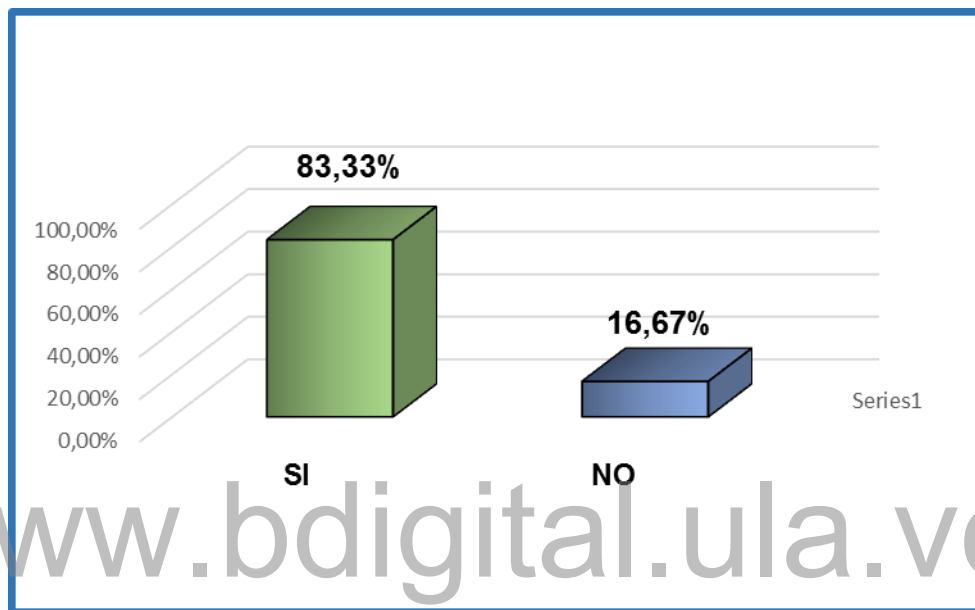
**Gráfico 21** Adiestramiento del recurso humano en las diferentes áreas de la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Según los resultados encontrados el 16,67% de los encuestados consideran que si existe un adecuado adiestramiento del recurso humano, por otra parte el 83,33% de los encuestados consideran que no reciben adiestramiento por parte de la empresa, por lo que se sugiere realizar programas de capacitación para el personal de acuerdo al área de trabajo a la cual pertenece.

**Ítems 22** Comunicación y trabajo en equipo en la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	83,33%
NO	1	16,67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



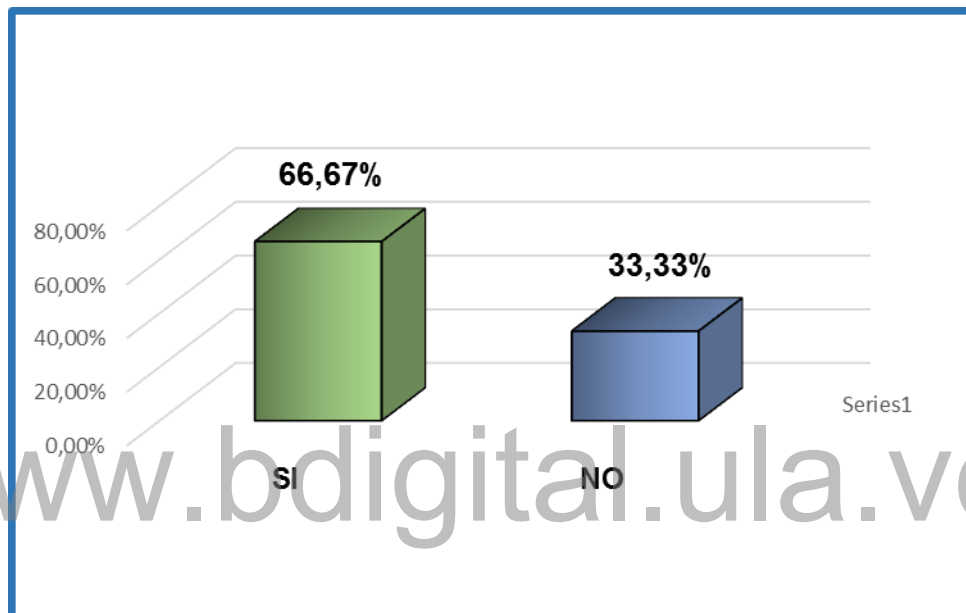
**Gráfico 22** Comunicación y trabajo en equipo en la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se observa que los resultados obtenidos demuestran que el 83,33% de los encuestados manifiestan que si existe una excelente comunicación por consiguiente un buen trabajo en equipo, por otra parte se tiene que el 16,67% de los encuestados no está satisfecho con la comunicación ni con el trabajo en equipo, por lo que se hace necesario establecer técnicas de integración para los trabajadores de la empresa.

**Ítems 23** Empresa Klaroscuro C.A. toma en cuenta al recurso humano en la toma de decisiones

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	66,67%
NO	2	33,33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



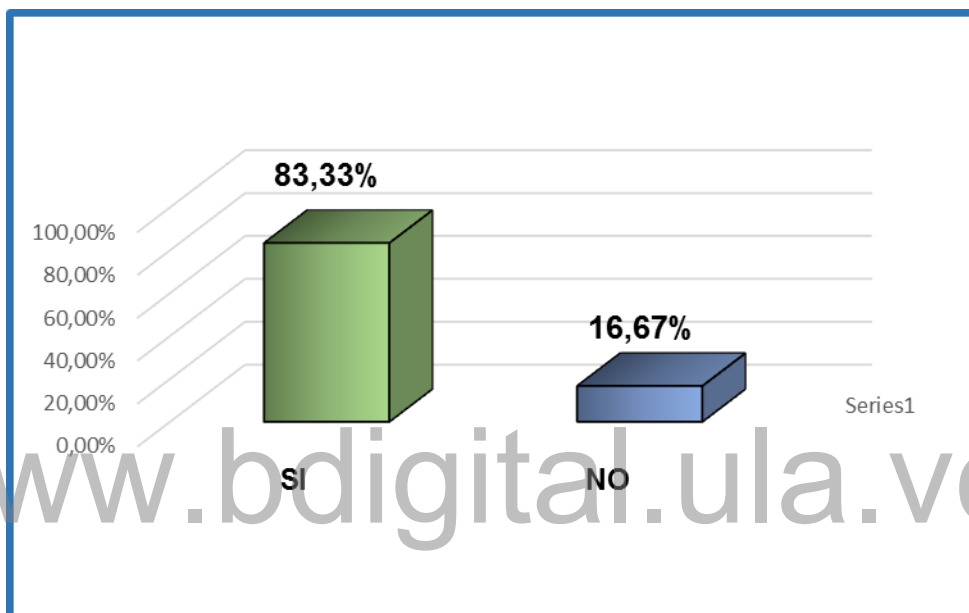
**Gráfico 23** Empresa Klaroscuro C.A. toma en cuenta al recurso humano en la toma de decisiones

**Nota:** Vera (2017)

Se observa que los resultados obtenidos demuestran que el 66,67% de los encuestados opinan que la empresa si los toma en cuenta en la toma de decisiones, mientras que el 33,33% de los encuestados opina que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, por lo que se sugiere involucrar al recurso humano, en todos los escenarios que se pudiesen presentar en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa.

**Ítems 24** Planificación estratégica mejoraría el desempeño de la empresa Klaroscuro C.A.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	83,33%
NO	1	16,67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 24.** Planificación estratégica mejoraría el desempeño de la empresa Klaroscuro C.A.

**Nota:** Vera (2017)

Se puede observar que el 83,33% de los encuestados opinan que la aplicación de la Planeación Estratégica mejoraría el desempeño de la empresa, sin embargo el 16,67% de los encuestados consideran que la Planeación Estratégica no mejorara el desempeño, por lo que se encuentran dudosos y reacios al cambio, por tal motivo se recomienda definirla pues mejoraría notablemente el desempeño de las funciones, las estrategias y los programas orientados hacia la empresa

Habiendo analizado las técnicas de la investigación aplicadas se ha llegado a la conclusión que la empresa Klaroscuro, C.A., carece de una visión y misión, no plantean objetivos a corto y largo plazo, además no han cumplido con los fines que se ha propuesto, asimismo existe desmotivación por parte del personal que labora en la empresa de igual forma desconocen la existencia de valores éticos y muy pocas veces trabajan en equipo.

En vista de esta situación se hace necesario la elaboración de la propuesta de planificación estratégica organizacional para la empresa Klaroscuro, C.A., pues le ayudaría a llevar una adecuada planificación y control de las actividades, lo que mejoraría la gestión administrativa generando compromiso al tener un direccionamiento claro que le permita contar con una visión y misión clara de lo que son y a donde quieren llegar, para fijar los lineamientos, planes y procedimientos que le permita conseguir sus objetivos al mismo tiempo ayudara a fijar políticas y valores que creen sentido de pertenencia y compromiso para llegar al cumplimiento de las metas.

Por tal motivo se plantea el diseño de una propuesta para La Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A; esa propuesta será desarrollada en el capítulo V de esta investigación.

## CAPITULO V

### LA PROPUESTA

La presente propuesta se realizara para la empresa **Klaroscuro, C.A RIF J-29767024-6**, bajo la responsabilidad de la Licenciada Dionelly Vera quien trabaja para la empresa antes mencionada, encargada de diseñar una herramienta gerencial que sirva para mejorar el funcionamiento de la empresa como lo es la Planificación Estratégica Organizacional.

Con la creación de la Planificación Estratégica Organizacional 2017, se busca proporcionar una herramienta administrativa que conduzcan a la organización al éxito de los objetivos planteados, esto con el propósito de mejorar el desarrollo de las actividades cotidianas de la organización en estudios.

Para el diseño de la Planificación Estratégica Organizacional 2017, se solicitó la colaboración por parte de la alta Gerencia de la Empresa Klaroscuro, C.A así como a los empleados de la empresa para poder diagnosticar el estado actual de la empresa y conocer sus falencias para poder transformar todo esto en éxito para la empresa.

Seguidamente, la propuesta del diseño de la Planificación Estratégica Organizacional 2017, será expuesta a continuación:



Toda empresa debe tener clara la Planificación Estratégica dentro de la organización pues permite la proyección a futuro de lo que se desea y hasta donde se propone llegar, representa el principal apoyo en la dirección estratégica de una organización. Con la planificación estratégica se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de forma positiva o negativa, así se anticipa a los cambios o sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Es así como la planificación es una de las bases para toda organización, incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción, requiere asimismo, la selección de objetivos empresariales y de las metas departamentales, así como la determinación de las formas de alcanzarlos.

Se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el buen funcionamiento de un todo y no solo de manera departamental, cuando se constituye una empresa se debe tener claro el periodo que se desea que labore la empresa y de acuerdo a esto elaborar la Planificación Estratégica para su operacionalidad.

De tal manera que la propuesta sobre Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A, se anticipa como beneficioso ya que actualmente se



encuentra operando con una administración empírica en cuanto a instrumentos administrativos se refiere; se puede mejorar sus expectativas en mediano plazo con la definición de su misión, y para un plazo más largo con una visión basada en el mejoramiento general de la funcionalidad de esta empresa, así como la proyección de los Objetivos funcionales, los Valores Corporativos y las Políticas Internas a manejar para su buen desarrollo y operabilidad, con el propósito de mejorar y posicionarse en el mercado.

De tal manera que la Planificación Estratégica Organizacional es de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción para el desempeño de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, un sistema o conjunto, pues establece un marco de referencia general para toda la organización.

Cabe destacar que la Planificación Estratégica Organizacional se desarrolla a través de una serie de pasos que son en principio secuenciales, admiten siempre un tratamiento reiterativo, puesto que cada nuevo avance puede demandar ajustes a lo ya hecho. Junto con esto, el Plan debe ser discutido y revisado por las distintas jerarquías de la organización, en una



serie de ciclos desde el nivel directivo hacia los niveles operativos en un constante movimiento de ida y vuelta.

Antes de realizar cualquier planificación en determinada empresa se debe realizar un análisis de la situación, el previo análisis ya se realizó donde se obtuvo ciertos resultados que indicaron que la Empresa Klaroscuro, C.A carecía de una Planificación Estratégica Organizacional por lo que se procedió a realizar esta propuesta para la mejora de la empresa y que a través de la Planificación Estratégica Organizacional se logren los resultados que la empresa busca que lo conlleven al éxito y posicionamiento como una de las mejores empresas comercializadoras de artículos para el Hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería).





Toda organización debería contar con una Planificación Estratégica Organizacional establecida y así obtener una herramienta administrativa que conlleve al éxito en la organización, sin embargo; cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que le toque manejar.

En términos generales, la Planificación Estratégica Organizacional se implanta al menos en ocho pasos, los cuales describen la planificación, implantación y evaluación del proceso. Es por ello que los ocho pasos varían en función de la situación que se encuentre cada empresa bajo previo análisis de la situación de la empresa.

De tal manera, que en administración no existen recetas únicas, ni consejos absolutos; sino sólo orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito como el Proceso de Ejecución.

Por lo que la importancia y las ventajas que tiene el hacer una Planificación Estratégica en las Organizaciones permite ayudar a mejorar su competitividad así como estar a la avance, innovándose de manera continua



y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse en crecimiento en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales de la misma organización.

La Planificación Estratégica Organizacional proporciona a los directivos, a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

Es por esto que la Planificación Estratégica Organizacional como un plan implementado para la Empresa Klaroscuro, C.A servirá para establecer los objetivos, trazar estrategias, determinar la misión y visión de la empresa, establecer los valores y principios corporativos, pues la empresa antes mencionada carece de toda planificación a corto, mediano y largo plazo, lo que se quiere lograr con esa propuesta de Planificación Estratégica Organizacional es diseñar una herramienta administrativa que conlleve al éxito a la empresa y posicionamiento en el mercado.



**OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

**OBJETIVO GENERAL**

Promover La Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Estructurar la Planificación Estratégica Organizacional con todos sus elementos en la empresa Klaroscuro, C.A.

Definir Misión, Visión, Valores, Principios y Objetivos Organizacionales para la empresa Klaroscuro, C.A.

Establecer las políticas Organizacionales para la empresa Klaroscuro, C.A.

Implantar las estrategias y los programas necesarios para la empresa Klaroscuro, C.A



El Diseño de la Planificación Estratégica Organizacional está dirigido para ser aplicado como una herramienta administrativa para su buen funcionamiento en las diferentes áreas que componen la Empresa Klaroscuro, C.A, es decir; ayuda a incrementar las posibilidades de éxito y a cumplir los objetivos de la organización.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**RESPONSABLE**

Para poder llevar a cabo el Diseño de la Planificación Estratégica Organizacional las áreas que ayudarán serán, las de alta Gerencia General, la cual comprende la Junta Directiva, Coordinador de Talento Humano, el Departamento de Administración, el Departamento de Ventas y el Departamento de Almacén, las cuales serán las responsables de la ejecución y divulgación de la Planificación Estratégica Organizacional diseñado a cargo de la Licenciada Dionelly Vera, bajo previa autorización de la empresa antes mencionada, es decir; el Equipo que aplica la planeación estratégica son los altos directivos:



La planificación en relación al diseño de Planificación Estratégica Organizacional debe de cumplir, con las disposiciones de las leyes y reglamentos nacionales.

Así mismo, deberían adoptarse disposiciones encaminadas a conseguir una planificación adecuada y apropiada que se base al diagnóstico previo a través de un cuestionario formulado por la Licenciada Dionelly Vera que fue aplicado a los trabajadores de la empresa Klaroscuro, C.A estos resultados obtenidos conllevaron al diseño de la Planificación Estratégica Organizacional 2017 en esta empresa. Esas disposiciones en materia de planificación deberían contribuir a:

Una clara definición, el establecimiento de prioridades que consiste en definir la Misión, Visión, Valores, Principios, Políticas y Estrategias que toda empresa debería tener para su buen funcionamiento.

La selección de criterios que sirven para establecer la misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas y estrategias en cualquier empresa.

Resaltar la comunicación para el buen funcionamiento de las tareas asignadas dentro de la empresa.



El presente documento contempla una serie de contextos donde se describe la Planificación Estratégica Organizacional, bajo los conceptos básicos que la conforman, a continuación se hace relación de los puntos que contempla el documento.

Misión

Visión

Valores

Objetivos

Principios

Estrategias

Políticas

Programas

www.bdigital.ula.ve

### PLANIFICACION ESTRATEGICA

- Misión → ¿Para que existe? ✓
- Visión → ¿Qué se quiere ser? ✓
- Valores → ¿Cómo Comportarse? ✓
- Estrategia → ¿Qué dirección tomar? ✓
- Objetivos → ¿Qué se debe hacer? ✓
- Planes de Acción – Programas → ¿Cómo se va a lograr? ✓

 <p><b>klaroscuro</b> TIENDA DE HOGAR J - 29767024 - 6</p>	<p><b>DISEÑO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL 2017</b></p>
---	---

**MISION**

La propuesta para establecer la mision de la empresa Klaroscuro C.A. forma parte del direccionamiento estrategico que se promueve , la misma se detalla a continuacion:



Somos una empresa líder en el mercado, orientada a ofrecer la mejor calidad y variedad en productos para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería), brindándole a los clientes las mejores opciones de compra, contando con establecimientos que poseen el mejor ambiente, comodidad y seguridad, obteniendo de esta manera su confianza y lealtad; brindamos un buen servicio a los clientes al trabajar con honestidad, calidad, puntualidad, ayudándolos a satisfacer su expectativas sirviéndoles con esmero, originalidad y atención a los detalles.



**VISION**

La vision que se plantea a la empresa Klaroscuro, C.A. representa el rumbo para orientar las decisiones estrategicas y visualizar el futuro de la organizaci3n, la cual se detalla a continuacion:



Consolidarnos como la primera opci3n de compra de los clientes, superando las perspectivas de calidad y buen servicio, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo, permiti3ndonos as3, sostener un alto grado de innovaci3n integral, personal competitivo y responsabilidad social que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.



**VALORES**



- Excelencia
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Sustentabilidad
- Innovación
- Orientación al Cliente

[www.digitalula.ve](http://www.digitalula.ve)





Los valores organizacionales serán un marco de referencia para todas las decisiones y acciones de la empresa, es decir, regirán la operación general y el proceso estratégico, por los cuales se aspira ser reconocidos por los clientes y por la sociedad:

### **EXCELENCIA**

Comprende el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social, por lo que la empresa Klaroscuro C.A. lo incorpora como uno de los Valores.

### **INTEGRIDAD**

Para la empresa Klaroscuro, C.A. la Integridad es la fortaleza de espíritu que nos hace permanecer fieles a nuestros principios.

### **TRABAJO EN EQUIPO**

En la empresa Klaroscuro, C.A. es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo.



## **SUSTENTABILIDAD**

Se refiere al equilibrio existente entre una especie con los recursos del entorno al cual pertenece. Básicamente, la sustentabilidad es algo así como la búsqueda del equilibrio justo entre las necesidades y el medio.


## **INNOVACION**

Cuando se habla de Innovación se refiere a un cambio que introduce novedades. Este es un principio muy importante para la empresa Klaroscuro, C.A pues comercializan productos para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería) por lo que deben ofrecer innovación en la variedad de productos que ofrecen.

## **ORIENTACION AL CLIENTE**

Una adecuada orientación al cliente supone el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal de cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Para la empresa Klaroscuro, C.A. implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

**OBJETIVOS**



En la Empresa Klaroscuro, C.A comercializan productos de alta calidad para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería), buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo productos de calidad y asequibles, por lo que desarrolla una gestión con excelencia en servicio, contando con la activa participación y apoyo del talento humano. En esta propuesta se establecen cinco (5) objetivos en base a la funcionalidad de la empresa.



Definir puestos de trabajo y atribuciones de las diferentes áreas que integran la empresa Klaroscuro, C.A. (Gerencia, Administración, Ventas y Almacén).

Promover la participación y comunicación entre el Talento Humano y la Gerencia de la empresa Klaroscuro, C.A.

Capacitar al Talento Humano en las áreas de la empresa Klaroscuro, C.A. inherentes a sus servicios.

Conformar equipos de alto rendimiento diseñando programas de incentivos para el Talento Humano de la empresa Klaroscuro, C.A.

Garantizar el suministro constante de artículos para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería), a los clientes.

Para que una empresa logre orientar la Planificación Estratégica Organizacional debe cumplir primeramente con estos cuatro (4) elementos como un todo, como se logra observar en la imagen, como un rompecabezas, cada uno conforma una pieza y si una falta no se logra la Planificación Estratégica Organizacional, en esta figura está representado por colores, así:

Misión 

Visión 

Valores 

Objetivos 

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

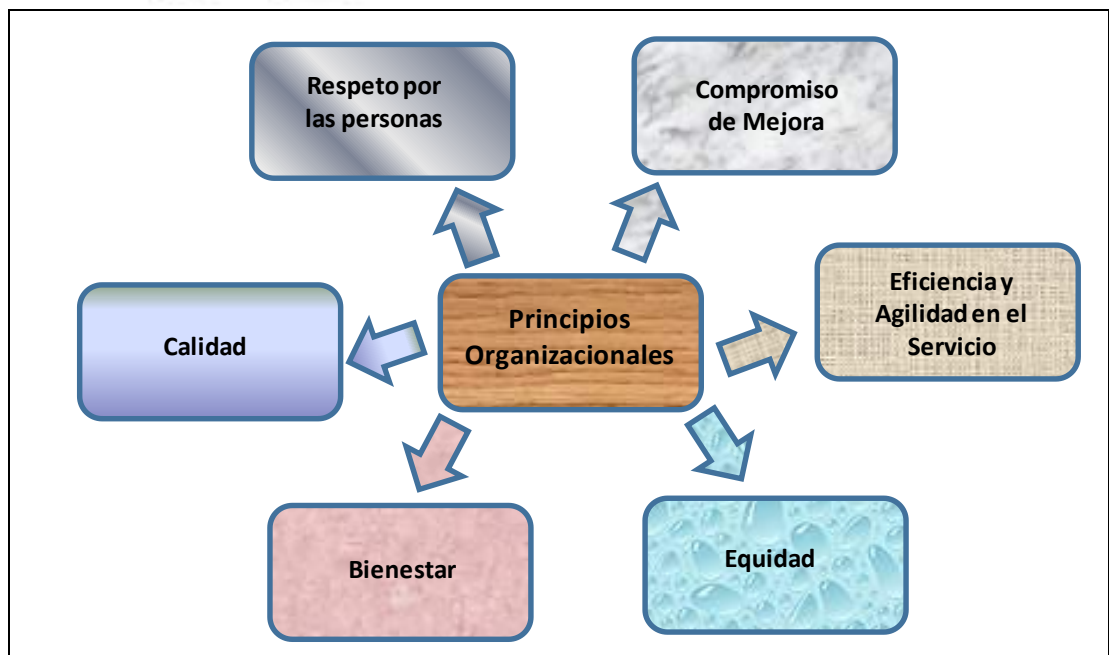


**PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES**



- Respeto por las personas
- Compromiso de Mejora
- Eficiencia y Agilidad en el Servicio
- Equidad
- Bienestar
- La Calidad

www.digitalula.ve





Los principios organizacionales son el marco de referencia dentro de cual la empresa Klaroscuro, C.A. examina los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en sus actividades.

### **RESPECTO POR LAS PERSONAS**

Las actividades de Klaroscuro, C.A. se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencias de las responsabilidades mutuas.

### **COMPROMISO DE MEJORA**

Klaroscuro, C.A. aplica este principio en la búsqueda de la satisfacción del cliente y la atención que se le da a sus sugerencias.

### **EFICIENCIA Y AGILIDAD EN EL SERVICIO**

Klaroscuro, C.A. practica este principio como base para su desarrollo y crecimiento, en la manera de que sin agilidad y eficiencia se disminuye un factor muy importante para incrementar sus clientes.

### **EQUIDAD**

Para Klaroscuro, C.A. el recurso humano es lo más importante de la organización, este principio es vital cumplirlo a cabalidad, en especial cuando se trata de remuneraciones, incentivos y bonificaciones.



## **BIENESTAR**

Klaroscuro, C.A. vela por el bienestar de sus trabajadores y sus clientes lo que permite crear un ambiente organizacional cálido, de confianza y familiar, pues a los empleados les permite rendir mejor y a los clientes sentirse cómodos.

## **CALIDAD**

La calidad para Klaroscuro, C.A. es una manera de vivir, una norma de conducta, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente que tiene.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



Para la definición de estrategias organizacionales, la organización estará consiente de que estas deberán ser claras, comprensibles para todos los miembros de la empresa, tomando en cuenta al recursos humanos, y deberán estar alineadas de forma coherente con los valores, principios y objetivos ya planteados.

**Tabla N° 5: Estrategias organizacionales Objetivos 1 y 2**

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	
OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Definir puestos de trabajo y atribuciones de las diferentes áreas que integran la empresa Klaroscuro, C.A. (Gerencia, Administración, Ventas y Almacén)	Reestructuración de áreas claves de la empresa Klaroscuro, C.A.
Promover la participación y comunicación entre el personal y la gerencia de la empresa Klaroscuro, C.A.	Impulsar un clima organizacional que facilite el desarrollo de los procesos administrativos.

**Nota:** Vera (2017)



**Tabla N° 6: Estrategias organizacionales Objetivos 3, 4 y 5**

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	
OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Capacitar al Talento humano en las áreas de la empresa Klaroscuro, C.A. inherentes a sus servicios.	Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.
Conformar equipos de alto rendimiento diseñando programas de incentivos para el Talento Humano de la empresa Klaroscuro, C.A.	Desarrollar un proceso de concientización del Talento Humano promoviendo el sentido de pertenencia con la organización.
Garantizar el suministro constante de artículos para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería), a los clientes.	Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de artículos para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería), en la empresa.

**Nota:** Vera (2017)

Las Estrategias Organizacionales que se desarrollaron para la empresa Klaroscuro, C.A. se relacionan con los objetivos organizacionales definidos previamente, pues lo que se busca es satisfacer las necesidades de la organización y de los trabajadores de la empresa, los cuales deberán garantizar la calidad de los artículos para el Hogar (utensilios, juegos de



ollas, colchones, lencería), que se comercializa en la organización, garantizando un buen servicio, ofreciendo variedad en marcas y atrayendo a los clientes, haciendo que estos deseen volver.

**Tabla N° 7: Estrategias de Contingencia Objetivos 1 y 2**

ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA	
OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Definir puestos de trabajo y atribuciones de las diferentes áreas que integran la empresa Klaroscuro, C.A. (Gerencia, Administración, Ventas y Almacén)	Definir los objetivos y funciones de cada área de trabajo y describirlas en manuales administrativos.
Promover la participación y comunicación entre el personal y la gerencia de la empresa Klaroscuro, C.A.	Mejorar las relaciones entre el talento humano y la empresa Klaroscuro, C.A.

**Nota:** Vera (2017)



**Tabla N° 8: Estrategias de Contingencia Objetivos 3, 4 y 5**

ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA	
OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Capacitar al Talento humano en las áreas de la empresa Klaroscuro, C.A. inherentes a sus servicios.	Trabajar en equipo compartiendo ideas para desarrollar destrezas y habilidades y así obtener una posición favorable frente a la competencia.
Conformar equipos de alto rendimiento diseñando programas de incentivos para el Talento Humano de la empresa Klaroscuro, C.A.	Promover planes de incentivos para el Talento Humano de la empresa Klaroscuro, C.A.
Garantizar el suministro constante de artículos para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería), a los clientes.	Establecer métodos y controles en la entrada y salida de artículos para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería), del área de depósito.

**Nota:** Vera (2017)



Las Políticas Organizacionales constituyen una declaración de intenciones para orientar la toma de decisiones y lograr resultados racionales, es implementado como un procedimiento o protocolo dentro de las organizaciones que se deben seguir.

### **POLÍTICAS DE CALIDAD**

En Klaroscuro, C.A se comercializan artículos de alta calidad para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería) buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y comunidad mediante el mejoramiento continuo de los procesos de Innovación de Compras, Logística y Comercialización en puntos de Venta; desarrolla una gestión con excelencia en servicio, contando con la activa participación y apoyo del talento humano.

Klaroscuro, C.A se responsabiliza en liderar una cultura de procesos que le permita la optimización de sus recursos y a su vez le permita atender a sus clientes ofreciendo servicios de calidad y excelencia. Por tanto asume el compromiso de mejoramiento continuo mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad que permita la formulación e implementación de nuevos proyectos generadores de valor y crecimiento institucional.



## **POLÍTICAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Todos los empleados de la Empresa Klaroscuro, C.A., asumirán las orientaciones y procedimientos que establezca el Departamento de Ventas en conjunto con el departamento Administrativo, basados en la orientación que suministre la Gerencia General, encaminados a vivir y practicar en la Empresa un estilo participativo, con base en trabajo en equipo y en un proceso de mejoramiento continuo.

En cuanto a su Estructura Organizativa se deberá mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, en este sentido se desprenden las siguientes políticas:

- ✓ La Administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la empresa enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades.
- ✓ Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por la gerencia.
- ✓ Para presentar un proyecto de reestructuración se deberá realizar un análisis de los procesos organizacionales incluyendo las recomendaciones pertinentes.
- ✓ Se deberá limitar al máximo posible la creación de unidades organizacionales. La creación y funcionamiento de nuevas unidades serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de oportunidad y calidad.



## **POLÍTICAS DE GESTIÓN COMERCIAL**

En la Empresa Klaroscuro, C.A los proyectos están orientados a generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente con altos estándares de calidad, pues la empresa depende de las ventas que se hagan a esos clientes.

- ✓ Crear estrategias comerciales a corto, mediano y largo plazo que sean herramientas fundamentales para el cumplimiento de las metas propuestas.
- ✓ Desarrollar estrategias que garanticen la satisfacción y fidelización del cliente.
- ✓ Evaluar la logística de los artículos, que nos permita analizar y tomar decisiones acerca de rotación y aceptación en el mercado.
- ✓ Garantizar la atención y agilidad de los procesos con un servicio oportuno y de calidad a los clientes.

## **POLÍTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA**

Es compromiso de la Empresa Klaroscuro, C.A disponer de un sistema de información contable y financiero que se caracterice por ser ágil, confiable y oportuno cumpliendo con los requisitos establecidos en la normativa venezolana. La empresa Klaroscuro, C.A es consciente de la importancia que tiene el buen manejo de la información y para esto optimizamos nuestra labor utilizando sistemas de información contables eficientes.



## **POLÍTICAS DE GESTIÓN TECNOLÓGICA**

Para Klaroscuro, C.A es un compromiso velar porque la empresa cuente con un soporte informático y de comunicaciones que sostenga eficazmente sus procesos contables y de despacho al cliente. Se esfuerza para que la calidad de los servicios prestados esté acorde con los altos estándares que manejan la empresa, sus clientes y proveedores, se establecen las siguientes políticas:

- ✓ Se deberá orientar la expansión de la plataforma tecnológica de la empresa hacia redes de próxima generación.
- ✓ La Administración orientará el desarrollo de su plataforma tecnológica hacia redes convergentes, que permitan la prestación de servicios de manera integrada.
- ✓ La empresa deberá cumplir con los estándares y normas técnicas nacionales en todos los niveles de su plataforma tecnológica.
- ✓ Los nuevos proyectos de redes de acceso relacionados con: ampliación, mejoramiento y sustitución, incorporarán preferentemente la utilización de nuevas tecnologías, tales como: fibra óptica, en función de su costo-beneficio.



Los planes o programas son los más convenientes para alcanzar la Planificación Estratégica Organizacional en toda empresa, se establecen las metas y se describen las actividades para alcanzar los Objetivos Organizacionales

**Tabla N° 9: Planes o Programas de acción a seguir para la Estrategia del Objetivo 1**

Objetivo	Estrategia		
Definir puestos de trabajo y atribuciones de las diferentes áreas que integran la empresa Klaroscuro, C.A. (Gerencia, Administración, Ventas y Almacén)	Reestructuración de áreas claves de la empresa Klaroscuro, C.A.		
Plan o Programa de Acción			
Actividad	Responsable	Duración	Recursos
Establecer la división de trabajo de cada una de las áreas.	Gerente Administrador	1 semana	Tiempo Materiales
Analizar la distribución de las tareas.	Gerente Administrador	1 semana	Tiempo Materiales
Analizar los errores que hay en cada una de las áreas actuales	Gerente Administrador	1 semana	Tiempo Materiales

**Nota:** Vera (2017)



**Tabla N° 10: Planes o Programas de acción a seguir para la Estrategia del Objetivo 2**

Objetivo	Estrategia		
Promover la participación y comunicación entre el talento humano y la gerencia de la empresa Klaroscuro, C.A.	Impulsar un clima organizacional que facilite el desarrollo de los procesos administrativos.		
Plan o Programa de Acción			
Actividad	Responsable	Duración	Recursos
Realizar actividades para dar confianza y seguridad entre los empleados y sus cargos.	Administrador Jefe de unidad	2 sesiones semanal	Tiempo
Consultar el aporte de ideas de los empleados para incentivar el sentido de pertenencia y la integración grupal.	Administrador Jefe de unidad	1 sesión mensual	Tiempo Materiales
Crear reuniones de grupo para resolver situaciones que lo afecten de manera recíproca y que contribuyan a aumentar el compromiso con las decisiones.	Administrador Jefe de unidad	2 sesiones semanal	Tiempo Económicos

**Nota:** Vera (2017)



**Tabla N° 11: Planes o Programas de acción a seguir para la Estrategia del Objetivo 3**

Objetivo	Estrategia		
Capacitar al talento humano en las áreas de la empresa Klaroscuro, C.A. inherentes a sus servicios	Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.		
Plan o Programa de Acción			
Actividad	Responsable	Duración	Recursos
Definir metas y objetivos a corto y largo plazo a los empleados.	Gerente Jefe de Unidad	1 Semana	Tiempo Materiales
Asignar en forma precisa las responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo.	Gerente Jefe de Unidad	2 Semanas	Tiempo Materiales
Emplear indicadores de evaluación de acuerdo a las condiciones de trabajo.	Gerente Jefe de Unidad	2 Semanas	Tiempo Materiales Económico
Realizar charlas que permitan llevar un rumbo dirección laboral	Gerente Jefe de Unidad	1 semana	Materiales Económico
Evaluar a los empleados de manera objetiva	Gerente Jefe de Unidad	Quincenal	Tiempo Materiales

**Nota:** Vera (2017)



**Tabla N° 12: Planes o Programas de acción a seguir para la Estrategia del Objetivo 4**

Objetivo	Estrategia		
Conformar equipos de alto rendimiento diseñando programas de incentivos para el talento humano de la empresa Klaroscuro, C.A.	Desarrollar un proceso de concientización del Talento Humano promoviendo el sentido de pertenencia con la organización.		
Plan o Programa de Acción			
Actividad	Responsable	Duración	Recursos
Indagar con el personal su opinión de los procesos.	Administrador Jefe de unidad	1 semanal	Tiempo
Incentivar al personal a realizar un diagnóstico situacional.	Administrador Jefe de unidad	2 semanal	Tiempo
Generar intercambio de ideas.	Jefe de unidad	1 semanal	Tiempo
Propuestas del personal de posibles alternativas de solución.	Jefe de unidad	3 semanal	Tiempo
Reuniones con el personal.	Administrador Jefe de unidad	2 semanal	Tiempo
Establecer metas grupales y proyectos comunes.	Administrador Jefe de unidad	1 semanal	Tiempo

**Nota:** Vera (2017)



**Tabla N° 13: Planes o Programas de acción a seguir para la Estrategia del Objetivo 5**

Objetivo	Estrategia		
Garantizar el suministro constante de artículos para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería), a los clientes.	Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de artículos para el hogar en la empresa.		
Plan o Programa de Acción			
Actividad	Responsable	Duración	Recursos
Estudiar la demanda de los artículos para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería)	Administrador Jefe de unidad	3 semanal	Tiempo
Analizar el comportamiento de las demanda de los artículos para el hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería),	Administrador Jefe de unidad	4 semanal	Tiempo
Estudiar el tipo de demanda de cada artículo y el nivel de servicio del proveedor	Administrador Jefe de unidad	6 semanal	Tiempo

**Nota:** Vera (2017)





## CONCLUSIONES

Toda empresa debe implementar la Planificación Estratégica Organizacional como una acción desde un comienzo para que sean más competitivas, pues al iniciarse una empresa se enfrentan muchas amenazas que crean una situación de incertidumbre en cuanto al ambiente externo y sus capacidades internas para enfrentarlo.

Una vez realizado el diagnóstico, se definieron los objetivos, planes de acción para la motivación y políticas para la empresa. Puntualmente para la empresa objeto de estudio en este proyecto, se puede concluir que el principal problema es no tener una misión y visión definida puesto los empleados desconocían la finalidad y el propósito con la que fue creada la empresa Klaroscuro, C.A., por lo cual la propuesta se enfocan hacia el cumplimiento de los estándares de calidad y definición de los elementos de la Planificación Estratégica Organizacional para lograr que la empresa pueda llegar a nuevos clientes y tenga así una permanencia y posicionamiento en el mercado más segura.

Se diseñó un estándar para la Planificación Estratégica Organizacional 2017 para la empresa Klaroscuro, C.A, siguiendo la normativa Venezolana. Por tanto el resultado que se espera por parte de la empresa es la implementación y seguimiento de la propuesta, realizando una comparación de la organización que tenían antes para que puedan observar las falencias



esto lo pueden hacer a través de los indicadores de gestión y así evaluar el cumplimiento de la visión, los objetivos establecidos y de ser necesario realizar los correctivos correspondientes

En este Diseño de Planificación Estratégica Organizacional 2017 se indica los requisitos que permiten definir una misión, visión, valores, políticas y estrategias para cualquier empresa y así poder definir claramente los elementos de la planificación estratégica organizacional para la empresa Klaroscuro, C.A y que el personal este informado de lo que se está haciendo, se concluye:

- ✓ Con la implementación del diseño de Planificación Estratégica Organizacional 2017 se podrá tener conocimiento oportuno en cuanto al incremento en las ventas de artículos del hogar (utensilios, juegos de ollas, colchones, lencería), se refiere.
- ✓ Asimismo se obtendrá mayor comunicación de lo que se desea y adonde se quiere llegar.
- ✓ Con este diseño se podrá llevar un control detallado sobre las ventas, los artículos que entran y salen dentro de la empresa, comparación de costos y precios.
- ✓ Este diseño permite traer nuevas marcas pues se puede conocer cuáles son las marcas más solicitadas por parte de los clientes.
- ✓ Realizados los estudios pertinentes se pudo determinar la misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas y estrategias para la empresa Klaroscuro, C.A

- ✓ El diseño de la Planificación Estratégica Organizacional 2017 ayudará a mejorar la calidad en la empresa Klaroscuro, C.A para con sus clientes
- ✓ Es necesario que la parte gerencial y todos los niveles de la compañía estén comprometidos e interesados en todos los planes o programas de inducción y capacitación para mejorar el desempeño de la empresa y capacitar al talento humano.
- ✓ Esta Planificación Estratégica Organizacional 2017 está elaborado con una terminología clara y precisa para la comprensión del mismo por parte de las gerencia de la empresa Klaroscuro, C.A

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)





La principal recomendación para la empresa Klaroscuro, C.A es aplicar de forma inmediata el DISEÑO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL 2017 diseñado en esta investigación, que proporciona todas las herramientas administrativas necesarias para el desarrollo eficiente y eficaz de la empresa pues proporcionara la eficacia, eficiencia, calidad, buena atención y posicionamiento en el mercado, así como el buen funcionamiento y operatividad de todas las áreas de la Empresa Klaroscuro, C.A. Se realizan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se sugiere darle seguimiento a la ejecución del plan y desarrollar un proceso de retroalimentación de los objetivos trazados, durante el seguimiento pueden realizarse las modificaciones que permitan un mayor grado de éxito.
- ✓ Es necesario que se mejore la comunicación interna, pues juega un papel preponderante en el alcance de objetivos y metas, cosa que debería ocurrir habitualmente en todas las empresas.
- ✓ Se debe tener claro a donde se quiere llegar e informar las cifras a alcanzar y definir los cursos de acción a seguir, si la gente que trabaja en la organización desconoce a dónde se tiene que llegar y cómo quiere hacerlo, difícilmente se lograrán esfuerzos conjuntos y los resultados no serán los esperados



- ✓ Se sugiere la difusión entre el personal, en tiempo y forma, los planes y las acciones que la empresa desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.
- ✓ Es importante que se involucre al personal en dichos planes y acciones estratégicas, desde el principio.
- ✓ Se plantea el establecimiento o reforzamiento de las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer las cosas en la organización.
- ✓ Se debe promocionar la importancia que tiene para el alcance de objetivos la labor cotidiana de cada empleado.
- ✓ Las herramientas aplicadas deberían adoptarse y mantenerse para la mejora continua dentro de la empresa, conforme a los resultados que se vayan obteniendo.
- ✓ Las recomendaciones presentadas deberán considerarse por todos los miembros de la organización en pro de mejoras.



## REFERENCIAS

- Amador, F. (2002). La planeación estratégica en el proceso administrativo. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo>. [Consulta: 2016, Febrero 20]
- Arias, F. (2006). El Proyecto de investigación. Introducción a la Metodología. Caracas: Venezuela: Episteme
- Batista, M. León, M. Mora Contreras, C. (2014). La Planificación Estratégica en las Organizaciones Modernas. Mérida: Venezuela. Talleres Gráficos Universitarios, Mérida
- Balestrini, M (2006), "Como se elabora el Proyecto de Investigación" (7° ed.) Caracas: Venezuela.
- Bavaresco, A (2006) Las técnicas de la investigación: manual para la elaboración de tesis, monografías, informes Edición: (5° ed.) "Proceso Metodológico en la Investigación" p. 95. Recuperado de [archivohttp://trabajodegrado.webcindario.com/capitulo2.html](http://trabajodegrado.webcindario.com/capitulo2.html).
- Biblioteca Práctica de Negocios (1998) Administración de Personas y Recursos Humanos Moderna y Administración Moderna. Ed. McGraw-Hill
- Bula, V. (2015). Planificación Estratégica para la optimización de los procesos administrativos que se realizan en la empresa Grupo Lira, C.A. Trabajo de Grado. Disponible en: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3354/3/vbula.pdf>. Universidad de Carabobo
- Cabello, O. (2006). Marco Legal donde se sustenta jurídicamente la existencia del Plan Estratégico. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/d38267.pdf>.
- Carreño, M. (2015). Plan estratégico para optimizar los servicios de comercialización de la Empresa Importadora Alonzo Cantón El Empalme, Periodo 2014-2017. Trabajo de Grado. Disponible en

<http://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/851/1/T-UTEQ-0108.pdf>.  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo Ecuador.

Cendejas, J. (2014). Implementación del Modelo integral Colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de Software en las empresas de la zona Centro – Occidente en México. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcu/planeacion-estrategica.htm> [Consulta: 2016, Febrero 29]

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial 5453 del 24 de Marzo del 2000. Recuperado del archivo [Documento en Línea]. Disponible en: [http://www.mp.gob.ve/c/document\\_library/get\\_file?uuid=a05c68fb-bd2d-4d05-9dc5-ce56d8aa2047&groupId=10136](http://www.mp.gob.ve/c/document_library/get_file?uuid=a05c68fb-bd2d-4d05-9dc5-ce56d8aa2047&groupId=10136)

Chiavenato, I. (2001). Administración Proceso Administrativo. (3ra Ed.). Colombia. Mc Graw Hill.

Delgado, I. (2011). Historia de la planeación estratégica [Documento en Línea]. Disponible en: <http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgado-morato.html> [Consulta: 2016, Febrero 29]

Ducker, P. (1984). Introducción a la Administración. Sau Paulo. Pioneira.

Fred, D. (2003). Administración Estratégica. (9na Ed.). México. Pearson Prentice Hall.

Fuentes, L. Historia de la Planeación Estratégica. [Documento en Línea]. Disponible en: <https://docs.google.com/document/d/1bt0EMWwitY8/eclitH> [Consulta: 2016, Febrero 29]

García, S. (2014). Planeación estratégica y Organizacional Empresarial para el Almacén “AGG” de la Ciudad de Santo Domingo, 2014. Trabajo de Grado. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3354/3/vbula.pdf>.  
Universidad Regional Autónoma de los Andes Ecuador

Gitman, L y McDaniel (2008). El futuro de los Negocios. 3era Edición. Editorial Cenage Leamig. México

Hernández J, Fernández, C y Baptista, P (2010) “Metodología de la Investigación” 5ta Edición Editorial Mc. Graw Hill

Hurtado, J (2000) “Metodología de la Investigación Holística” 3era Edición.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2008). Caracas

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). Caracas

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010). Caracas

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (LOPCYMAT) (2005). Caracas

Morillo, D. (2012). Planificación Estratégica aplicada a la Gestión de proyectos de rehabilitación vial urbana ejecutados por la alcaldía del municipio Maracaibo. Trabajo de Grado. Disponible en: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/137/TDE-2014-05-19T07:49:39Z-4716/Publico/morillo\\_h\\_daniel\\_e\\_parte\\_01.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/137/TDE-2014-05-19T07:49:39Z-4716/Publico/morillo_h_daniel_e_parte_01.pdf). Universidad del Zulia.

Münch Galindo, L. (2008). Planeación Estratégica El rumbo hacia el Éxito. México. Trillas.

Palella, S y Martins, F (2010) “Metodología de la investigación” 3era Edición Editorial Fedupel. Caracas

Picardo, N. (2009). Antecedentes de la Planificación. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://elvis23planificacion.blogspot.es/> [Consulta: 2016, Febrero 29]

Rey de Polanco, N. (2013) Planificación y Desarrollo del Talento Humano. Enfoque Teórico – Práctico. Valencia: Venezuela

Reyes, M. (2013). Estrategias de mercadeo que permita el incremento de las ventas y el segmento de la empresa comercializadora MM&LV, C.A. Ubicada en Valencia estado Carabobo. Trabajo de Grado. Disponible en: <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/tesisfinal11.pdf>  
Universidad José Antonio Páez

Sabino, C. (2003). Metodología de investigación. Venezuela: El Cid Editor

Serna, H (2002) Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Bogotá Colombia. 3r Editores.

Silva, C (2008) Etapas de la Planificación Estratégica, Disponible en: <http://redaly.org.pdf> consultado el 15/09/2016

Taller de Producciones de Mensajes (2007) Disponible en: <http://rperio.unlp.edu.ar>

Tamayo y Tamayo, M. (2006). “El proceso de la investigación científica” (4ª ed.). México. Limusa.

Thompson, A. Peteraf, M. Gamble, J. Strickland, A. (2012). Administración Estratégica Teorías y casos. (18a Ed.). México. Mac Graw Hill.

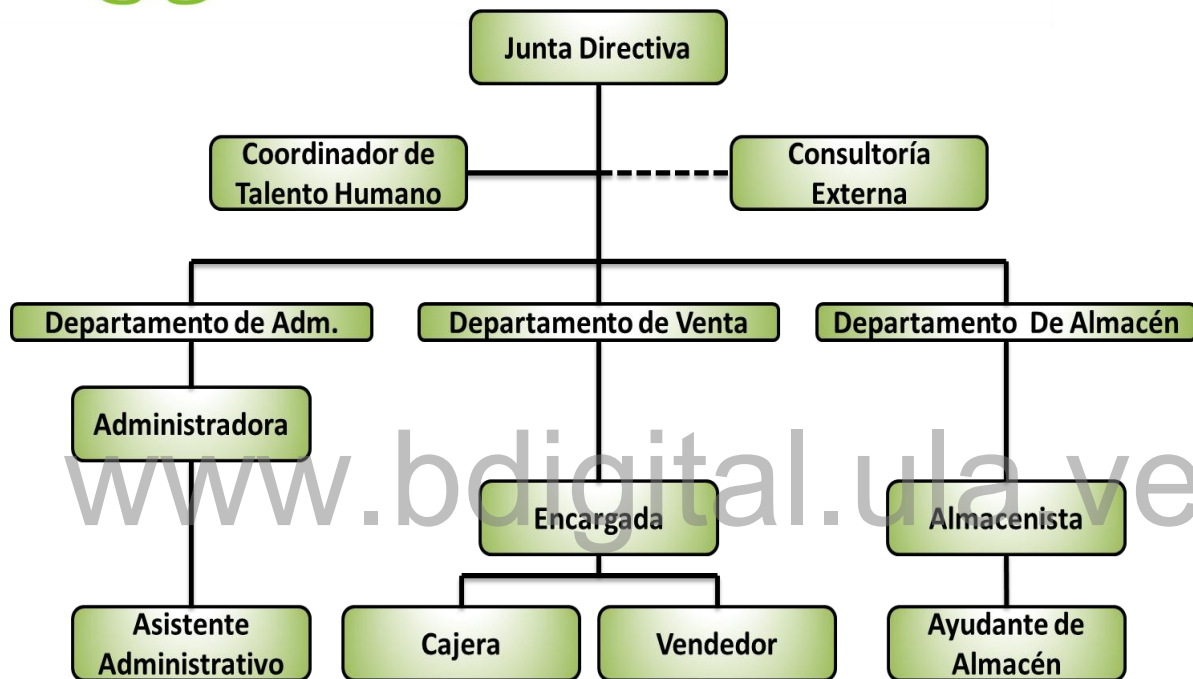
Stracuzzi, S. Pestana, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. (2da Ed.). Caracas. Fedupel.

Veliz, A. (2013). Como hacer y defender una tesis. (2da Ed.). Caracas: Venezuela. M.J. Editores.

ANEXOS  
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

ANEXOS A  
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA  
DE LA EMPRESA  
KLAROSCURO, C.A.

## Estructura Organizativa Klaroscuro, C.A



**Nota:** Klaroscuro, C.A (2010)

# ANEXOS B CUESTIONARIO

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Anexo B**  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
OPCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL

Mérida, Noviembre 2017

Ciudadano (a)

A continuación le presentamos un cuestionario con el fin de recopilar la información necesaria para elaborar el Trabajo Especial de Grado titulado “La Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A.”

**Instrucciones:** Marque con una (x) solo una opción como respuesta que considere correcta de acuerdo a las dos (2) categorías presentadas.

Dado que el mismo es anónimo, se le agradece la mayor sinceridad en sus respuestas a fin de que los resultados obtenidos se ajusten a la realidad que se pretende medir.

Gracias por su colaboración.

Dionelly Vera

<b>Cuestionario</b>
“La Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A”

**La escala a utilizar es de tipo dicotómica de 2 de puntos:**

<b>Indicador de Medida</b>	
Si	El indicador en este caso se valoriza con (1)
No	El indicador en este caso se valoriza con (0)

**Instrucciones:** Marque con una (x) la respuesta que considere correcta.

ITEMS		SI	NO
<b>A. Tipo de Planificación Estratégica Organizacional</b>			
1.	Existe algún tipo de Planificación en la Empresa Klaroscuro, C.A.		
2.	Existe Planificación Estratégica en la Empresa Klaroscuro, C.A.		
3.	Existe un plan de trabajo en la empresa Klaroscuro C.A.		
4.	Existe proyección de las actividades realizadas en la empresa Klaroscuro C.A.		
5.	Están establecidas las metas a alcanzar en la organización		
6.	Es agradable el entorno social en la empresa Klaroscuro C.A.		
7.	Son óptimas las áreas de trabajo para el desempeño laboral dentro de la empresa Klaroscuro C.A.		

<b>B. Elementos de la Planificación</b>			
8.	Existe Misión definida en la organización		
9.	Existe Visión definida en la organización		
10.	Están establecidos los objetivos organizacionales en la empresa Klaroscuro C.A.		
11.	Los objetivos de la empresa Klaroscuro C.A. son corporativos		
12.	Prevalecen los valores organizacionales dentro de la organización		
13.	Existen políticas establecidas en la empresa Klaroscuro C.A.		
14.	Están establecidas las estrategias organizacionales dentro de la empresa Klaroscuro C.A.		
15.	Existen métodos o programas establecidos en la empresa Klaroscuro C.A.		
16.	Están definidos los procedimientos administrativos dentro de la empresa Klaroscuro C.A.		
<b>C. Estructura de la Planificación Estratégica Organizacional</b>			
17.	Existe estructura organizativa definida en la empresa Klaroscuro C.A.		
18.	Están identificadas las líneas de mando dentro de la empresa Klaroscuro, C.A.		
19.	Están definidas las operaciones básicas dentro de la empresa Klaroscuro C.A.		
20.	Existe una adecuada distribución de las tareas dentro de la empresa Klaroscuro, C.A.		
21.	Existe adiestramiento del recurso humano en las diferentes áreas de la empresa Klaroscuro C.A.		
22.	Existe comunicación y trabajo en equipo en la empresa Klaroscuro C.A.		
23.	La empresa Klaroscuro C.A. toma en cuenta al recurso humano en la toma de decisiones		
24.	Considera que la planificación estratégica mejoraría el desempeño de la empresa Klaroscuro C.A.		

**Nota:** Vera (2017)

ANEXOS C  
INSTRUMENTO DE  
VALIDACION

(JUICIO DE EXPERTOS)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Anexo C**  
**Instrumento de Validación**  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
OPCION: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL

Ciudadano:

Presente-.

Tengo el honor de dirigirme a usted muy respetuosamente, con el fin de solicitar su valiosa colaboración en el sentido de servir como experto para realizar una validación de contenido a un instrumento tipo cuestionario. El mismo será utilizado en una investigación cuantitativa, con un diseño de campo fundamentado en un Proyecto Factible el cual lleva por título:

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EN LAS  
COMPAÑÍAS ANÓNIMAS  
CASO PRÁCTICO: EMPRESA KLAROSCURO, C.A**

Se le agradece su aporte en cuanto a su opinión, pues ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que se adelanta.

Agradeciendo de antemano su receptividad y valioso tiempo, se despide de usted.

Atentamente.

Dionelly Vera

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación se presenta el instrumento para validar el cuestionario, el cual se aplicará al personal de la empresa Klaroscuro, C.A desde la alta gerencia hasta los diferentes departamentos. Lea el instrumento y marque con una (X) su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

REDACCIÓN	ADECUACION	PERTINENCIA
Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso de vocabulario técnico.	Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el ámbito de trabajo del entrevistado.	Relación estrecha de la pregunta con los objetivos del estudio y el aspecto del instrumento que se encuentra desarrollando.

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

ITEMS	ASPECTOS A CONSIDERAR					
	Redacción		Adecuación		Pertinencia con los objetivos a medir	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						

En el presente formato, se presenta varios aspectos a considerar para validar los Ítems que conforman el Instrumento. Para ello se brinda dos alternativas (Si – No) para que seleccione la que considere correcta y, al final, puede realizar las observaciones que considere oportunos en el espacio designado para ello.

Experto: \_\_\_\_\_

Autor: \_\_\_\_\_

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
La hoja de presentación del Instrumento es pulcra y contiene instrucciones claras y precisas para que se puedan emitir las respuestas			
El Instrumento esta presentado adecuadamente. En caso de no ser así señale cuales aspectos se debe mejorar			
Los ítems se ordenaron de manera lógica y secuencial, están adaptados a la tabla de operacionalización o de especificaciones.			
Se evidencia en la redacción de los objetivos general y específicos, las bases teóricas que sustentan la investigación			
Los ítems son adecuados para recolectar la información necesaria y pertinente a la investigación. De ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a modificar, incluir y/o eliminar			
La redacción de los ítems no sugiere la respuesta (sesgo). De ser negativa la respuesta, indique cuales ítems presentan esa condición y deben ser modificados			

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VALIDEZ	
APLICABLE	NO APLICABLE
APLICABLE SEGÚN LAS OBSERVACIONES	

Validado por:	e-mail:
Cedula de Identidad:	Teléfono(s):
Firma:	Fecha:

www.bdigital.ula.ve

### Objetivos de la Investigación

#### Objetivo General

Proponer La Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A

#### Objetivos Específicos

Diagnosticar el tipo de Planificación Estratégica Organizacional actual en la empresa Klaroscuro, C.A

Definir los elementos de la Planificación Estratégica Organizacional ajustado a la empresa Klaroscuro, C.A

Establecer la estructura de la Planificación Estratégica Organizacional más apropiada para la empresa, Klaroscuro, C.A

Diseñar la propuesta para La Planificación Estratégica Organizacional en las Compañías Anónimas Caso Práctico: Empresa Klaroscuro, C.A

El cuestionario se realizó de veinticuatro (24) ítems, mediante el análisis de la investigadora, fue estructurado considerando la planificación estratégica en los diferentes departamentos de la Empresa Klaroscuro, C.A. La escala de respuesta utilizada es la de tipo Dicotómica de 2 puntos descrito arriba, se realiza en 10 a 15 minutos y mide los cuatro (4) objetivos específicos planteados en esta investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
OPCION: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL


**CERTIFICADO DE VALIDACION**

YO, ANA LIZETH DE HERNÁNDEZ,  
de profesión LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, por medio de  
la presente certifico que analice el instrumento elaborado por la alumna  
Vera Dionelly; estudiante de la Universidad de Los Andes, con la finalidad  
de que sea utilizado como instrumento de la investigación en la  
elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EN LAS  
COMPAÑÍAS ANÓNIMAS**

**CASO PRÁCTICO: EMPRESA KLAROSCURO, C.A**

En consecuencia, manifiesto que una vez ajustada las observaciones  
realizadas por mí, el instrumento es válido y puede ser aplicado como  
definitivo de dicha investigación.

Firma:   
Nombres y Apellidos: ANA DE HERNÁNDEZ  
Cedula de Identidad: 10869391  
Fecha de Validación: 18/09/2017.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
OPCION: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL

**CERTIFICADO DE VALIDACION**

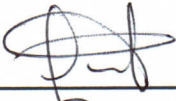
Yo, Denis Castro,  
de profesión Contador Público, por medio de  
la presente certifico que analice el instrumento elaborado por la alumna  
Vera Dionelly; estudiante de la Universidad de Los Andes, con la finalidad  
de que sea utilizado como instrumento de la investigación en la  
elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EN LAS  
COMPAÑÍAS ANÓNIMAS**

**CASO PRÁCTICO: EMPRESA KLAROSCURO, C.A**

En consecuencia, manifiesto que una vez ajustada las observaciones  
realizadas por mí, el instrumento es válido y puede ser aplicado como  
definitivo de dicha investigación.

Firma:   
Nombres y Apellidos: Denis Castro  
Cedula de Identidad: 13.525.391  
Fecha de Validación: 18-09-2017

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
OPCION: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL

**CERTIFICADO DE VALIDACION**


Yo, Carlota Antonietta Plaza,  
de profesión Contador Público, por medio de  
la presente certifico que analice el instrumento elaborado por la alumna  
Vera Dionelly; estudiante de la Universidad de Los Andes, con la finalidad  
de que sea utilizado como instrumento de la investigación en la  
elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EN LAS  
COMPAÑÍAS ANÓNIMAS

CASO PRÁCTICO: EMPRESA KLAROSCURO, C.A

En consecuencia, manifiesto que una vez ajustada las observaciones  
realizadas por mí, el instrumento es válido y puede ser aplicado como  
definitivo de dicha investigación.

Firma:   
Nombres y Apellidos: Carlota Antonietta Plaza  
Cedula de Identidad: 16.934.588  
Fecha de Validación: 19-09-2017.

ANEXOS D  
CONFIABILIDAD DEL  
INSTRUMENTO

(MÉTODO DE COEFICIENTE (KR20)  
“KUDER – RICHARDSON”)

ENCUESTADO	PREGUNTAS POR ITEMS																								TOTAL (Xi)	ST	(ST) <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
E1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	12	-0,17	0,03
E2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	7,83	61,36
E3	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	9	-3,17	10,03
E4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	16	3,83	14,69
E5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	6	-6,17	38,03
E6	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	10	-2,17	4,69
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>73</b>		<b>128,83</b>
X	0,50	0,50	0,50	0,33	0,33	0,83	0,83	0,33	0,17	0,00	0,17	1,00	0,67	0,33	0,00	0,67	0,50	1,00	0,67	0,33	0,17	0,83	0,67	0,83	12,17		
p	0,50	0,50	0,50	0,33	0,33	0,83	0,83	0,33	0,17	0,00	0,17	1,00	0,67	0,33	0,00	0,67	0,50	1,00	0,67	0,33	0,17	0,83	0,67	0,83			
Q	0,50	0,50	0,50	0,67	0,67	0,17	0,17	0,67	0,83	1,00	0,83	0,00	0,33	0,67	1,00	0,33	0,50	0,00	0,33	0,67	0,83	0,17	0,33	0,17			
P * Q	0,25	0,25	0,25	0,22	0,22	0,14	0,14	0,22	0,14	0,00	0,14	0,00	0,22	0,22	0,00	0,22	0,25	0,00	0,22	0,22	0,14	0,14	0,22	0,14	3,97		
ST <sup>2</sup>	21,47																										

K = Numero de items       $X = \frac{73}{6}$        $X = 12,17$   
 P = Respuestas Afirmativa  
 Q = Respuestas Negativas  
 ST<sup>2</sup> = Varianza Total       $ST^2 = \frac{128,83}{6}$        $ST^2 = 21,47$   
 X = Media Aritmetica

$$KR20 = \frac{K}{K - 1} * \frac{ST^2 - SP * Q}{ST^2}$$

$$KR20 = \frac{24}{24 - 1} * \frac{21,47 - 3,97}{21,47}$$

$$KR20 = \frac{24}{23} * \frac{17,50}{21,47}$$

$$KR20 = 1,04 * 0,82$$

$$KR20 = 0,85$$

Nota: Vera (2017)

ANEXOS E  
ITEMS DEL  
CUESTIONARIO

www.boigital.ula.ve

Ítem	Descripción
1	Planificación en la Empresa Klaroscuro, C.A.
2	Planificación estratégica en la Empresa Klaroscuro, C.A.
3	Plan de trabajo en la empresa Klaroscuro C.A
4	Proyección de las actividades en la empresa Klaroscuro C.A.
5	Metas a alcanzar en la organización
6	Entorno social en la empresa Klaroscuro C.A.
7	Áreas de trabajo para el desempeño laboral dentro de la empresa Klaroscuro C.A.
8	Misión definida en la organización
9	Visión definida en la organización
10	Objetivos organizacionales en la empresa Klaroscuro C.A.
11	Objetivos de la empresa Klaroscuro C.A. son corporativos
12	Valores organizacionales dentro de la organización
13	Políticas establecidas en la empresa Klaroscuro C.A.
14	Estrategias organizacionales dentro de la empresa Klaroscuro C.A.
15	Métodos o programas establecidos en la empresa Klaroscuro C.A.
16	Procedimientos administrativos dentro de la empresa Klaroscuro C.A.
17	Estructura organizativa definida en la empresa Klaroscuro C.A.
18	Líneas de mando dentro de la empresa Klaroscuro, C.A.
19	Operaciones básicas dentro de la empresa Klaroscuro C.A.
20	Distribución de las tareas dentro de la empresa Klaroscuro, C.A.
21	Adiestramiento del recurso humano en las diferentes áreas de la empresa Klaroscuro C.A.
22	Comunicación y trabajo en equipo en la empresa Klaroscuro C.A.
23	Empresa Klaroscuro C.A. toma en cuenta al recurso humano en la toma de decisiones
24	Planificación estratégica mejoraría el desempeño de la empresa Klaroscuro C.A.