



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA
MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE
LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA
S.A.A**

**PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

Autor:

Bach. Aranda Arellano Paola Karina

Asesor:

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara

Línea de investigación:

Gestión Organizacional Empresarial en Administración

Pimentel – Perú

2018



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA
PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE LA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A**

AUTOR

Bach. PAOLA KARINA ARANDA ARELLANO

PIMENTEL – PERÚ

2018

**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA
PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL
POMALCA S.A.A**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara
Asesor Metodológico

Dr. Edgar Roland Tuesta Torres
Presidente del jurado de tesis

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos
Secretaria del jurado de tesis

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara
Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi Madre Julia por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha concedido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Paola Karina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por permitirme lograr una meta más en mi carrera.

A mi Asesora de Tesis Dra. Xiomara Cabrera Cabrera por su apoyo, consejos é invaluable orientación y dirección que me brindó para la realización de esta tesis.

A mis profesores y compañeros de grupo de la Maestría en Administración y Marketing.

Paola Karina

RESUMEN

La investigación parte de dificultades en la planificación del trabajo y la planeación estratégica de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A, para lo cual se definió el problema científico: Deficiente estructuración del proceso empresarial para el abastecimiento de insumos y materiales de la Empresa Azucarera de Pomalca, limita la planificación del trabajo. Por lo que, en el estudio teórico se profundizó en el proceso organizacional desde una gestión que potenciara la relación de la cultura organizacional de una empresa privada, a partir de la sistematización de las políticas de la organización empresarial. Se plantea como objetivo: Elaborar una estrategia organizacional para mejorar la planificación del trabajo. Se fundamentó teóricamente el proceso organizacional y su gestión; se determinaron las tendencias históricas del proceso organizacional y su gestión, definiendo indicadores y etapas. Se caracterizó el estado actual de la gestión del proceso organizacional en los directivos y trabajadores de la empresa azucarera para lo cual se aplicó encuesta a colaboradores. Se realizó un análisis FODA de la Empresa agro industrial durante 2017 en base a fortalezas, oportunidades y amenazas del macro entorno económico. Se elaboró una estrategia organizacional, definiéndose etapas; áreas estratégicas y objetivos estratégicos con acciones a cumplimentar a corto, mediano y largo plazo. Se valoró la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante criterio de expertos con una validez de MUY BUENA y se realizó taller de socialización. Se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos.

Palabras clave: Organización empresarial; planificación estratégica; plan estratégico organizacional; gestión de las organizaciones.

ABSTRACT

The research starts from difficulties in the planning of work and strategic planning of the agroindustrial company Pomalca SAA, for which the scientific problem was defined: Poor structuring of the business process for the supply of supplies and materials of the Sugar Company of Pomalca, limits work planning. Therefore, in the theoretical study, the organizational process was deepened from a management that will enhance the relationship of the organizational culture of a private company, based on the systematization of the policies of the business organization. The objective is to: Develop an organizational strategy to improve work planning. The organizational process and its management were theoretically based; the historical trends of the organizational process and its management were determined, defining indicators and stages. The current state of the management of the organizational process in the managers and workers of the sugar company was characterized for which a survey was applied to collaborators. A SWOT analysis of the agro-industrial company was carried out during 2017 based on strengths, opportunities and threats of the macro economic environment. An organizational strategy was elaborated, defining stages; Strategic areas and strategic objectives with actions to be completed in the short, medium and long term. The scientific-methodological relevance of the practical contribution was assessed by expert criteria with a VERY GOOD validity and a socialization workshop was held. Theoretical, empirical and statistical methods were used.

Keywords: Business organization; strategic planning; organizational strategic plan; management of organizations.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DE LA TESIS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	- 11 -
PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	- 17 -
CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	- 18 -
1.1 Caracterización epistemológica del proceso organizacional empresarial y su gestión.	- 18 -
1.2 Determinación de las tendencias históricas del proceso de organizacional empresarial y su gestión	- 32 -
CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN.....	- 37 -
2.1. Justificación del Problema.....	- 37 -
2.2 Diagnóstico del estado actual del campo de acción	- 39 -
2.3 Marco conceptual	- 51 -
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN.....	- 55 -
3.1. Definición de hipótesis	- 55 -
3.2. Determinación y conceptualización de las variables de la hipótesis	- 55 -
3.3. Diseño de la ejecución.....	- 58 -
SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE.....	- 61 -
CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO.....	- 62 -
4.1 Fundamentación de la estrategia organizacional para mejorar la planificación del trabajo de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.	- 62 -
4.2 Construcción de la estrategia organizacional para mejorar la planificación del trabajo de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.	- 65 -
TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	84
CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS	85

5.1. Valoración de los resultados propuestos en el aporte práctico por criterios de especialistas....	85
5.2 Ejemplificación del aporte práctico.....	89
CONCLUSIONES GENERALES.....	91
RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
ANEXOS.....	96

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Área de planificación de las actividades	- 40 -
Tabla 2. Decisión para solucionar los problemas.....	- 40 -
Tabla 3. Manejo adecuado de su área para la distribución de los recursos asignados	- 41 -
Tabla 4. Identificación de los problemas del área	- 41 -
Tabla 5. Visión, misión y valores de la empresa.....	- 41 -
Tabla 6. Disponibilidad de ambientes adecuados de trabajo.....	- 48 -
Tabla 7. Equipamiento tecnológico para la productividad.....	- 48 -
Tabla 8. Aplicación de la innovación y racionalización empresarial	- 49 -
Tabla 9. Operacionalización de la variable. VI.....	- 56 -
Tabla 10. Operacionalización de la variable. VD	- 57 -
Tabla 11. Matriz FODA	- 70 -
Tabla 12. Calificación de los especialistas.....	86

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Preparación y capacitación del personal	- 43 -
Figura 2. Orientación del supervisor para ejecutar sus tareas	- 43 -
Figura 3. Tareas que se retrasan	- 44 -
Figura 4. Cambios en la empresa son informados a los colaboradores	- 44 -
Figura 5. El trabajador puede contar con el apoyo del jefe	- 45 -
Figura 6. Capacidad de organización por el superior jerárquico	- 46 -
Figura 7. Jefe de área y colaborador en función del nivel.....	- 46 -
Figura 8. Diseño de los programas de trabajo acorde a los procesos que se ejecutan	- 47 -
Figura 9. Flexibilidad y adaptabilidad de los programas de trabajo para su cumplimiento	- 47 -
Figura 10. Tiempo de los abastecimientos e insumos	- 49 -
Figura 11. Infraestructura de almacenes	- 50 -
Figura 12. Manejo de software logístico actualizado.....	- 50 -
Figura 13. Mapa de procesos.....	- 69 -
Figura 14. Ciclo de la planificación estratégica. Empresa Pomalca S.A.A.	- 73 -
Figura 15. Modelo de plan estratégico de la empresa agro industrial Pomalca S.A.A.	82
Figura 16. Organigrama del departamento de sanidad vegetal de la Empresa Pomalca S.A.A.	89

INTRODUCCIÓN

Cada vez, son más dinámicos los cambios en los entornos económicos y sociales en los países, en tanto, se proponen nuevos retos a la gestión de las organizaciones empresariales, de igual manera, deben adaptarse a factores internos y externos para evitar se afecte la actividad productiva (Otley, 2012). En tal sentido, las empresas no surgen, ni se estructuran por sí mismas, sino que es necesario personal directivo y los recursos humanos necesarios para organizar las tareas de la actividad comercial o de producción que se desarrolla, lo que se conoce como la organización empresarial institucional.

El cambiante medio ambiente de los negocios ha provocado cambios en las estructuras organizacionales y procesos empresariales y administrativos, por lo que, se ha puesto interés en los cambios en los sistemas de control de la gestión de la empresa y en los propios cambios en el desarrollo de la gestión (Khanti, 2007).

Así mismo, las empresas concuerdan en las condiciones, haciendo sus propios cambios en su planeación estratégica a través de planes que plasman todos los objetivos, acciones y metas de la organización, requiriendo de un sistema integrado de control que aseguren su cumplimiento y los resultados finales para un buen desempeño en la gestión, a fin de evaluar las actividades llevadas a cabo en la organización para el logro de los objetivos organizacionales. No se debe de hablar de administración eficiente si no hay un plan de organización y de estructuración de cada uno de los procesos que se desarrollan que incluye factores de riesgo que imposibilitan el cumplimiento de las metas establecidas.

Como parte de la planeación y planificación estratégica de las empresas o una organización y en específico para el aseguramiento de la calidad de la caña de azúcar, actividad que constantemente las empresas han adoptado para identificar su visión y misión a través del logro de objetivos y metas. Estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo; de lo que se deriva la necesidad de elaborar en conjunto de medidas que hoy están con dificultades, que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados deseados.

El mundo empresarial en su organización debe adaptarse a las exigencias del siglo XXI. No hay gestión y administración empresarial si antes no se planifican acciones estratégicas

de organización, o una estrategia donde se sustentan las bases para el funcionamiento de la empresa y para elementos asociados, la gestión de calidad o los Recursos Humanos, o la organización empresarial. Por lo que, la organización empresarial está en función del mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir cada persona que integra la empresa, así como de las relaciones que de ella emergen.

La actividad agroindustrial es uno de los pilares que sostiene la economía del Perú, por lo que es importante la organización empresarial para alcanzar los logros de la agroindustria como organización para conseguir cumplir su misión y alcanzar su propia visión con objetivos estratégicos, para ello se definen también las acciones, para conseguirlo es importante la planificación empresarial.

Por lo que, la investigación está relacionada con la importancia de la organización empresarial en la empresa Pomalca S.A.A dedicada al cultivo y atención de la caña de azúcar, dado fundamentalmente por el abastecimiento de recursos para consumo y atracción económica que tiene este producto en el mercado nacional e internacional.

En Perú actualmente la caña de azúcar representa 78% de tierras sembradas en proyecto Olmos, hasta abril, se han sembrado 8,106 hectáreas de caña de azúcar, lo que representa el 78.2% del total sembrado. Es cultivada en la costa, sierra y selva y se siembra y cosecha durante todo el año. El mayor uso industrial de la caña de azúcar es para la producción de azúcar. De las hectáreas sembradas con caña corresponde el 65 % a los 10 ingenios azucareros y el 35 % restante a los sembradores particulares.

La Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, se encuentra ubicada en el Km. 7 de la carretera Chiclayo- Chongoyape en el distrito de Pomalca provincia de Chiclayo de la Región Lambayeque; dedicándose en su principal renglón a producir azúcar a partir del cultivo de caña de azúcar, así como sus derivados (melaza, chancaca y bagazo), cumpliendo con las normas ambientales y de responsabilidad social; encontrándose a la vanguardia en la aplicación de tecnologías de última generación para los rendimientos de sus cultivos .

En la actualidad la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A Cotiza en la Bolsa de Valores de Lima con Respaldo del Grupo Inversionista. Desde el ingreso de este grupo empresarial, enormes han sido los esfuerzos para mejorar los campos, la fábrica, la producción de caña y la obtención de azúcar, no obstante aún se presentan dificultades con el

abastecimiento de insumos en los laboratorios agrícolas para lograr mejores rendimientos de la caña. La finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante y para una organización y planificación adecuada lo cual determina el cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante para el logro de los resultados.

Sin embargo, en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A, se observan **manifestaciones**, las cuales se corroboran mediante la observación empírica y el propio trabajo de la investigadora, que se pueden resumir de la siguiente forma:

- Insuficiencias en la planificación de las actividades y tareas.
- Dificultades en la organización del trabajo por áreas estratégicas.
- Deficiente distribución de los abastecimientos de insumos y materiales al no tener una planificación y organización adecuada del trabajo.
- Insuficiente organización del proceso de abastecimiento y logística de la empresa.

Estas manifestaciones se sintetizan en el **problema de investigación**: Deficiencias en la estructuración del proceso empresarial para el abastecimiento de insumos y materiales de la Empresa Azucarera de Pomalca, limita la planificación del trabajo.

Se revelan como **causas del problema** las siguientes:

- Limitantes en los contenidos teóricos del proceso de organización empresarial.
- Insuficientes referentes teóricos y metodológicos de la organización del trabajo, que posibilite una mejor planificación empresarial.
- Deficiencias en la práctica del proceso interno de planificación empresarial.

Estas manifestaciones causales sugieren profundizar en el estudio del proceso de organización empresarial, **objeto** de la presente investigación.

En relación con este proceso de organización empresarial, autores como, Brench, (1959). Refiere que...“ El termino organización es habitualmente utilizado para referirse a la estructura de responsabilidades y relaciones atribuidas a los distintos puestos”, aspectos necesarios y que se retoman en la investigación.

Otros como, Urwick, (1961). Explica que... “La organización es la determinación de actividades que son necesarias para un determinado fin o programa y su agrupación ordenada para asignarlas a los individuos”. Asimismo, describe una estructura organizativa aunque ya menciona un determinado fin u objetivo común; por lo que la investigación asume actividades que se asignan. Mooney, (1964). Refiere que... “Es una forma que cada asociación humana asume para la consecución de un objetivo común”. En este caso, solo se considera la meta o misión final olvidándose de los hombres, medios y relaciones. Simón, (1958). Señala que... “Es el complejo esquema de comunicaciones y de otras relaciones que vienen a establecerse en un grupo de seres humanos”. Considera únicamente el sistema de relaciones.

También, Pfiffner; Sherwood, (1963). Refiere que ...“Es el conjunto de formas en las que un número elevado de personas , demasiadas para tener contacto directo unas con otras y comprometidas en una complejidad de funciones, se ponen en relación entre sí para una consciente y sistemática fijación y realización de objetivos mutuamente aceptados”. No mencionan el conjunto de medios y esfuerzo combinado, esenciales para una buena organización empresarial.

El autor Stene, (1940). Sobre la organización empresarial refiere que...“es un conjunto de personas que sistemática y conscientemente combinan sus propios esfuerzos individuales para la realización de una misión común”. También es incompleta, al centrarse únicamente en la meta común.

Por lo tanto, en el ámbito investigativo, los resultados todavía no satisfacen los requerimientos teóricos, metodológicos y prácticos para el estudio del PROCESO DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, desde una gestión que potencie la relación de la cultura organizacional de una empresa privada, a partir de la sistematización de la política de la organización; misión, visión y valores acorde a las exigencias de la planificación empresarial y los objetivos estratégicos, lo que se constituye en la **inconsistencia teórica de la investigación.**

Se plantea entonces como **objetivo:** Elaborar una estrategia organizacional para mejorar la planificación del trabajo de la Empresa Agro Industrial Pomalca S.A.A, que

permita su crecimiento sostenible. El **campo de acción** se concreta, entonces, la gestión del proceso de organización empresarial.

En la fundamentación epistemológica y metodológica del objeto y el campo de la investigación se revela la necesidad de significar la formación contextualizada y sistematizada del proceso de organización empresarial, propiciando con ello, las relaciones entre el aseguramiento de los recursos y el mejoramiento continuo de la producción, lo que se constituye en la **orientación epistémica** de la investigación.

Por lo que, se plantea como **hipótesis**: Si se elabora una estrategia organizacional de la Empresa Pomalca S.A.A, que tenga en cuenta la relación entre el aseguramiento de los recursos y el mejoramiento continuo de la producción, entonces se mejorará la planificación del trabajo para un crecimiento sostenible.

Para dar tratamiento tanto al objetivo como a la hipótesis presentados en esta investigación se han planteado las siguientes **tareas en la etapa** de fundamentación de la investigación:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de organización empresarial y su gestión.
2. Determinar las tendencias históricas del proceso de organización empresarial y su gestión.
3. Caracterizar el estado actual de la gestión del proceso de organización en los directivos y colaboradores de la empresa agro industrial Pomalca.
4. Elaborar un plan estratégico de la empresa agro industrial Pomalca S.A.A.
5. Valorar la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante Ficha de especialista y taller de socialización.

El **aporte práctico** está en elaborar una estrategia organizacional para mejorar la planificación del trabajo de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A

La **significación práctica** de esta investigación, está dada, por la implementación de una estrategia organizacional para mejorar la planificación del trabajo de la Empresa Agroindustrial Pomalca, posibilitando asegurar el rendimiento productivo en la empresa, por lo que resulta importante ya que aumentará la productividad y por ende incrementará el beneficio económico.

La **novedad** de la investigación se revela en los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización de la empresa, en el abastecimiento de los insumos agrícolas e insecticidas para lograr el incremento de la productividad de la producción azucarera.

**PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA
INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Introducción

En este capítulo se abordan los referentes teóricos contextualizados a partir de la fundamentación teórica del proceso de organización y su gestión, como proceso inherente a este proceso organizacional; se establecen las consideraciones teóricas esenciales acerca de la problemática investigada; se presentan las tendencias históricas del proceso de organización y su gestión y los cambios que marcan pautas históricas, así como los indicadores y etapas por las que discurre el proceso.

1.1 Caracterización epistemológica del proceso organizacional empresarial y su gestión.

A decir del autor Canales, (1991),...“la **organización** es la disposición de recursos humanos y materiales de una entidad para permitir el cumplimiento de sus objetivos, mediante la delimitación de funciones, responsabilidades, normas, procedimientos y mecanismos de coordinación y comunicación”. En este caso, la organización se configura como un medio para la consecución de objetivos, y, por tanto, está íntimamente ligada al concepto de dirección estratégica para la mejora de su posición competitiva diseñando nuevas estructuras organizativas.

La organización, palabra que deriva del griego “órganon”, consta de un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr. Esta organización sólo puede funcionar y ser real si, entre las personas que la componen, existe la comunicación y la intención de actuar coordinadamente hacia las metas u objetivos a cumplir. Se plantean normas, las cuales la organización adopta y ayudan a lograr la misión. (Wikipedia).

Para que las organizaciones, puedan alcanzar los objetivos planteados y las metas trazadas de la manera más satisfactoria, cuenten con recursos, tanto, económicos; humanos, tecnológicos; inmuebles; intangibles y tangibles. Por lo que las organizaciones cuentan con características específicas y propias de acuerdo a la misión que tienen concebida dentro de su objeto social; básicamente, las organizaciones son un orden que se dan en un tiempo, espacio y cuentan con una cultura determinada.

El **proceso de formación empresarial** es una de las condiciones indispensables para asegurar un buen rendimiento del trabajo en la organización o la empresa, partiendo de que los trabajadores o empleados tengan los conocimientos, las habilidades y la experiencia imprescindibles para desempeñar el trabajo de forma eficiente y rentable. La formación y el desarrollo del personal son factores clave para conseguir un buen rendimiento y la posterior sostenibilidad que necesita la organización empresarial para ser rentable y eficiente.

Este proceso de formación empresarial tiene varias **fases**:

-Evaluación de las necesidades de formación. Se puede realizar para toda la organización o por departamentos, grupos de trabajo o individuos concretos. Se diferencian métodos como la evaluación de la información ya existente, entrevistas de detección de necesidades o autoanálisis de las necesidades. Se obtienen las necesidades de formación de las personas implicadas, se trazan los indicadores de la situación actual y se plantean los objetivos concretos a cumplimentar.

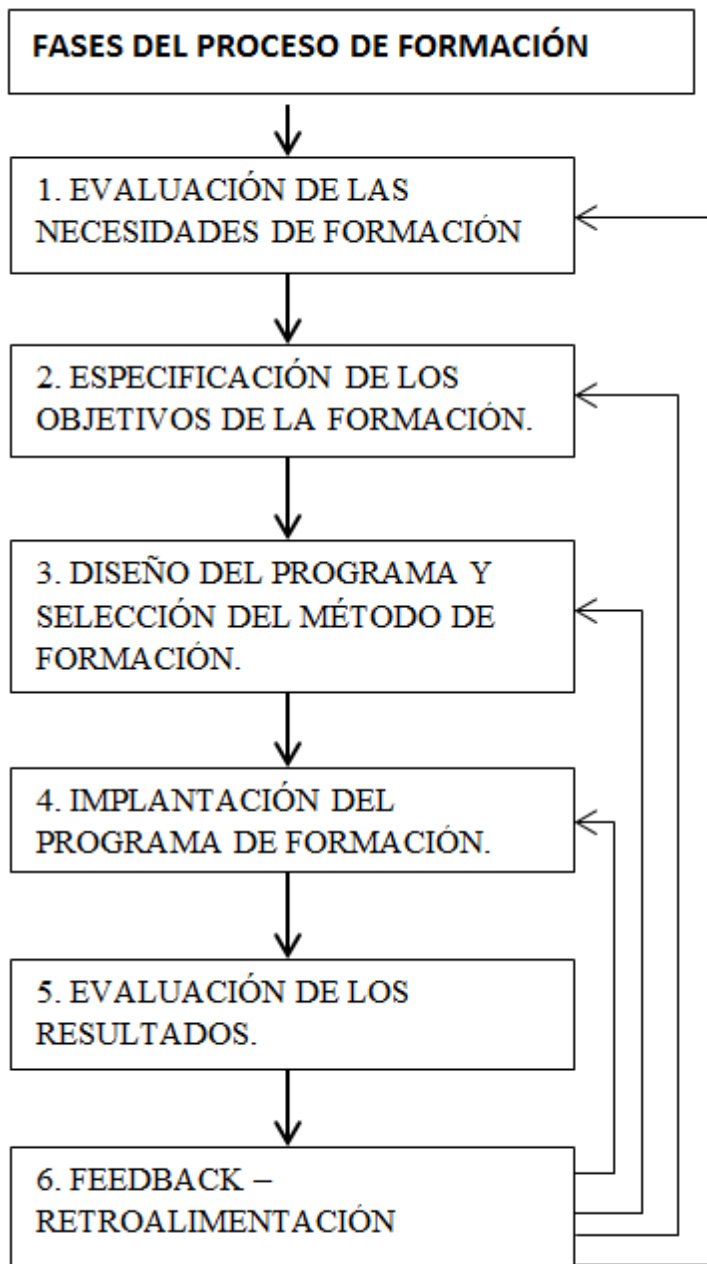
- La especificación de los objetivos de formación consiste en determinar las áreas de prioridad de entre las necesidades formativas identificadas en la primera fase del proceso. Se especifica qué es lo que el individuo, el departamento o la organización ponen en práctica después de haber completado el programa de formación.

- El diseño del programa y selección del método de formación, implica la sistematización de las actividades y las acciones formativas. Se toman decisiones y se eligen los métodos por los que se va a realizar la formación, entre los más comunes esta la rotación de puestos de trabajo, los proyectos individuales o en grupo, instrucción por ordenador y clases, entre otros.

- La implantación es la parte operativa del proceso de formación, se pasara a la acción y la puesta en práctica de la planificación que se ha programado.

- La evaluación de los resultados y feedback con su retroalimentación. Se recopila información de los participantes en las actividades y acciones, se precisa si no se han cumplido y repetir alguna actividad en el futuro. Se informaría al feedback todas las fases anteriores del proceso de formación para poder introducir cambios o modificaciones. Se grafica el proceso de formación.

Figura 1: Fases del proceso de formación empresarial



Fuente: Adaptación de GUNNIGLE & FLOOD, 1990. VALVERDE APARICIO, M.; MARTIN FRANCONETTI, M.; ORDUÑA PONTI, J.M. (2001).

Objetivos empresariales: concepto y niveles.

En el estudio teórico realizado se encontraron varios autores que definen los objetivos; como un "resultado que se desea lograr" (Byars, 1984) o como "los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización" (Glueck, 1980), "como una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos" (Ansoff, 1976).

En la comprensión de los objetivos de una empresa se debe considerar cuáles son las funciones que éstos desempeñan:

1. Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
2. Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
3. Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.
4. Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen.

Con respecto a la **cultura organizacional**, Chiavenato, I. (2009); señala que...cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, Tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. Por lo que, en la interacción entre los miembros de una organización empresarial se forma parte de la cultura de la organización, indispensable para el buen funcionamiento y logros a alcanzar.

Según el autor, Masliah, V.(2008); el proceso organizacional es aquel mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevaran a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales.

Los procesos organizacionales son un conjunto de pasos del proceso parcialmente ordenados, y relacionados con los recursos humanos y tecnológicos, estructuras

organizacionales, intentando producir y mantener los requerimientos de la organización Ovalle, (2013).

Dentro de los procesos organizacionales, está la **filosofía organizacional**, considerada como uno de los elementos principales para el exitoso funcionamiento de una organización, según la autora López, Y. (2013). Puede entenderse, o considerarse una empresa, ente económico, fundación, que lleva implícito un reconocimiento, una distinción y la competitividad en el área o sector donde se desempeñe la labor. También consta de principios y valores, relacionados con el comportamiento personal, profesional y organizacional, donde se orientan y realizan actividades dentro de una filosofía compartida por todo el conjunto de trabajadores, directivos para fortalecer la cultura de forma eficiente y productiva, buscando siempre la rentabilidad financiera.

La importancia de la filosofía organizacional está dada en el beneficio que reporta al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador, esto va aparejado con la planeación estratégica ya que va guiando a la organización a descubrir lo que quiere y hacia donde se quiere llegar. La filosofía organizacional se puede dar mediante, la planeación estratégica que se da a mediano y a largo plazo; la táctica o funcional que solo es lo más específico y la operativa que es a corto plazo. En tanto, resulta muy importante insistir que la filosofía organizacional en una empresa tiene implícito los valores, las creencias y las prácticas; así cada empresa tiene que definir su propia filosofía la que debe ser acatada por todos los miembros de la organización.

El **planeamiento estratégico** es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en una guía muy importante para la empresa para alcanzar los objetivos y metas trazadas. Según George Steiner, G.A. (1983), refiere sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal denominada por él fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo.

Este autor, hace referencia a un sistema de planeación estratégica formal, planteando cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo,

presupuestos a corto plazo y planes operativos. Por lo que, la planeación estratégica es el esfuerzo constante y permanente de una empresa para establecer sus metas; propósitos; objetivos; políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes concretos, con la finalidad de poner en práctica las políticas y acciones estratégicas para alcanzar los objetivos y propósitos de la organización empresarial

La **planeación estratégica** plantea concretamente las metas a lograr así como valora los riesgos, saber corregirlos, así como la flexibilidad de opciones para cambiar la estrategia y modificarla de acuerdo a los resultados que se van alcanzando. Tomar decisiones a tiempo para corregir exabruptos y el éxito dependerá de la buena ejecución desde al principio hasta el final. Por lo que, la filosofía organizacional no es más que la organización basada en valores organizacionales éticos.

A decir del autor Sainz De Vicuña, (2012), cuando se refiere a **plan estratégico de la organización,....**” nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses”.... Lo que quiere decir, que el plan estratégico de la organización sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa, de ahí su importancia.

Sobre el **proceso de organización empresarial y su gestión** autores como, Riccard, (1968), se refiere a la organización empresarial como... “una combinación voluntaria de hombres que utilizan los medios, dirigida a un fin y caracterizada por la existencia de un esquema de relaciones entre dichos elementos”. Su carácter es esencialmente sociológico.

Otros como, Malinowski, (1944), explica que la **organización empresarial...** “Es un grupo de personas unidas para un fin común, que utilizan conjuntamente los aparatos técnicos y están bajo un conjunto de normas”. También con concepto de institución social, no dando suficiente importancia a los medios.

También, Weber, (1947), señala que la organización empresarial...”es una categoría técnica que designa los medios en los que los distintos tipos de servicios son combinados continuamente el uno con el otro y con los medios no humanos de producción”;

por lo que en este caso, si se han tenido en consideración los medios, pero no se han considerado otros elementos esenciales como el fin común y las relaciones humanas.

De igual manera, Zerilli, (1984), entiende la **organización empresarial**... “como la organización la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen “. Por fin se tienen en cuenta la presencia de un objetivo común, el conjunto de hombres y de medios (técnicos, finanzas, etc.), realizando un esfuerzo combinado de todos los recursos existentes en vista del fin común, y el sistema de relaciones y dependencias, dictando un conjunto de políticas, sistemas, procedimientos, funciones, comunicaciones y normas de disciplina.

Por lo que, a partir del estudio realizado de la organización empresarial, se puede definir el **Proceso Organizacional empresarial** como aquel que permite establecer y mantener un conjunto de estándares o indicadores en la organización del proceso productivo para la obtención de la materia en base a objetivos predeterminados y bien definidos.

En la **gestión de las organizaciones** es importante tener en cuenta los sistemas de desempeño organizacional y el control de gestión, para ello se revisaron los referentes principales en control de gestión (Simons, 1995; Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2007; Otley, 1999; Ferreira & Otley, 2009) a los efectos de mostrar los elementos conceptuales principales de los sistemas de control de gestión y del desempeño organizacional.

La **Gestión del desempeño organizacional**. La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento sistemático se hace necesario e imprescindible para comprender el impacto de implementar y desarrollar una adecuada gestión del desempeño para alcanzar la organización del trabajo.

En la **gestión del desempeño** se intenta procurar el logro de los mejores resultados para la organización y el aprovechamiento de los recursos de la misma, por lo que el resultado debe lograrse de manera efectiva, en tanto el desempeño crea una visión compartida de lo

que se debe lograr, aumentando la posibilidad de que los objetivos de la organización se tracen y se cumplan con eficiencia y calidad.

La **gestión del desempeño empresarial** para Melnyk, et al. (2014), proporcionan aspectos claves con un enfoque crítico y autocritico, útil y preciso para la segura y eficiente gestión de una organización; facilitando el control y la retroalimentación efectiva al comparar el nivel de desempeño actual con el desempeño deseado, facilitando la implementación de acciones que ayuden a la mejora del desempeño en la organización.

En tal sentido, es necesario establecer por la organización **indicadores de desempeño** que posibiliten establecer patrones de calidad tanto internos como externos, lo que posibilita comparar las referencias internas de la organización con el desempeño obtenido, y a su vez con un enfoque que se oriente hacia lo exterior para introducir mejoras sustanciales del proceso que se vaya a medir.

Se precisa también para la mejora del proceso organizacional y su gestión el control de la organización.

La palabra **control** aparece en la literatura sobre gestión con bastante frecuencia, en tal sentido cuando el control se describe como una función de la gestión, hay autores que se refirieren a las cosas que hacen los gerentes, directivos o empresario para asegurar y garantizar que sus organizaciones tengan un buen desempeño en el ejercicio práctico del trabajo para incrementar la producción o el servicio que se presta (Merchant & Otley, 2007). Así que muchos autores definen el control como la última función de la administración (Kanthi, 2007).

Por lo que, se asume que el control es importante e imprescindible para mantener la disciplina y exigencia por el rumbo deseado en las organizaciones, en tanto el control se utiliza como un medio para asegurar que los trabajadores o participantes hagan lo que la organización quiere hacer y que no harán lo que la organización no quiere hacer. (Kanthi, 2007, p. 3). Por lo que en las organizaciones el control se puede lograr de varias maneras, se puede ejercer vigilancia directa con sistemas de retroalimentación, hasta controles de tipo social y cultural.

Los **sistemas de control de gestión** se relacionan de manera directa con el desempeño organizacional e impactan sobre las acciones y metas que se proponga la empresa, teniendo la intencionalidad de lograr su cumplimiento, pretendiendo así un desempeño deseado de los objetivos trazados para el buen desarrollo y desenvolvimiento empresarial en el desempeño organizacional.

Por lo que, los sistemas de control de gestión son sistemas basados en información que se utilizan para varios propósitos: para buscar nuevas oportunidades, para comunicar planes y objetivos, para monitorear o hacer seguimiento a planes y objetivos, y para informarse o mantener informado a otros del desempeño (Simons, 1995).

Del estudio de estos autores se colige que una buena organización empresarial depende de procesos y procedimientos que unidos logran los objetivos que se desean alcanzar dentro de una empresa. La organización es el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir cada persona que integra la empresa, así como de las relaciones que se establecen entre ellas.

Por lo que, el objetivo de la organización es maximizar los resultados que se obtienen de la colaboración, trabajo y relación de todos los integrantes de una empresa. Sin duda alguna la organización es la base para la obtención de excelente resultados, ya que con ellos se logra el alcance del propósito.

Con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante y una organización adecuada, pensada y analizada determina el cumplimiento de las metas a corto o a largo plazo con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante.

No se debe hablar de administración eficiente si no hay un plan de organización y de estructuración de proceso. Mediante la planeación y la buena organización se toman en cuenta todos los factores de riesgo que imposibilitan el cumplimiento de los términos y metas fijadas.

Una buena organización dentro de una empresa refleja mucho dentro de su imagen externa e interna ya que determina la capacidad de la misma para enfrentar cualquier evento, con ello se logra un mayor rendimiento productivo.

La **Planificación y la organización Empresarial** es importante, pues antes de hablar de administración hacer un plan organizativo, que muestre como se inicia y hacia dónde se dirige, es importante mantener planes para cualquier cambio futuro y prevenirse de manera adecuada para evitar daños de cualquier índole a una estructura empresarial.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

Tan importante es la importancia de la organización, que en ocasiones ha perdido de vista a muchos autores, lo que refieren que es una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico, donde se construye el punto de enlace entre los aspectos teóricos; las metas que se han conseguido y las metas que se deberían conseguir. En tanto a criterio de la autora, la administración necesita tanto de lo teórico como de lo empírico, ósea un punto de equilibrio para alcanzar las metas y objetivos trazados.

La organización se refiere a estructurar lo planeado y llevarlo a la práctica de manera que las metas y objetivos planeados se lleven a cabo, también se refiere a cómo deben ser las funciones, jerárquicas y actividades a realizar, engloba lo que es el organigrama. Funciones y actividades que están por estructurarse, así mismo ve al futuro, inmediato y remoto, así mismo la organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va hacer cada cosa, ver perfiles de puestos, el puesto adecuado para la persona adecuada. Cuando la organización está terminada solo resta actuar de manera que todo lo planteado se lleva a la práctica, integrando, dirigiendo y controlando los pasos y los procesos que siguen para se integren dentro de la gestión del proceso administrativo y empresarial y lograr los objetivos propuestos.

La organización requiere constantemente de la toma de decisiones que tenga en cuenta los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer, repito es encontrar el puesto adecuado para la persona adecuada, para adaptarse a ellos; ya que hoy en día la mayoría de los talentos no se exponen a situaciones reales manejando solo el concepto teórico sin pasar al lado empírico.

De igual manera es importante que en una estructura empresarial se maneje la integración para que todos los componentes de la empresa estén consiente de todos los eventos relacionados con la empresa.

Pasos de la organización empresarial

La investigación desde lo teórico y como parte del aporte práctico, para elaborar la **estrategia organizacional**, asume la estructura de la planificación estratégica, que al mismo tiempo se considera una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, que tiene en cuenta los cambios y las demandas que les impone el entorno, contribuyendo a lograr eficiencia y calidad en sus resultados.

Componentes fundamentales que considera la planificación estratégica:

- Visión: Traza lo que la organización quiere ser, a largo plazo.
- Misión: Se define el propósito fundamental de la organización, describiendo por qué existe y qué hace para lograr su visión en el cumplimiento de las metas.
- Valores: Define la cultura y las prioridades, estableciendo las bases para la toma de decisiones y los involucrados en la organización empresarial.
- Acciones: Que se enmarquen en el mapa gráfico de la empresa, donde se marca el camino a seguir para llegar a la visión, como una mezcla de objetivos y medios para lograrlos.
- Los insumos y abastecimiento de productos, necesarios para el rendimiento de la hectárea sembrada.
- Eficiencia, efectividad.
- Logística.

Principios generales de la organización.

En una organización los principios guían al dirigente en el acto de construir la organización, donde se han establecido varios principios que deben observarse al organizar una empresa o institución según Melinkoff, R. (2005), se pueden enumerar en orden jerárquico, en tal sentido se enuncian:

1. Principio del Objetivo: de acuerdo con este principio, la organización debe establecer los fines permanentes o (teología) hacia los cuales se encamina la organización. Estos fines ayudarán a estructurar en forma adecuada a la empresa o institución. En la actualidad, diversos enfoques de la administración denominan misión a esta constelación a fines más generales y permanentes. Así se habla de la misión de la universidad, de la misión del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, etc.

2. Principio del equilibrio dirección-control: este principio establece que, a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios, debe reservar para sí el control de funcionamiento de la organización sea total o de la parte de ésta que delegue.

3. Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad: de acuerdo con este principio, la delegación de autoridad del ejecutivo al subordinado debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida, pero el jefe máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.

4. Principio de fijación de responsabilidades: este principio establece que la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor.

5. Principio de la selección y adiestramiento del personal: se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.

6. Principio de la excepción: se enuncia afirmando que los jefes o ejecutivos deben resolver solo los problemas extraordinarios, los problemas de rutina deben resolverlos los subjefes del nivel jerárquico correspondiente.

7. Principio de identificación: este principio establece que todos los actos o hechos que se sucedan o que sean susceptibles de suceder en la institución y la cantidad de cosas que se manejen, deben tener su identificación adecuada, para evitar confusiones con otros hechos o cosas semejan

tes.

8. Principio de la moral interna: este principio establece que debe haber responsabilidad, colaboración y compromiso para el logro de los objetivos institucionales comunes, entre los integrantes de la empresa, tanto directivo como subalterno.

9. Principio de especialización: establece que a medida que la empresa se amplía y diversifica, debe crear grupos, secciones, dependencias, etc. Para que trabajen en una sola especialidad o área de actividades.

10. Principio de centralización – descentralización: se enuncia diciendo que hay centralización cuando la adopción de decisiones y la responsabilidad están centradas en la dirección superior de la institución y que hay descentralización cuando, por delegación de autoridad, la adopción de decisiones y la responsabilidad se distribuyen en instancias de dirección intermedias.

Todos estos principios son válidos a los efectos de esta investigación, toda vez que constituye un conjunto de acciones que compromete al personal de la Empresa en la búsqueda de soluciones respecto a las acciones a adoptar para llegar a la Visión precisa de la Organización, teniendo en cuenta el potencial organizacional actual y futuro y contribuyendo a la descentralización de las decisiones y la autoridad en los procesos de ejecución y planificación para la mejor organización empresarial.

Para la **estructura y el proceso organizacional** se parte de (Masliah Valerie, 2008), que precisa que es necesario considerar la organización como un proceso, para lo que se requiere que se tomen en cuenta elementos fundamentales, tales como.

1. Tiene que reflejar objetivos y planes porque de ellos se derivan las actividades.
2. Se tiene que reflejar la autoridad que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una determinada organización es el derecho socialmente determinado de ejercer la discreción; como tal, está sujeta a cambios.
3. La estructura de la organización, al igual que cualquier plan, tiene que reflejar su ambiente. Del mismo modo que las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también lo pueden ser las de la estructura de una

organización, se diseñan para que operen, permitan los aportes de los miembros de un grupo y ayuden a la organización a lograr con eficiencia sus objetivos en un futuro cambiante.

4. El agrupamiento de las actividades y las relaciones de autoridad de la estructura de la organización tiene que tener en cuenta las fuerzas laborales con las que cuenta.

En tal sentido, la estructura de la organización como parte del proceso organizacional precisa que es importante considerar la organización como un paso, para lograr los objetivos y metas trazadas.

Se asume como estructura de:

La **estrategia organizacional** se estructura en una empresa para mejorar el desempeño y los resultados en cada área de trabajo, se considera como parte de la organización y planificación organizacional, pues se está manejando estratégicamente cada área de la organización para seguir de forma alineada el destino para el logro de objetivos y metas específicas.

La estrategia organizacional a través de las etapas que define, posibilita establecer una cultura de la organización, traza los lineamientos éticos y estratégicos, además de los criterios sobre los cuales se sustentaran la toma de decisiones en la gestión empresarial, lo que viene a formar los valores organizacionales que serán aceptados por los trabajadores y directivos para que la empresa cumpla su misión y visión.

Por lo que, la estrategia organizacional, analiza las bases y cultura de la organización, enfoca y direcciona esfuerzos y recursos hacia la consecución de los objetivos empresariales que se traza como organización, para ello planifica en etapas las acciones que desarrollara a corto, mediano y largo plazo.

Los autores Francés, A. (2006); Robert, M. (2006) y Pérez, C. (2008, hacen referencia al nuevo pensamiento y fundamentos estratégicos de las Organizaciones del Siglo XXI. El pensamiento estratégico debe iniciarse entendiendo la realidad del contexto, ya que sobre ella será la actuación que derive de dicho pensamiento. Sin embargo dicha realidad es cada vez más compleja y dinámica, para lo que se precisa que, el nivel gerencial debe ser creativo, holístico, con nuevos paradigmas de cambio, para asegurar el futuro de la organización y mejorar la calidad y abastecimiento de sus materias primas e insumos.

Todo ello es importante sustentar el aporte que permiten identificar a partir de un diagnóstico del contexto empresarial, objetivos, acciones estratégicas, principios y procedimientos que conforman las etapas en las que se estructurará el proceso organizacional y su gestión.

Otros autores como Lumpkin, G. y Dess, G. (2003) entienden por estrategia organizacional...”conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. Brenes, L. (2003), define ...” de manera similar considerándola como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la estrategia y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada”.

Otros como, David (2003), refiere que...”se basa en el establecimiento de mecanismos de reflexión que dirigen a la aproximación del concepto de administración estratégica”. Este autor explica que la estrategia organizacional es el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización referentes a la interfuncionalidad que le permite alcanzar los objetivos y las metas trazadas a la organización.

Para Martínez P; Gutiérrez, M. (2005)... sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a plantear dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseado.

1.2 Determinación de las tendencias históricas del proceso organizacional empresarial y su gestión

En la caracterización de las tendencias históricas del proceso organizacional empresarial y su gestión, se utilizaron fuentes teóricas como, revisión de bibliografía, materiales de interés; requerimientos mensuales de insumos, entre otros documentos que fueron revisados, a partir de asumir los siguientes:

Indicadores

- Surgimiento y evolución de la organización empresarial.
- Políticas que enmarcan los niveles de organización empresarial.

- Desarrollo organizacional empresarial con un pensamiento integral de los procesos.

Primera etapa: Antecedentes de la organización empresarial.

El pensamiento sobre las organizaciones, se originan en la antigua Grecia, desde Sócrates se constituían en las corrientes que fueron agrupando a seres humanos; después Platón con el idealismo y Aristóteles con el empirismo hicieron referencia a la organización, llegando este corriente de pensamiento hasta la edad media.

A principios del siglo xx un grupo de científicos comienzan a poner en duda la verdad única y universal sostenida por la modernidad y se comienza a utilizar el término de las organizaciones en la posmodernidad.

Durante décadas se mantuvo la firme creencia de que el capital financiero era la clave que permitía el desarrollo de las empresas. Hoy en día, se piensa que la capacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de Trabajo es lo que constituye la clave principal para la operación del negocio. El panorama actual se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, ocupando así una posición crucial la gestión del capital humano para el cumplimiento de las metas de la organización.

En el transcurso del siglo XX, las organizaciones han pasado por diferentes etapas distintas de cambio y transformación desde la era de la industrialización clásica; de la industrialización neoclásica y de la información, por lo que el surgimiento y evolución de la organización empresarial se remontan hasta la antigüedad, evolucionando hasta la actualidad en el que las políticas que enmarcan los niveles de organización empresarial están debidamente estructurada de acuerdo al desarrollo organizacional alcanzado en la sociedad moderna.

Segunda etapa: Políticas relacionada con los niveles de organización empresarial y las tecnologías.

La forma como operan las organizaciones atiende al estilo explícito de la dirección, que en suma refleja los paradigmas organizacionales que influyen en la toma de decisiones.

Periódicamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con

la introducción de nuevas o diferentes tecnologías, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos internos.

En tal sentido, se puede afirmar que las políticas relacionadas con los niveles de organización empresarial y las tecnologías, están en función de alguna manera con los objetivos empresariales y niveles de organización, así como los resultados que se desean lograr, definiendo en sí, medidas de eficiencia del proceso de conversión de recursos de una empresa.

Desde el siglo XX y hasta el siglo XXI las personas encuentran que la supervivencia empresarial está en gran medida ligada al nivel de autonomía. América Latina ha venido organizando un modelo conceptual que nos ayude a entender el contexto actual para poder luego encarar el trabajo hacia el escenario que se prefiere en el futuro del mundo empresarial moderno, es así que desde el surgimiento y la evolución de la organización, pasando por las políticas que enmarcan los niveles de organización hasta llegar al desarrollo organizacional y precisar en alguna manera, que tipo de organización somos y que tipo de organización es el más apropiado para poner en el mercado sus productos y servicios, aspectos importantes a precisar y definir en el mundo empresarial.

Tercera etapa: Paradigmas organizacionales con pensamiento estratégico holista.

Desde la revolución industrial y hasta hoy en día, la forma como operan las organizaciones atiende al estilo explícito de la dirección. La dirección emite una serie de políticas, promueve una cultura, privilegia ciertas prácticas de manufactura y gestión, que en su conjunto reflejan los marcos de referencia o paradigmas que influyen en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones y las empresas.

La forma en que se interpreta la realidad por medio de un patrón de supuestos teóricos generales, conocimientos, creencias y prácticas que dan una visión del mundo y que en su aplicación adoptan los miembros de una organización es un paradigma, lo cual ayuda a comprender y determinar las acciones encaminadas a resolver problemas, de igual manera delimita el problema planteado o las insuficiencias latentes para la búsqueda de soluciones y lograr un mejor desempeño organizacional.

La organización, está ligada al pensamiento estratégico lo que significa poseer una filosofía de gestión compartida e integral por todos los miembros de la organización en el cual es importante conocer los compromisos y responsabilidades, así como la misión que cada integrante tiene, en el que la misión, visión, valores, tienden a ser elementos reflexivos puestos a la valoración holista.

Para ellos es imprescindible conocer qué tipo de organización somos y qué organización empresarial queremos, para lo cual es necesario valorar cuáles son las semejanzas y diferencias que tiene la organización con respecto a otras organizaciones similares en su misión y visión, así como en el objeto social a que se dedica la organización, partiendo de si la organización es empresa pública o privada y poder definir el nivel socio-económico y alguna que otra variante, para tomar decisiones.

Desde los paradigmas organizacionales con pensamiento estratégico holista en el mundo moderno actual es necesario un crecimiento y desarrollo organizacional integral, que puede lograrse a través de la planificación adecuada de sus principales procesos; la innovación empresarial y liderazgo, como resultado de agregar valor económico y talento, lo que puede alcanzarse a través de fusiones también con otras organizaciones similares para alcanzar un desarrollo organizacional empresarial eficiente y rentable.

También se definieron las tres etapas que se conciben desde los antecedentes de la organización empresarial; políticas relacionada con los niveles de organización empresarial y las tecnologías, hasta alcanzar paradigmas organizacionales con pensamiento estratégico holistas, que marcan una intencionalidad de avance, que aún son limitados desde el análisis de un plan estratégico organizacional para el aseguramiento en la organización del trabajo en la empresa Pomalca, lo que confirma la necesidad de resignificar el proceso organizacional empresarial y su gestión.

El análisis histórico realizado revela, que aunque no se connotan resultados relacionados con el proceso organizacional y su gestión, se proyectó en la investigación un estudio de los antecedentes históricos desde los indicadores definidos partiendo de los antecedentes de la organización empresarial; políticas que enmarcan los niveles de organización empresarial, hasta alcanzar el desarrollo organizacional empresarial,

aspectos que aún son limitados, lo que confirma la necesidad de resignificar el proceso de organizacional empresarial y su gestión.

Conclusiones parciales

- El proceso organizacional empresarial y su gestión requiere ser interpretado como un proceso de construcción socio-individual y colaborativo, donde es fundamental la participación consciente y activa de los trabajadores y directivos fundamentándose desde la organización empresarial para el cumplimiento de sus objetivos, metas, funciones, responsabilidades y mecanismos de coordinación entre directivos y trabajadores.
- El análisis histórico realizado revela connotación del proceso organizacional empresarial y su gestión, su estudio planteó elementos históricos de las tendencias e indicadores definidos en las tres etapas que se conciben como los paradigmas organizacionales con pensamiento estratégico más modernos en la organización empresarial.

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN

Introducción

El capítulo aborda el problema de la investigación enunciándose a partir de las insuficiencias y dificultades en la planeación estratégica por los directivos y en las sucesivas etapas de la productividad en la organización empresarial de la empresa agroindustrial Pomalca, S.A.A, donde se realiza estudio de esta problemática desde lo internacional, nacional y contextual, hasta realizar diagnóstico del estado actual del campo de acción y finalmente aborda el marco conceptual que se deriva del estudio epistémico realizado.

2.1. Justificación del Problema

La investigación asume como problema científico, deficiente estructuración del proceso empresarial para el abastecimiento de insumos y materiales de la Empresa Azucarera de Pomalca, limita la planificación del trabajo, considerado este último el estado deseado del problema planteado y a lo que aspira resolver y transformar la investigación.

a) ¿Desde cuándo existe o se tienen referencias sobre este tipo de problema?

La planificación y organización del trabajo son aspectos muy unidos a la empresa, lo cual ha sido, desde sus orígenes, una fuente aparentemente inagotable de discusiones en cuanto a sus métodos, procedimientos, técnicas, donde se utilizaron enfoques diferentes desde épocas tan remotas en que se instaura la organización del trabajo.

En la actualidad mundial el éxito de una empresa depende en buena medida de la planificación del trabajo que realizan sus integrantes como equipo de trabajo. Aunque este aspecto lo define la estructura empresarial que se adopte, también es necesario tener en cuenta otros elementos dentro de la organización empresarial.

La planificación del trabajo se refiere al modelo de acción que cada empresa u organización acepta para su organización empresarial y dar respuesta a sus necesidades económicas; es decir, la manera en la que se van a realizar las acciones y tareas fundamentales para llevar a cabo el funcionamiento; por lo que el modelo de organización

del trabajo que adoptará debe estar en correspondencia con el que mayor productividad y eficacia en sus resultados alcance.

Muchos países se han acogido a nuevas formas de planificación del trabajo, y proponen modelos para mejorar las condiciones de trabajo, que animen, la comunicación y la participación y la organización. Aun no se ha interiorizado por las instituciones que para alcanzar mayores rendimientos productivos es necesario un abastecimiento permanente de la materia prima, lo que en la actualidad conspira con los resultados productivos.

Dentro de los objetivos de la Organización Internacional del Trabajo, se encuentran promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo; crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos; mejorar la cobertura y la eficacia de una seguridad social para todos y fortalecer el tripartismo y el diálogo social, objetivos estos en los que se retoman por los países para gestionar su propia organización

En el Perú, es miembro de la OIT desde el año 1919; ratificando 74 convenios, de ellos más de 67 actualmente están vigentes entre los cuales se encuentran los 8 convenios fundamentales. El Convenio sobre seguridad y salud en las minas, 1995 número 176 es el más reciente y fue ratificado el 19 junio 2008.

El país se estructura en empresas nacionales y privadas, donde asumen la organización del trabajo de acuerdo a su misión y visión; los empleadores están reconociendo la ventaja competitiva que les puede proporcionar un ambiente de trabajo saludable y organizado de acuerdo a las normas internacionales de la OIT y las propias del país, para los cuales considera incluir ambientes de trabajo seguros y sanos.

El interés empresarial está también en la atención a los trabajadores, concluidas las capacidades, habilidades, talentos y destrezas que tengan. Un buen gerente o empresario tiene a bien conocer a fondo a sus colaboradores para tener claro cuáles son los aportes de cada uno de ellos a la empresa, en aras de las tareas asignadas y su capacidad productiva. Estos ambientes de trabajo requieren de trabajadores para lograr su éxito, lo que hace pertinente a la organización.

Lo primero es saber en qué consisten realmente las acciones que tienen lugar en la empresa, lo que implica evaluar las cadenas de suministros y los procesos internos que realiza la organización para lograr sus metas.

La empresa azucarera agroindustrial de Pomalca S.A.A, tiene como objetivo fundamental y misión, administrar de manera dinámica, responsable, eficiente e integral cada uno de los objetivos del proceso de obtención agroindustrial establecidos, lo cual se logra proporcionando una sólida red tecnológica e informática, una alta capacitación profesional y una continua orientación técnica competitiva para que la empresa posicione permanente a sus actores como líderes agroindustriales; sin embargo no hace mención a la planificación de los recursos humanos que acometen las tareas para poder desarrollar la empresa, de ahí que el proceso de planificación del trabajo aún es insuficiente en la empresa.

a) Estudios o investigaciones anteriores del problema

Se encontraron investigaciones sobre sistema de organización administrativa; estudio diagnóstico de clima laboral, así como la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional, entre otras, no obstante investigaciones relacionadas con la organización del trabajo no se encuentran. En tal sentido hoy las investigaciones a nivel mundial han sido ejes fundamentales para compulsar y enfrentar los retos sobre la planificación del trabajo para garantizar los recursos humanos, los abastecimientos de materias primas, la calidad y la competitividad.

2.2 Diagnóstico del estado actual del campo de acción

Se realiza un diagnóstico para conocer el estado actual de la gestión del proceso organizacional en la Empresa Pomalca S.A, dónde se elaboró una Guía de observación para la planificación desde la práctica en la Empresa. Se aplica una técnica de encuesta a 26 personas, aplicada a directivos y colaboradores para medir la planificación y organización del trabajo a través de sus dimensiones e indicadores.

Se procede al análisis estadístico con software SPSS para un análisis completo de los 20 indicadores que se han medido para realizar la captura y análisis de datos, creando tablas y gráficas con data compleja, que se describen a continuación.

Para ellos se ha trabajado en la variable dependiente, **organización del trabajo**, con cinco dimensiones: Capacidad Administrativa; Capacidad de Recursos Humanos; Capacidad Productiva; Capacidad Tecnológica y Capacidad Logística.

A continuación se explicará por dimensiones los resultados estadísticos aplicados y al final de cada dimensión se hará la valoración correspondiente.

DIMENSIÓN: CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.

Tabla 1 Área de planificación de las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	10	38,5	38,5	38,5
	Medianamente de acuerdo	10	38,5	38,5	76,9
	De acuerdo	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Decisión para solucionar los problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	3,8	3,8	3,8
	Medianamente de acuerdo	1	3,8	3,8	7,7
	De acuerdo	16	61,5	61,5	69,2
	En desacuerdo	6	23,1	23,1	92,3
	Totalmente en desacuerdo	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Manejo adecuado del área para la distribución de los recursos asignados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	2	7,7	7,7	7,7
En desacuerdo	17	65,4	65,4	73,1
Totalmente en desacuerdo	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Identificación de los problemas del área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	3,8	3,8	3,8
Medianamente de acuerdo	9	34,6	34,6	38,5
Válidos De acuerdo	12	46,2	46,2	84,6
En desacuerdo	3	11,5	11,5	96,2
Totalmente en desacuerdo	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Visión, misión y valores de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
de acuerdo	2	7,7	7,7	7,7
Válidos En desacuerdo	17	65,4	65,4	73,1
Totalmente en desacuerdo	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Valoración de la dimensión

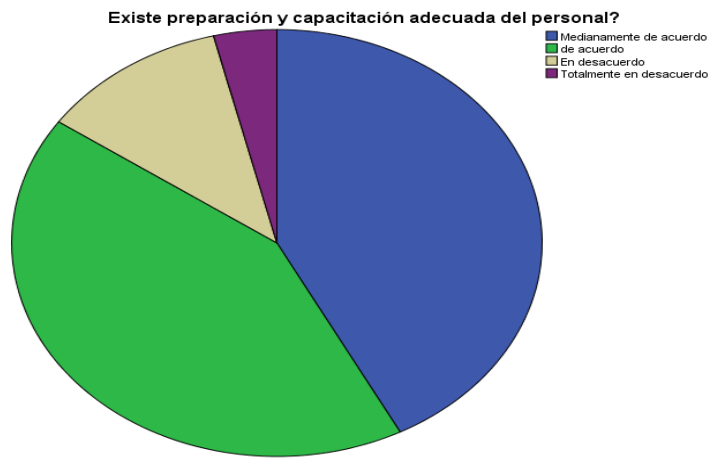
Se observa según la tabla N. 1 que se muestra, que 20 de los encuestados responden que conoce que en su área se realiza planificación de las actividades que se ejecutan,

encontrándose Totalmente de Acuerdo y Medianamente de Acuerdo, aun cuando el 23.1% parece estar solamente De acuerdo, lo que significa que todavía hay que continuar trabajando mejora en la planificación del trabajo por las áreas. En la tabla N. 2 que se muestra, 16 de los encuestados responden que si estan De acuerdo y se aplica la toma de decisiones para solucionar los problemas, lo que representa el 61.5 %, aun cuando se entiende que en una gestión y organización del trabajo, la toma de decisión es fundamental para mejorar los indicadores de esa organización, pues como se aprecia hay 8 encuestados que estan en De acuerdo y Totalmente en Desacuerdo lo que representa el 30.8%, aspecto que hay que continuar fortaleciendo. En la Tabla N° 3 se puede observar que de los 26 encuestados, 17 de ellos para el 65.4 % se encuentran en Desacuerdo en cuanto al manejo adecuado de su área de la distribución de los recursos asignados, por lo que se debe plantear una solución para corregir el manejo y hacerlo óptimo, teniendo en cuenta que este es un indicador que decide los resultados de un área dentro de la planificación y organización del trabajo para la obtención de mayores rendimientos.

Con respecto a que si se identifican los problemas del área a tiempo, 12 encuestados para un 46,2% se muestran De acuerdo, aun cuando un 15.3 % están en Desacuerdo, lo que denota que no todos los problemas se identifican a tiempo para darle la solución oportuna. En cuanto a si conoce la visión, misión y valores de la empresas, el 65.4 % está en Desacuerdo, lo que significa que hay que trabajar por potenciar este indicador, que corrobora lo expuesto en las manifestaciones del problema, referido a la planificación empresarial para la organización de los procesos que se ejecutan, lo que potencia aun debilidades en la organización y planificación de los procesos organizacionales, lo que lógicamente se da por que la planificación empresarial aún tiene dificultades.

DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Figura 1. Preparación y capacitación del personal



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Orientación del supervisor para ejecutar sus tareas



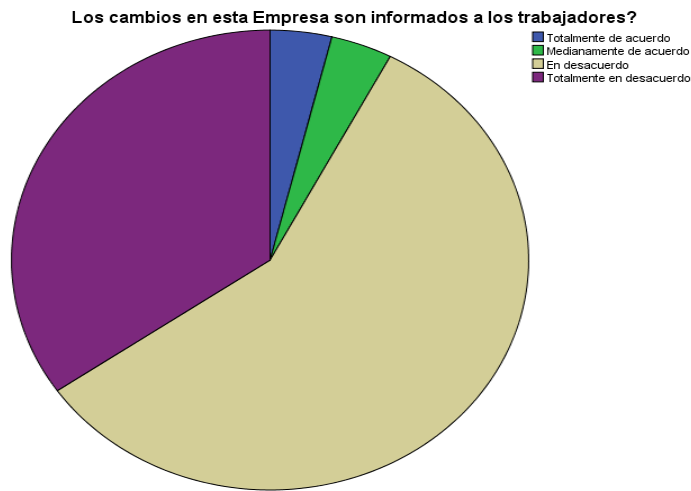
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Tareas que se retrasan



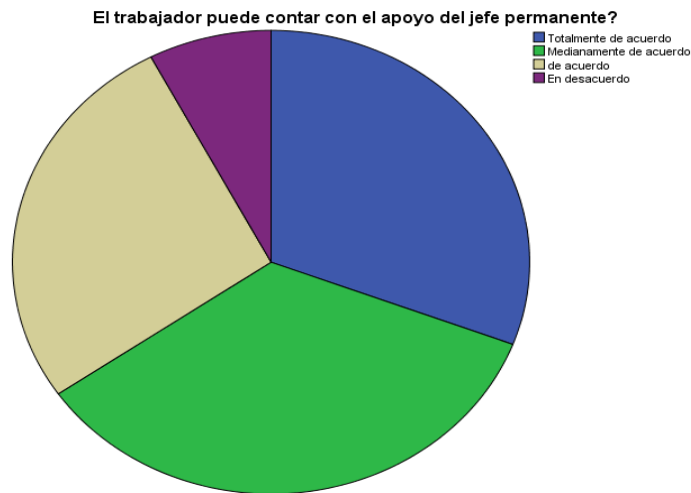
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Cambios en la empresa son informados a los colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. El trabajador puede contar con el apoyo del jefe



Fuente: Elaboración propia.

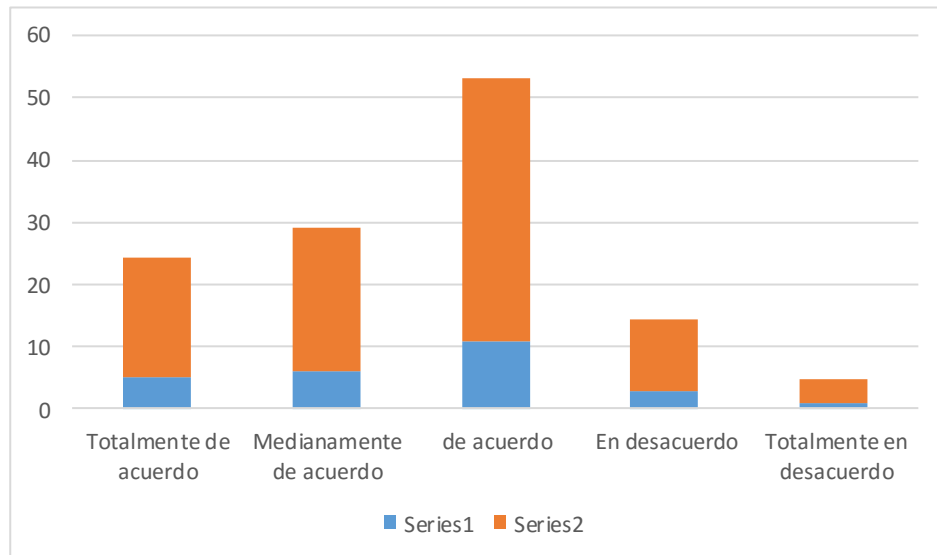
Valoración de la dimensión

La dimensión de la capacidad de los recursos humanos para garantizar la preparación y capacitación adecuada del personal, aun se muestran insatisfechos el 15,3 de los encuestados. Recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar sus tareas, están De acuerdo el 65.4%. Las tareas que se retrasan más en su realización son supervisadas hasta el final por el jefe del área, entre De acuerdo y Desacuerdo se encuentran 14 para un 53, 8 %, por lo que aun el indicador muestra deficiencia en su cumplimiento, debiéndose dar más seguimiento a las tareas a cumplir por parte de los jefes de sus subordinados.

Los cambios en esta empresa son informados a los trabajadores, en el caso de 24 encuestados están En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo para un 92,3%, significando que esto puede afectar en la motivación del trabajador o directivo por la labor que realiza y afectar los rendimientos de la producción. Por lo que el trabajador puede contar con el apoyo del jefe permanente 14 para un 34,6% que se muestran aun, que sus jefes todavía no apoyan lo suficiente para que se cumpla las tareas, lo que hay que continuar trabajando, mientras existe una sola, repercutiendo en los resultados laborales, más si se trata del área de los recursos humanos que se supone sean los mejores para garantizar la actividad que se realiza con oportunos y pertinentes resultados.

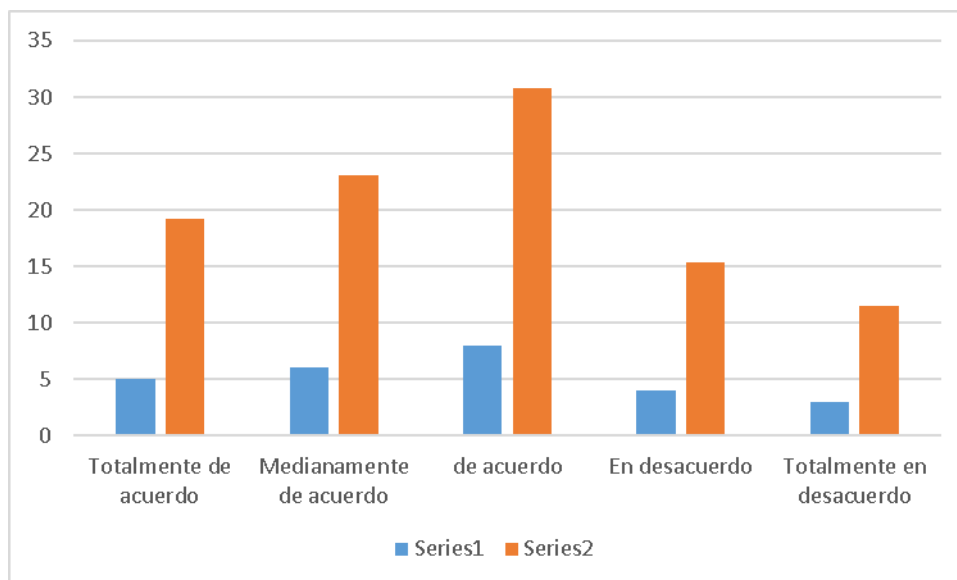
DIMENSIÓN: CAPACIDAD PRODUCTIVA

Figura 6. Capacidad de organización por el superior jerárquico



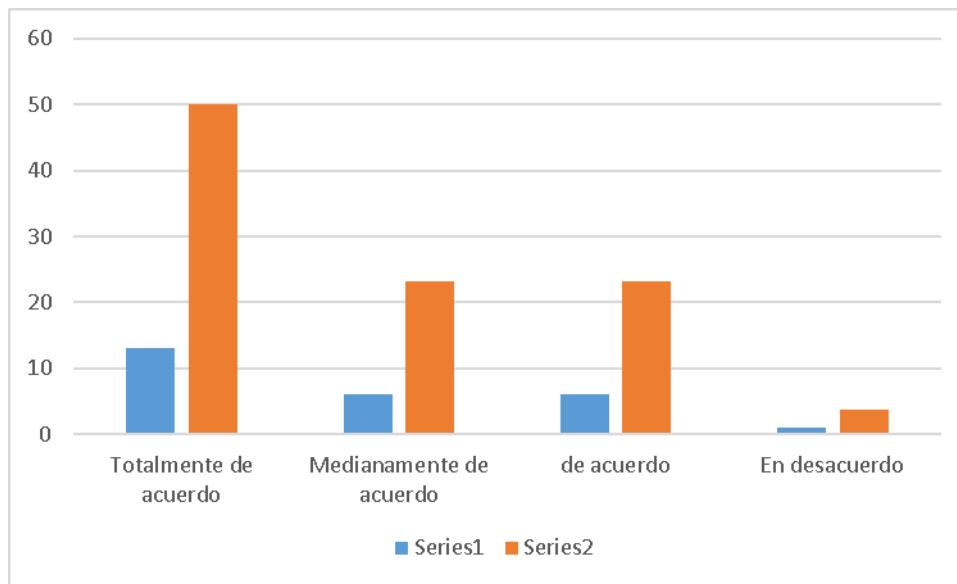
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Jefe de área y colaborador en función del nivel



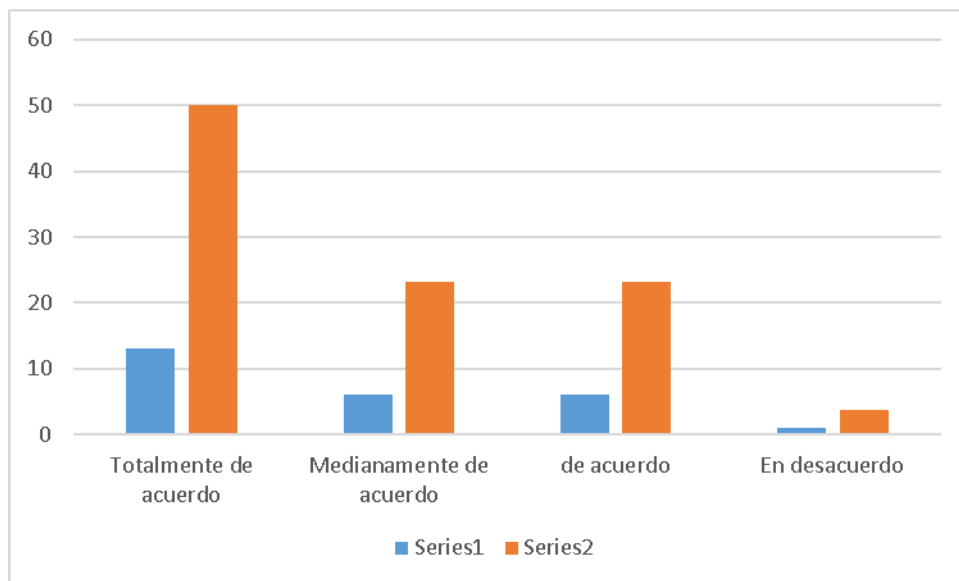
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Diseño de los programas de trabajo acorde a los procesos que se ejecutan



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Flexibilidad y adaptabilidad de los programas de trabajo para su cumplimiento



Fuente: Elaboración propia.

Valoración de la dimensión

En cuanto a esta dimensión de capacidad productiva sobre la organización del trabajo, existe capacidad de organización por el superior jerárquico, 11 encuestados para el 42,3 %

están De acuerdo, aun cuando el 15.3 % se muestran en Desacuerdo. Se cuenta con cada jefe de área y colaborador en función del nivel productivo que se requiere, aquí se aprecia criterios compartidos, encontrándose De acuerdo el 30,8% y el 16, 9 % en Desacuerdo, elemento que hay que continuar potenciando para fortalecer este indicador. En cuanto a que si se diseñan los programas de trabajo acorde a los procesos que se ejecutan, se encuentran Totalmente de acuerdo el 50% de los encuestados, de igual manera se detecta con deficiencias. Son flexibles y adaptables los programas de trabajo para su cumplimiento para el 57.7% de los encuestados.

En sentido general, esta dimensión, con sus indicadores presenta deficiencia que hay que subsanar para mejorar la rentabilidad y productividad del área de sanidad vegetal, lo cual se tendrá en cuenta en la propuesta del aporte práctico.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Tabla 6. Disponibilidad de ambientes adecuados de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	3,8	3,8	3,8
De acuerdo	14	53,8	53,8	57,7
Válidos En desacuerdo	9	34,6	34,6	92,3
Totalmente en desacuerdo	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Equipamiento tecnológico para la productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	3,8	3,8	3,8
De acuerdo	2	7,7	7,7	11,5
Válidos En desacuerdo	12	46,2	46,2	57,7
Totalmente en desacuerdo	11	42,3	42,3	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Aplicación de la innovación y racionalización empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
De acuerdo	2	7,7	7,7	7,7
En desacuerdo	14	53,8	53,8	61,5
Totalmente en desacuerdo	10	38,5	38,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Valoración de la dimensión

En cuanto a esta dimensión de capacidad tecnológica, la disponibilidad de ambientes adecuados de trabajo se muestra en un 53,8% De acuerdo y un 34,6% En desacuerdo. En cuanto al equipamiento tecnológico si es o no moderno para que garantice la productividad, solo el 11,5% está totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que infiere que casi el 90 % considera que el equipamiento tecnológico es bastante obsoleto para lograr niveles de producción. De igual manera, en cuanto a si se aplica la innovación y racionalización empresarial el 92,3 % de los encuestados considera estar en Desacuerdo y totalmente en Desacuerdo, considerándose una situación bastante deficiente para la empresa.

CAPACIDAD LOGÍSTICA

Figura 10. Tiempo de los abastecimientos e insumos



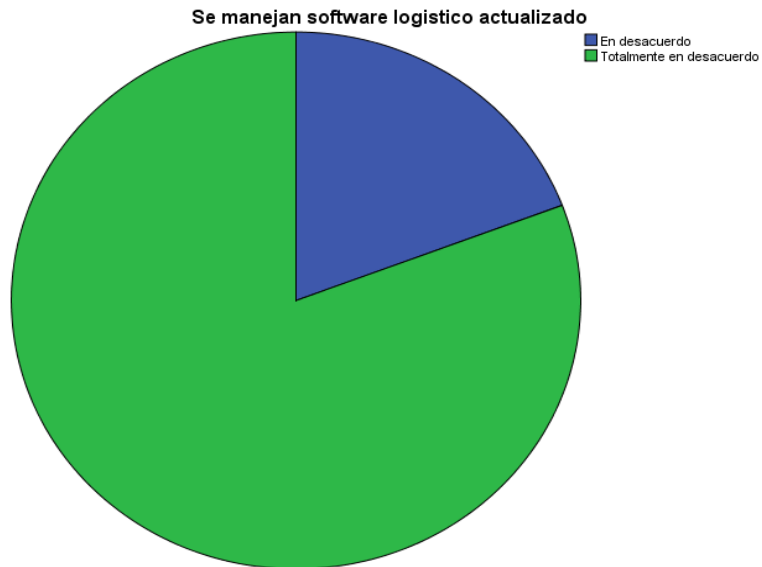
Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Infraestructura de almacenes



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Manejo de software logístico actualizado



Fuente: Elaboración propia.

Valoración de la dimensión

En cuanto a la capacidad logística para conocer si se garantizan en tiempo los abastecimientos e insumos el 96, 1 % se mostró en Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo. A la pregunta de que si la infraestructura de almacenes está acorde a los

estándares de calidad permisibles el 90 % de los encuestados se mostró en Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. Con respecto a si se manejan se manejan software logístico actualizado el 19,2% se mostró en Desacuerdo y el 80,8% se consideró Totalmente en Desacuerdo.

Como se aprecia de los resultados descriptos en la estadística en esta dimensión de capacidad logística los tres ítem medidas han salido muy desfavorables en la encuesta aplicada, lo que denota las deficiencias existentes para garantizar abastecimientos e insumos; así como la infraestructura de almacenes no tiene los estándares establecidos de calidad, lo que da la medida de que hay que continuar trabajando y exigiendo por los patrones que hoy una organización empresarial debe tener para alcanzar resultados, como también deben contar con las tecnologías actualizadas para agilizar mecanismos de la logística empresarial.

Los resultados de la encuesta aplicada a directivos y colaboradores, a través de cinco dimensiones fundamentales definidas, confirman un grupo de deficiencias presentes en la organización empresarial, lo que corrobora la necesidad de establecer una estrategia organizacional para mejorar la planificación del trabajo en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.

2.3 Marco conceptual

Organización: Una organización es un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común. Como todo sistema, éste puede contar con subsistemas internos, que tengan asignados tareas específicas. Se considera un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, en las que es necesario la cooperación y la integración entre todos es trascendental para la existencia de la organización, en tanto es un proceso estructurado en el cual interactúan para alcanzar objetivos y metas.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades; eventos, que se interrelacionan para transformar elementos; tareas coordinadas u organizadas que se realizan o suceden de forma alternativa o simultáneamente y tiene como elemento esencial el cumplimiento de un fin determinado.

Proceso Organizacional: Permite establecer y mantener un conjunto de estándares e indicadores para la organización de que se trate, en base a objetivos bien definidos.

Organización empresarial: Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir fines y objetivos, en tanto son sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y en el que el medio ambiente también tiene incidencia en la organización.

Administración: Por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio que presta la empresa. Por lo que, administrar, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada empresa u organización.

Empresa: La empresa es el ente económico y social que produce bienes y servicios, para satisfacer una necesidad de la sociedad con o sin fines de lucro, comercial, industrial, de servicios pública o privada, legalmente constituida o no, de uno o de varios propietarios.

Crecimiento y desarrollo organizacional. Se alcanza a través de la innovación tecnológica y racionalización de los recursos económicos y financieros como resultado de agregar valor innovativo, lo que puede lograrse también a través de fusiones y alianzas estratégicas.

Gestión: Es la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo; es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial; por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto por la organización, es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Gestión de procesos: Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Rentabilidad: Hay dos formas de medirla: Rentabilidad económica sería la relación entre los beneficios, sin deducir los intereses por el uso de capitales ajenos ni los impuestos, y el activo total, y la rentabilidad financiera que sería la razón entre el beneficio y los fondos propios de una empresa productiva.

Planificación Estratégica: considerada un proceso mediante el cual la organización define sus objetivos, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza los recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Acción estratégica: Es la actividad o curso de acción que se determina a un largo plazo para lograr los fines propuestos en la organización.

Sistema organizacional: Sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa, plantea acciones para mejorar la organización, en función del posicionamiento y el contexto.

Planes estratégico: Se sintetiza en la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de la empresa, sobre la cual, se alcanzarán los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Tiene que avalar la misión, la visión y los objetivos empresariales, desarrolla políticas y planes de acción relacionados con los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos; e igual manera asigna los recursos para implementarlos.

Innovación y racionalización. Desarrollar la innovación y la racionalización de servicios y productos sin afectar la calidad empresarial, utilizando la tecnología organizacional más adecuada, propicia que la empresa sea exitosa.

Mejora continua: Es un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Misión: Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Visión: Es el enfoque o perspectiva que se tiene de

Liderazgo: Se refiere a grupos de líderes que sean capaces de impulsar el desarrollo de su negocio y además de su propio personal, los mismos deben ser capaces de construir

relaciones efectivas a través de las personas a todo nivel dentro de la organización y debe también ser una fuente inspiradora para el resto del personal directivo y trabajadores. Se identifican oportunidades y problemas para destacar la cualidad de un líder.

Valores y cultura organizacional empresarial. Se define para crear, desarrollar y sostener una cultura empresarial de alto desempeño, para lo cual es indispensable relacionar las recompensas con los comportamientos y además contar con valores que promuevan la superación en forma continua y sostenida de la organización empresarial.

Talento empresarial. Las empresas altamente exitosas se caracterizan por contar con personal altamente competente pero además se diferencian por privilegiar la formación de nuevo talento empresarial y además por tener una política orientada a retener los mejores trabajadores.

Estrategia organizacional. Precisa objetivo, etapas, acciones que posibilita establecer una cultura de la organización, traza los lineamientos éticos y estratégicos, además de los criterios sobre los cuales se sustentaran la toma de decisiones en la gestión empresarial, considerando los valores organizacionales que serán aceptados por los colaboradores y directivos para cumplir su misión y visión encargada.

Conclusiones parciales

- Se definió el problema de la investigación a partir de las manifestaciones internas diagnosticadas a través de la observación, realizándose un estudio de esta problemática desde los referentes internacionales, nacionales y contextuales de la empresa.
- Se realizó diagnóstico del estado actual de la gestión, mediante la variable dependiente: planificación del trabajo para lo cual se aplicó un encuesta del Proceso Organizacional a directivos y colaboradores de la empresa, validándose estadísticamente sus resultados, corroborándose en la mayoría de los indicadores y dimensiones medidas dificultades que afectan la planificación del trabajo y a la vez los indicadores de calidad.
- Se caracteriza la situación de su estado actual, posibilitando un conocimiento más amplio de la gestión del proceso organizacional en la empresa agroindustrial de Pomalca, lo que indica dificultades en la planificación empresarial que es necesario plantearse una estrategia organizacional para mejorar la planificación empresarial.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

Introducción

El capítulo aborda la definición de la hipótesis y sus variables, como propiedades que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de adoptar diferentes valores, los cuales pueden medirse u observarse a través de los instrumentos aplicados en el diagnóstico. Las variables adquieren valor cuando se relacionan con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o de una teoría. Así también se estudiará la clasificación que se adopta en la investigación. Se relacionarán los métodos del nivel teórico, empírico y estadístico que se utilizan para la contrastación empírica de la hipótesis y sus variables.

3.1. Definición de hipótesis

Si se elabora una estrategia organizacional de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, que tenga en cuenta la relación entre el aseguramiento de los recursos y el mejoramiento continuo de la producción, entonces se mejorará la planificación del trabajo para un crecimiento sostenible.

3.2. Determinación y conceptualización de las variables de la hipótesis

VARIABLE INDEPENDIENTE:

-Estrategia organizacional: Consiste en una herramienta que recoge lo que la organización se traza para cumplir las metas y objetivos, como parte de la misión y la visión que requiere la empresa. En ella se definen las acciones necesarias para alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo, que se identifica a partir de un diagnóstico del contexto organizacional, consta de objetivos, acciones estratégicas, principios y procedimientos que conforman las etapas en las que se estructurara del proceso organizacional y su gestión.

A decir del autor Sainz, J.M. (2012), la estrategia organizacional contiene un pensamiento estratégico y un pensamiento operativo para lo cual es preciso tener en cuenta la acción que realiza la organización con sus objetivos, partiendo de la misión y la visión

institucional para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés de la organización.

VARIABLE DEPENDIENTE:

- Planificación del trabajo.

La planificación y organización, es la capacidad de establecer metas y prioridades al momento de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar, proporciona la información que necesita la dirección para la toma de decisiones de forma eficaz, facilitando trabajar de forma racional, integral, con niveles requeridos, para lograr productividad y la eficiencia.

La planificación del trabajo es la base que sustenta la organización para el incremento de la productividad en la organización laboral, lo que posibilita el desarrollo empresarial.

La planificación implica anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado y alcanzar éxitos en el mercado nacional e internacional.

Tabla 9. Operacionalización de la variable independiente.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESCALA
V. INDEPENDIENTE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	-Fundamentación	Fundamentar teóricamente		
	-Objetivo	¿Qué objetivos se proponen?		
	-Misión	¿Qué misión o propósitos de La empresa agroindustrial se deben adoptar, acorde con los Objetivos propuestos?		
	-Visión	visión-imagen del futuro ¿qué se quiere que sean y haga la empresa agroindustrial ?		
	- Prioridades estratégicas	¿Qué prioridades estratégicas se pueden establecer para llevar a cabo la reconversión y hacer realidad la visión?		
	Pasos con sus objetivos y acciones	¿Qué pasos se definen con sus objetivos y acciones a cumplimentar?		
	Evaluación	¿Cómo se deben evaluar logros y avances de la estrategia organizacional?		

Definición de la variable dependiente:

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO:

Incluye diferentes niveles de la realidad laboral: en el nivel macro se sitúa el marco normativo en materia de empleo y condiciones de trabajo e instituciones representativas de los trabajadores. Inciden también las condiciones de trabajo; las exigencias de la organización y la autonomía o capacidad para modificar distintos aspectos del trabajo

Tabla 10. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESCALA
V. DEPENDIENTE PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	Planificación del trabajo	Encuesta a directivos y colaboradores de la empresa	Likert
		Información de decisiones		
		Resolución de problemas		
		Decisiones a problemas		
		Identificación de problemas		
		Visión, Misión y Valores		
	CAPACIDAD HUMANA	Preparación y capacitación		
		Orientación del supervisor		
		Tareas retrasadas supervisadas		
		Información de cambios		
		Apoyo al trabajador		
	CAPACIDAD PRODUCTIVA	Capacidad de organización		
		Jefe de área y colaborador		
		Diseño de los programas		
		Flexibilidad y adaptabilidad		
	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Disponibilidad de ambientes		
		Equipamiento tecnológico		
		Innovación y racionalización		
	CAPACIDAD LOGÍSTICA	Tiempo de los abastecimientos e insumos		
		Infraestructura de almacenes		
Software logístico				

Fuente: Elaboración propia

3.3. Diseño de la ejecución

La tendencia epistemológica en la que se enmarcó este estudio se basa un paradigma cualitativo-cuantitativo, en el que se busca a partir de un estudio explicativo y descriptivo, mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, determinando que la planificación y organización del trabajo tiene dificultades repercutiendo en el no cumplimiento de las metas. La investigación explicativa, se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante relaciones que emergen para la determinación de las causas. Es así como enfocamos metodológicamente la investigación hacia una tendencia cuantitativa- cualitativa

El tipo de estudio explicativo-propositivo a partir de la fundamentación del marco teórico. Iniciándose la investigación como explicativa y terminar como propositiva-aplicativa, sustentada en Hernández, R. (2014). En la investigación se realiza una propuesta práctica y posteriormente se aplica parcialmente alguna de las acciones, que serán medidas en su totalidad a mediano y largo plazo.

3.3.1. Métodos de investigación científica y selección de técnicas, instrumentos, fuentes de verificación

Métodos teóricos:

-Histórico-lógico para definir los indicadores y etapas en los antecedente históricos del proceso organizacional y su gestión.

-Análisis-Síntesis; al transitar toda la lógica de investigación desarrollada en la tesis.

-Hipotético-deductivo; durante toda la investigación, en particular en el establecimiento de la hipótesis que se defiende y en la determinación de las categorías que emergen del objeto y del campo investigado.

-Abstracción- concreción; durante toda la investigación, fundamentalmente para considerar los elementos teóricos del proceso organizacional y su gestión.

Sistémico- estructural – funcional; para estructural la estrategia organizacional, teniendo en cuenta etapas, objetivos y acciones a implementar como parte de la propuesta práctica.

Técnicas:

-Se utilizarán la Observación y la Encuesta a los colaboradores.

Estadística:

-Se utilizarán herramientas estadísticas, con la ayuda programa Microsoft Excel, para la tabulación de los datos.

3.3.2. Universo.

El universo está conformado por la población a utilizar y está conformada por los 26 personas (directivos y colaboradores) de la empresa. Bajo la premisa que la población o universo "...es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos... obtenidos midiendo..." (Ludewig, 2014, p. 1). Por su parte, Silva, (2011) señala que es el conjunto de unidades de análisis conforman la población. Así, Galmés, (2012), indica que la población es un conjunto de elementos muy variados y cada unidad poblacional tiene asociada valores de las variables de interés.

3.3.3. Selección de muestra.

Se utiliza un **muestreo por conveniencia**, de tipo **probabilístico** donde los colaboradores son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los mismos con la investigadora, siendo representativo al encontrarse cualidades y características presentes en el universo o población a estudiar. También se encuestan los Gerentes de Fábrica, Campo y Recursos Humanos. Cada elemento que conforma a la población tiene una conocida oportunidad de ser seleccionado para la muestra.

Esta es una técnica frecuentemente usada en la que la investigadora selecciona una muestra de la población por el hecho de que es accesible, en tal sentido, los colaboradores y directivos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Se ha tenido en cuenta criterios de inclusión y exclusión.

Para obtener la muestra, una vez establecida la población bajo estudio, se utilizó la fórmula para hallar la muestra cuando la población es finita y los datos se conocen. Esta fórmula se utiliza para variables cuantitativas:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{11306 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (11306 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 26$$

Donde:

N= tamaño de la población= 11306

Z= 1.96 al cuadrado (si la confiabilidad es del 95 %)

p= proporción esperada (en este que alfa sea igual a 5%)=0.05

q=1-p (en este caso 1-0.05=0.95)

d=precisión (en esta investigación se usó el 5%)

3.4.4. Forma de tratamiento de los datos.

El proceso de análisis es el de síntesis de la información, en el que primero se hizo la recolección de la información y luego se realizó el análisis descriptivo a la vez que se hizo una interpretación minuciosa del tema que se investiga.

El proceso de tratamiento de datos se llevó a cabo mediante la herramienta estadística del programa SPSS versión 22.0, el cual permitió conocer acertadamente la prueba de confiabilidad, la contratación de la hipótesis, las tablas y los gráficos que fueron el resultado de los instrumentos aplicados y posteriormente analizarlos e interpretarlos.

Conclusiones parciales

-Se definió la hipótesis, asumida como solución para dar respuesta al problema de investigación; para lo cual se precisaron los métodos del nivel teórico y empírico que se utilizan para la contrastación empírica de la hipótesis.

- Se definieron las variables independientes y dependientes, a partir de las cuales se le asignaron dimensiones e indicadores a la variable dependiente y para la recolección de datos e información de la investigación se utilizaron los distintos métodos y técnicas empleadas en el posterior análisis de la información.

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

Introducción

En este capítulo se fundamenta teóricamente y se construye o elabora el aporte práctico epistemológicamente, consistente en una estrategia organizacional de la empresa Agro Industrial Pomalca S.A.A para mejorar la planificación del trabajo que permita su crecimiento sostenible.

4.1 Fundamentación de la estrategia organizacional para mejorar la planificación del trabajo de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.

El mejoramiento de la productividad para la mejora y calidad del aseguramiento en la organización del trabajo con vistas a garantizar los abastecimientos de materias primas en la empresa Pomalca, necesita de la planificación estratégica como uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Se **fundamenta** la estrategia organizacional a partir de lo referido por los autores, Certo, S.C. (2001:190, quien la define como: “Una acción específica para contribuir a que la organización alcance sus objetivos y metas, desde la misión y la visión”; Rodríguez, (2010:205), refiere que es: “... que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo a través de etapas y acciones. Implica también la selección de objetivos”. Según este autor, Rodríguez, (2005:85), estrategia organizacional se define como “patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a sus programas de apoyo”.

Finalmente, se ha tenido en cuenta para la elaboración de la estrategia organizacional a los autores Serna, H; Corral, A. (2012), mencionan la participación de toda la organización en el desarrollo de la planificación y planeamiento estratégico, la importancia de su intervención para la obtención de información sobre la situación actual de la organización y sobre los factores claves de éxito. En tal

sentido el proceso de planeamiento es también un proceso de aprendizaje de la organización, al participar el personal del área implicada desde el diagnóstico realizado.

Por lo que, la investigadora para los efectos del estudio, define la **estrategia organizacional** a través de los pasos que orientan las acciones estratégicas, que contribuyen a que una organización empresarial cumpla con los objetivos propuestos desde la misión y la visión, para lo cual previamente se traza metas y propósitos a alcanzar, que se conciben para dar a la organización una dirección única e integral estratégica.

La planificación estratégica marca el camino para alcanzar la misión, y llegar a la visión de la empresa. Es un instrumento necesario en la mejora de la organización del trabajo y permite definir el “qué” y el “cómo” se quiere que sea el futuro de la organización de la Empresa Pomalca S.A.A.

Objetivo general: Definir los pasos y acciones según las áreas estratégicas a partir de la misión y visión de la empresa Pomalca S.A.A con sus valores y objetivos estratégicos según políticas de la organización empresarial.

Diagnóstico estratégico

Se partió del diagnóstico realizado y de los resultados obtenidos, donde se precisan las mayores dificultades de la Empresa Pomalca S.A.A en las dimensiones medidas de capacidad tecnológica y logística manejo adecuado de los insumos y materiales ,donde el 65.4% de los colaboradores considera que el manejo de los insumos y materiales aun no es el adecuado, lo que explica las manifestaciones del problema en cuanto a los bajos rendimientos en la producción de caña por dificultades organizacionales en los abastecimientos en tiempo de los insumos agrícolas e insecticida al no llegar a tiempo a los almacenes, lo que lógicamente se da por que la organización empresarial aún tiene dificultades. Así la innovación y racionalización empresarial del 92,3 %, se le considera una situación bastante deficiente para la empresa.

La logística empresarial es muy desfavorable en la encuesta aplicada, lo que indica las deficiencias existentes para garantizar abastecimientos e insumos; así como la infraestructura de almacenes no tiene los estándares establecidos de calidad, lo que da la

posibilidad de orientar la estrategia organizacional de la Empresa Pomalca S.A.A que se construye en función de la organización empresarial para la mejora de la planificación del trabajo.

Es importante reconocer que los objetivos de la empresa deben estar en función de la situación específica de cada momento. Siendo conveniente fijar los objetivos, atendiendo a la Capacidad Administrativa; Capacidad de los Recursos Humanos; Capacidad Productiva; Capacidad Tecnológica y la Capacidad de los Abastecimientos; aspectos de mercado así como a los sistemas de producción que permiten gestionar el aseguramiento en la organización del trabajo para comercializar el producto final de la empresa Pomalca que es la producción de azúcar.

Después de revisar los aspectos del contexto y entorno macroeconómico de la Empresa Pomalca S.A.A y considerando los resultados del análisis del diagnóstico aplicado, en el área de sanidad vegetal se enmarca el diagnóstico de la investigación, para lo cual se encuestaron a 26 colaboradores, partiendo de las deficiencias que sobre la organización empresarial existen relacionadas con el aseguramiento a los insumos y materiales para la mejora posterior de la planificación y organización del trabajo y así garantizar un oportuno abastecimiento de estos los cuales aumentarán la productividad del área y por ende de la empresa.

Instrumentación de la estrategia organizacional.

- Requiere de cambios internos en la estructura organizativa.
- En el proceso de planificación de la empresa, se prevé en la organización de la misma la participación interactiva de los directivos con los colaboradores por áreas estratégicas.
- Insertar en la planificación las dimensiones de: Capacidad administrativa; Capacidad humana; Capacidad productiva; Capacidad tecnológica; Capacidad logística con sus respectivos objetivos estratégicos.

Premisas y Requisitos de la estrategia organizacional:

- Preparación metodológica de los directivos por áreas estratégicas para el cumplimiento de las acciones previstas en la estrategia organizacional.

-Vinculación de la gerencia general con todas las áreas estratégicas en la planificación de las actividades de la empresa.

-Orientación de las tareas y acciones que se planifican, que favorecen la autonomía de los directivos y en la toma de decisiones por áreas estratégicas para elevar la productividad del trabajo, lo que posibilitará el logro de un desarrollo sostenible.

4.2 Construcción de la estrategia organizacional para mejorar la planificación del trabajo de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.

El proceso estratégico de administración es más que solo un grupo de reglas para seguir. Es un enfoque filosófico para el negocio. La gerencia tiene que pensar primero estratégicamente, después aplicar ese pensamiento a un proceso. El proceso estratégico de administración se implementa mejor cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia. Los cinco pasos del proceso son establecer objetivos, análisis, formación de la estrategia, implementación de la estrategia y el monitoreo de la estrategia.

PASOS DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.

PASO I. VISIÓN, MISIÓN Y LOS VALORES DE LA EMPRESA.

Se parte de mejorar la **visión, misión y se construyen los valores** para alcanzar resultados superiores en la organización empresarial.

VISIÓN:

Desde la región de Lambayeque, ser la mejor empresa agroindustrial del país y en el mercado internacional, cumpliendo con los objetivos generales y principios de trabajos para avanzar en la organización empresarial.

MISIÓN:

Administrar de manera dinámica, responsable, eficiente e íntegra cada uno de los procesos de obtención agroindustrial establecidos en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., lo cual se logra proporcionando una sólida red tecnológica, informática y

logística, alta capacitación profesional y una continua orientación técnica competitiva para posicionar a sus actores de forma sostenible en el tiempo como líderes agroindustriales.

VALORES:

Creatividad

Buscar, en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para el trabajador, la empresa, y la sociedad.

Honestidad

Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales, financieros y logísticos, mostrando una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.

Trabajo en equipo

La modalidad de trabajo requiere de esfuerzo conjunto y de permanente coordinación entre las diferentes áreas que intervienen en todo el proceso de la caña de azúcar, hasta su comercialización.

Respeto

Desarrollar una conducta que considere en su justo valor los derechos fundamentales del capital humano; asimismo aceptar y cumplir las normas y políticas empresariales.

Solidaridad

Generar compañerismo y un clima de amistad, trabajando juntos para cumplir la misión, encaminándolos hacia el logro de nuestra visión, teniendo permanente disposición para ofrecer a los demás un trato amable y brindarles apoyo generoso, al tiempo que se cumplen las tareas con calidad, eficiencia y pertinencia.

Laboriosidad

Emplear el trabajo como una poderosa fuerza transformadora, para así alcanzar los objetivos de la empresa y hacer que ella logre los más altos niveles de productividad y rentabilidad económica.

Puntualidad

Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

Responsabilidad

Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno, tomando acción cuando sea menester; obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Satisfacción del cliente

Brindar la mejor calidad y servicio a los clientes (Cañicultores) para fidelizarlos y superar sus expectativas y posibilidades.

En el organigrama general según funcionamiento actual de la empresa agro industrial Pomalca, funcionan tres áreas fundamentales que son:

- Gerencia de administración
- Gerencia fábrica
- Gerencia campo

La estructura organizacional de la empresa es de tipo funcional, es decir, está dividida de acuerdo a las funciones que se realizan, pudiendo corroborarse que la misma es de tipo vertical, por lo cual las decisiones y orientaciones se dan de igual manera, comunicándose de forma ascendente.

PASO II. IDENTIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS POR ÁREAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. MAPA DE PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A

Por lo que, en relación a esas áreas fundamentales se definen en la propuesta presentada, **áreas estratégicas** que se consideran relevantes para la organización en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A en el establecimiento de sus **objetivos organizacionales**, las cuales responden a:

1. Capacidad administrativa. - Gerencia Administrativa.
2. Capacidad humana. - Gerencia de Recursos Humanos.
3. Capacidad productiva. - Gerencia Campo.
4. Capacidad tecnológica. - Gerencia Fábrica y Campo.
5. Capacidad logística. - Gerencia Administrativa.

MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A

PROCESOS ESTRATEGICOS

- Gestión administrativa estratégica.
- Gestión productiva estratégica.
- Gestión tecnológica estratégica.
- Gestión logística estratégica.

PROCESOS CLAVES

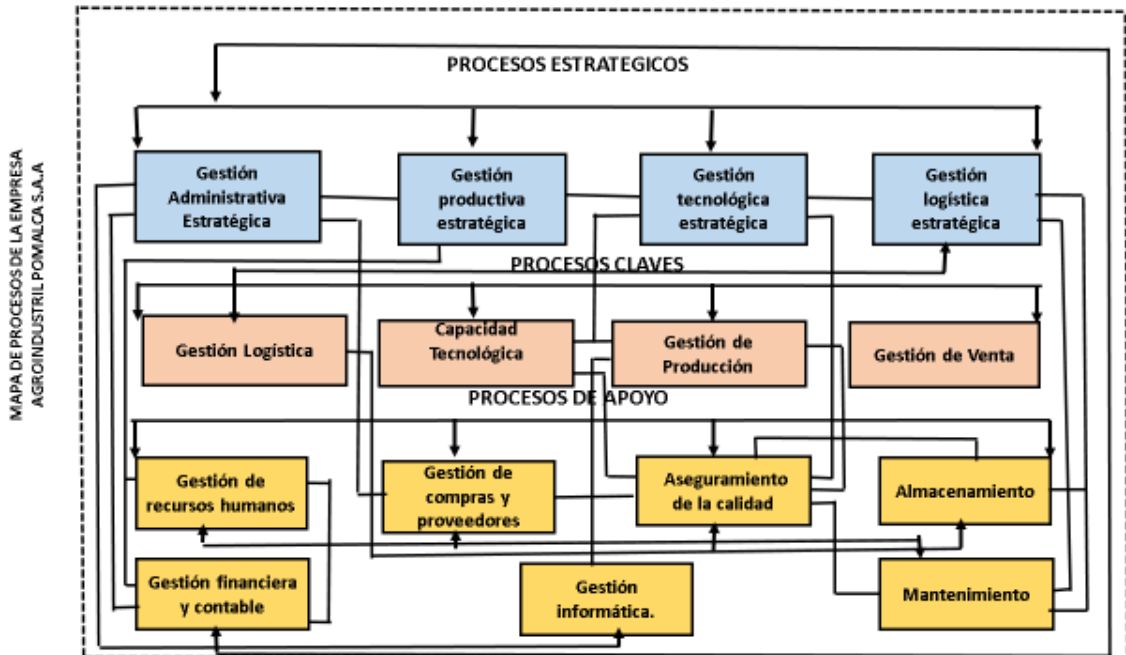
- Gestión Logística.
- Capacidad tecnológica
- Gestión de Producción.
- Gestión de Venta.

PROCESOS DE APOYO

- Recursos humanos (Colaboradores).
- Gestión de compras y proveedores.
- Aseguramiento de la calidad.

- Gestión financiera y contable.
- Gestión informática.
- Almacenamiento.
- Mantenimiento.

Figura 13. Mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia

El mapa de procesos de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A identifica los principales procesos y los clasifica en tres tipos: Procesos estratégicos; procesos claves y procesos de apoyo. Dentro de los procesos estratégicos se encuentra: Gestión administrativa estratégica; Gestión productiva estratégica; Gestión tecnológica estratégica; Gestión logística estratégica. Los procesos claves, se consideran: Gestión Logística; Capacidad tecnológica; Gestión de Producción y Gestión de Venta. También se consideran los procesos de apoyo, dentro de los cuales se encuentran los Recursos humanos (Colaboradores); Gestión de compras y proveedores; Aseguramiento de la calidad; Gestión financiera y contable; Gestión informática; Almacenamiento y Mantenimiento.

Todos estos procesos se muestran en la estructura organizacional de la empresa, formando parte de los procesos más generales que se desarrollan para poder lograr cada uno de los objetivos organizacionales estratégicos que se han concebidos.

Por lo cual, en la **Planeación estratégica** debe considerarse un objetivo empresarial general y varios objetivos estratégicos, que buscan orientar a la empresa hacia la rentabilidad productiva para garantizar su permanencia y crecimiento sostenible de futuro. Se puede asegurar que sirve como mapa, y guía para ayudar a que la organización descubra como llegar hasta donde necesita y hacia dónde necesita ir, por tanto es un proceso que incluye el análisis de los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también, la planificación de las operaciones futuras de una forma prioritaria y realista.

Para ello se realizó un análisis FODA de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A durante 2017 en base a fortalezas, oportunidades y amenazas del macro entorno económico.

PASO III. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Tabla 11. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Alta productividad respecto al promedio mundial y nacional. -Precios en función del mercado. -Producto de consumo masivo sujeto a demanda cambiante en el mercado. -La producción de caña no tiene una estacionalidad definida y la cosecha se realiza durante todo el año, permitiendo permanente abastecimiento. -Experiencia en el negocio de la caña. 	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo en conjunto con los bancos CONTINENTAL e INTERBANK. -Mayor demanda de industrias alimentarias locales. - Actividades destinadas a incrementar el rendimiento y la oportunidad. -Oferta local aún insuficiente para cubrir demanda. -Desarrollo del Proyecto Olmos. -Recuperación del precio del azúcar en el mercado mundial. -La producción es consumida internamente en el país. -Creciente innovación tecnológica internacional. -Reducción de tasa de interés para financiamiento agrícola. -Mayor disponibilidad de tierra a precios menores. -Los ingresos de la empresa son más sustanciosos en la zona norte. -El producto que ofrece es de consumo general. -Se obtienen distintos subproductos tales como la melaza, además la cachaza para el abonamiento de los campos.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -No ha logrado consolidar oferta exportable. -Comercializadores con alto poder de negociación. - Deficiente uso de la tecnología. - Deficiente abastecimiento de insumos y materiales. - Insuficiente infraestructura de almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -La depreciación del dólar reduce el precio relativo de azúcar. -Reducción de la cuota de importación de azúcar por parte de Estados Unidos. -Ingreso de fructuosa, producto sustituto a Perú con arancel cero como consecuencia del TLC con Estados Unidos. -Incremento en tierra cultivada no ha ido de la mano con la disponibilidad de agua. -Incremento en el precio de terrenos agrícolas por competencia con otras empresas agro industriales. -Ante el ingreso de azúcar importada bajará el costo de ingresos a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

La matriz (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayudará a desarrollar estrategias de fuerzas para aprovechar la ventaja que ofrecen externamente las oportunidades e internamente las fortalezas y para evitar y disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

A partir de conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la estrategia organizacional permite definir y controlar la puesta en marcha de etapas, objetivos estratégicos y acciones constituyéndose en el punto de partida para la planificación de las operaciones de la empresa.

En tanto, la planificación estratégica es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de la empresa, considerada una herramienta de gestión que permite formular y establecer objetivos de carácter prioritario, así como establecer los cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar los resultados en un contexto de cambios y mejora continua que exige de una evaluación constante.

Como parte del plan estratégico organizacional que se propone, se parte de un objetivo general empresarial.

PASO IV. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO GENERAL EMPRESARIAL Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO GENERAL EMPRESARIAL:

- Gestión con eficiencia y eficacia para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa agroindustrial.

OBJETIVO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO 1:

- Fortalecer el aseguramiento de los recursos humanos, bienes y servicios de la empresa.

OBJETIVO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO 2:

- Incrementar el nivel de Productividad de la empresa.

OBJETIVO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO 3:

- Aumentar los beneficios obtenidos como resultado de la rentabilidad productiva.

OBJETIVO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO 4:

- Fortalecer el equipamiento tecnológico para garantizar la productividad empresarial.

OBJETIVO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO 5:

- Mejorar el sistema de logística.
- Desarrollar la infraestructura a fin de optimizar los estándares de calidad permitidos.

Por lo que, el proceso de planificación estratégica de la empresa, exige la familiarización de todas las áreas implicadas de forma consciente, utilizándose para ir “desde donde estamos, hasta dónde queremos ir”, desarrollándose en una dirección, para lo cual se toman decisiones y se asignan los recursos necesarios para lograr el objetivo final empresarial.

A partir del objetivo general empresarial y de los cinco objetivos estratégicos que responden a las áreas estratégicas, se propone el siguiente organigrama de la estrategia organizacional para mejorar la planificación del trabajo que se corresponde con el ciclo de planificación estratégica de la Empresa Pomalca S.A.A.

Figura 14. Ciclo de la planificación estratégica. Empresa Pomalca S.A.A.



Fuente: Elaboración propia.

PASO V. PLANIFICACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS COMO PARTE DE LA PROPUESTA PRÁCTICA QUE SE PROPONEN EJECUTAR A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Todos dentro de la organización empresarial, partiendo de los directivos, tienen que tener en claro sus responsabilidades, deberes, y cómo eso se va alineando a las acciones estratégicas que son planificadas.

I. Planificación estratégica de la empresa proyectada al logro de los objetivos organizacionales, que tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción.(MEDIANO Y LARGO PLAZO)

-Planificar acciones estratégicas a todos los niveles de la organización empresarial.

-Planear objetivo y metas medibles.

-Manejar la planeación estratégica por áreas: Administrativa, Recursos Humanos, Campo y Fábrica.

- Planificar los problemas y dificultades para la toma de decisiones de manera preventiva y oportuna.
- Prever las amenazas, las oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
- Planificar los errores y desviaciones en las metas programadas para lo que se requiere definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.
- Comunicar explícitamente los objetivos estratégicos de la empresa a todos los colaboradores.
- Caracterización de los vacíos existentes entre la situación actual de la empresa y a la que se quiere llegar.
- Planificar las posibilidades del futuro de la organización.

II. Fortalecimiento de los Recursos Humanos. (CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO)

- Desempeño de los colaboradores de forma eficiente en todas las áreas de la empresa.
- Identificar las limitaciones y oportunidades del capital humano.
- Realizar los estudios de mercado para identificar recursos humanos preparados en el desempeño de la actividad.

III. Fortalecimiento de la capacidad productiva. (CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO)

- Desarrollar la infraestructura a fin de optimizar los estándares de calidad permitidos.
- Realizar los estudios de mercado para identificar la demanda, la previsión de la producción y la gestión del inventario.
- Administrar la cadena de suministro para facilitar el flujo de mercancías de un lugar a otro.
- Efectivizar el intercambio comercial con las mejores utilidades.

- Definir en la producción las ventajas competitivas del producto que responda a las necesidades del mercado.
- Organizar y clasificar los productos al tiempo que regula la rotación de los mismos para el correcto almacenamiento.
- Entregar el producto al cliente o consumidor en los tiempos establecidos y con el mejor rendimiento relacionado con los costos de operación.
- Garantizar la logística interna, para la entrega o del producto en su lugar de destino.
- Responder a las exigencias del mercado por medio de estrategias que ofrezcan un valor diferenciado y que ayuden a la fidelización de los clientes.

IV. Fortalecimiento de la capacidad Tecnológica (CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO)

- Medios de trabajo suficiente y congruente con la actividad que se realiza para un servicio de calidad.
- Proveedores razonables y confiables.
- Instalaciones, equipo y aseguramientos adecuados.
- Toma de decisiones en el momento oportuno y preciso para garantizar la sostenibilidad empresarial.

V. Aseguramiento de la logística en bienes y servicios. (CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO)

- Garantizar el servicio al cliente mediante la logística oportuna, sin limitar la entrega del producto en su lugar de destino.
- Garantizar instalaciones, equipo y aseguramientos adecuados.
- Abastecimientos e insumos en tiempo preciso y en cantidades para garantizar la producción de calidad.

ACCIONES ESTRATÉGICAS COMO PARTE DE LA PROPUESTA PRACTICA QUE SE PROPONEN EJECUTAR A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

I. Planificación estratégica de la empresa proyectada al logro de los objetivos organizacionales, que tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción.(CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO)				
ÁREAS	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
Gerencia Administrativa	Proyectar acciones estratégicas a todos los niveles de la organización empresarial.	- Diseña acciones estratégicas en todas las áreas estratégicas de la organización empresarial.	Gerente General Gerente de Recursos humanos Gerente de Fabrica Gerente de Campo	Diciembre 2018-Enero de 2019
	Planear objetivo y metas medibles.	-Concibe objetivos estratégicos y metas medibles.	Gerente de Recursos humanos Gerente de Fabrica Gerente de Campo	Enero de 2019
	Planificar los problemas y dificultades para la toma de decisiones de manera preventiva y oportuna.	-Prevé las amenazas, las oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.	Gerente de Recursos humanos Gerente de Fabrica Gerente de Campo	Permanente
	Planificar los errores y desviaciones en las metas programadas.	-Prevé errores y desviaciones en las metas.	Gerente de Recursos humanos Gerente de Fabrica Gerente de Campo	Permanente
	Prever posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.	-Diseña los cambios y comportamientos de la organización tanto interno como externo.	Gerente de Recursos humanos Gerente de Fabrica Gerente de Campo	Enero de 2019
	Planificar las posibilidades del futuro de la organización.	Diseña actividades destinadas a incrementar el rendimiento y la productividad.	Gerente de Recursos humanos Gerente de Fabrica	Permanente

			Gerente de Campo	
	Comunicar explícitamente los objetivos estratégicos de la empresa a todos los colaboradores.	-Elabora los objetivos estratégicos de la empresa y se presentan a discusión con los colaboradores.	Gerente General Gerente de Fabrica Gerente de Campo	Febrero de 2019
II. Fortalecimiento de los Recursos Humanos. (CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO)				
Gerencia de Recursos Humanos	-Desempeño de los colaboradores de forma eficiente en todas las áreas de la empresa.	- Traza actividades para el desempeño eficiente en todas las áreas.	Gerente de Recursos humanos	Permanente
	-Identificar las limitaciones y oportunidades del capital humano.	-Pronostica las limitaciones y oportunidades del capital humano.	Gerente de Recursos humanos	Permanente
	- Realizar los estudios de mercado para identificar recursos humanos preparados en el desempeño de la actividad.	- Califica los recursos humanos preparados para el desempeño de la actividad.	Gerente de Recursos humanos	Permanente
III. Fortalecimiento de la capacidad productiva. (CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO)				
Gerencia de Campo	- Desarrollar la infraestructura a fin de optimizar los estándares de calidad permitidos.	- Desarrolla estándares de calidad para perfeccionar la infraestructura.	Gerente de Campo	Febrero de 2019

	- Organizar y clasificar los productos al tiempo que regula la rotación de los mismos para el correcto almacenamiento.	- Clasifica los productos y regula la rotación de los mismos para el almacenamiento adecuado.	Gerente de Campo	Permanente
	-Administrar la cadena de suministro para facilitar el flujo de mercancías de un lugar a otro.	-Dirige la cadena de suministro para facilitar el flujo de mercancías de un lugar a otro.	Gerente de Campo	Permanente
	-Garantizar la logística interna para la entrega del producto en su lugar de destino.	- Garantiza la logística interna para la entrega del producto en su lugar de destino.	Gerente de Campo	Permanente
	-Garantizar abastecimientos e insumos en tiempo preciso y en cantidades para garantizar la producción de calidad.	-Garantiza abastecimientos e insumos en tiempo preciso y en cantidades para aumentar la productividad.	Gerencia de Campo	Permanente
IV. Fortalecimiento de la capacidad Tecnológica. (CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO)				
Gerencia de Fábrica	-Definir en la producción las ventajas competitivas del producto que responda a las necesidades del mercado.	-Establece las ventajas competitivas del producto, que responda a las necesidades del mercado.	Gerente de Fábrica	Febrero de 2019
	-Transformar las materias primas en un producto final que se venda a los clientes.	-Convierte las materias primas en un producto final que se venda a los clientes.	Gerente de Fábrica	Permanente

	- Entregar el producto al cliente o consumidor en los tiempos establecidos y con el mejor rendimiento relacionado con los costos de operación.	- Entrega el producto al cliente o consumidor en los tiempos establecidos y con el mejor rendimiento relacionado con los costos de operación.	Gerente de Fabrica	Permanente
V. Aseguramiento de la logística en bienes y servicios. (CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO)				
Gerencia Administrativa	- Garantizar el servicio al cliente mediante la logística oportuna, sin limitar la entrega del producto en su lugar de destino.	- Garantiza el servicio al cliente mediante la logística oportuna, sin limitar la entrega del producto en su lugar de destino.	Gerente Administrativo	Permanente
	- Garantizar instalaciones, equipo y aseguramientos adecuados.	- Garantiza Instalaciones, equipo y aseguramientos adecuados.	Gerente Administrativo	Permanente
	- Tomar decisiones en el momento oportuno y preciso para garantizar la sostenibilidad empresarial.	-Toma decisiones en el momento oportuno y preciso para garantizar la sostenibilidad empresarial.	Gerente Administrativo	Permanente
	- Responder a las exigencias del mercado por medio de estrategias que ofrezcan un valor diferenciado y que ayuden a la fidelización de los clientes.	Responde a las exigencias del mercado por medio de estrategias que ofrezcan un valor diferenciado y que ayuden a la fidelización de los clientes.	Gerente Administrativo	Permanente

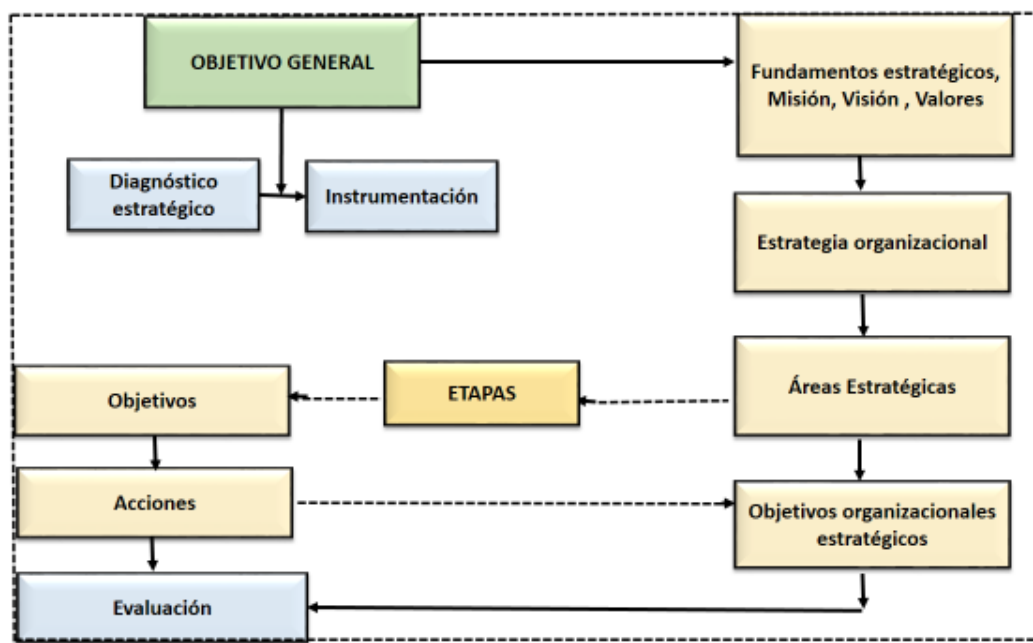
VI. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

La evaluación de la estrategia organizacional se realizara a corto, mediano y largo plazo de forma flexible, pudiendo introducir acciones para la mejora continua según se vaya evaluando.

Gestionar reuniones de revisión de las operaciones de planificación bimensual, le permitirá examinar el control y el desempeño por las diferentes áreas estratégicas, así como las funciones para resolver los problemas nuevos o existentes.

Por lo que, periódicamente se evaluará y medirá la calidad para lo que, se requiere de un adecuado abastecimiento de los insumos y materiales con vistas a garantizar el ingreso de la materia prima en óptimas condiciones a la fábrica, con los estándares de calidad internacional exigidos.

Figura 15. Modelo de plan estratégico de la empresa agro industrial Pomalca S.A.A.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones parciales

-Se fundamentó teóricamente el aporte práctico, consistente en la elaboración del plan estratégico organizacional de aseguramiento en la organización del trabajo de la empresa Pomalca S.A. para el mejoramiento de la productividad y el incremento de la calidad del aseguramiento en la organización del trabajo para garantizar los abastecimientos de materias primas en la empresa.

-En la construcción del mismo se reordenó la visión y misión de la empresa, así como se construyeron los valores empresariales, también se definieron las áreas estratégicas y las acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo con su evaluación correspondiente.

TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS

Introducción

En el capítulo se realiza una valoración y corroboración de los resultados derivados de la investigación, a través del cual se determina la validez del aporte práctico consistente en una estrategia organizacional para la mejora en la planificación del trabajo en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, el cual se ejemplifica en el área estratégica de Campo, departamento de sanidad vegetal de la referida empresa; así como la confiabilidad del instrumento aplicado a especialistas y directivos de la empresa.

5.1. Valoración de los resultados propuestos en el aporte práctico por criterios de especialistas

Se seleccionaron 3 especialistas, teniendo en cuenta ciertos criterios, como la experiencia, (Gerente de RRHH; Campo y Fábrica), los cuales tienen el grado académico de magister y cuentan con experiencia profesional de más de 10 años en el sector azucarero. A los expertos les fue presentado además de la FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO, la estrategia organizacional por escrito para su correspondiente valoración y recomendaciones de mejora.

Para el análisis de resultados de la valoración del juicio de especialistas, se consideraron los siguientes indicadores:

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. **Bueno** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

<i>Intervalos</i>	<i>Resultados</i>
<i>0.00 – 0.49</i>	<i>Validez nula</i>
<i>0.50 – 0.59</i>	<i>Validez muy baja</i>
<i>0.60 – 0.69</i>	<i>Validez baja</i>
<i>0.70 – 0.79</i>	<i>Validez aceptable</i>
<i>0.80 – 0.89</i>	<i>Validez buena</i>
<i>0.90 – 1.00</i>	<i>Validez muy buena</i>

Tabla 12. Calificación de los especialistas

CALIFICACIÓN POR LOS ESPECIALISTAS			
Criterios	Expertos 1	Expertos 2	Expertos 3
Fundamentación Práctica	3	3	3
Pertinencia del aporte práctico	3	3	3
Coherencia del aporte práctico	3	3	3
Nivel de argumentación del aporte práctico	3	3	3
Correspondencia del aporte práctico	3	3	3
Posibilidades de aplicación	3	3	3
Objetividad práctica	3	3	3
Contribución pertinente	3	3	3
Novedad del aporte práctico	3	3	3
Significación práctica	3	3	3
PUNTAJE TOTAL	30	30	30

Fuente: Elaboración Propia.

Como se aprecia del resultado obtenido que consta en la referida tabla de los 3 especialistas encuestados, se ha obtenido un valor promedio de 30 puntos por especialista en base a los criterios que se han evaluado, lo cual de acuerdo al coeficiente de validez, encontrándose los intervalos entre 0,90 a 0,100, en tal sentido, permite asegurar que el instrumento es confiable al acercarse al valor 0,100, apreciándose como resultado en correspondencia con los indicadores medidos que se califica de bueno, por lo que, el resultado de la estrategia organizacional a través de juicio de expertos presenta una validez de **MUY BUENA**, considerado de positivo.

Fueron presentados a los especialistas para su evaluación los criterios siguientes:

Referido al criterio de **fundamentación práctica del aporte** de la **estrategia organizacional**, la misma cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo, el 100% de especialistas refirieron que es **BUENA**.

Respecto al criterio de **pertinencia del aporte práctico** de la estrategia organizacional para la mejora de la planificación del trabajo, es pertinente y posibilita transformar lo previsto en los objetivos que se han propuesto en la presente investigación, el 100% de los especialistas expresaron que es **BUENA**.

Según el criterio de **coherencia del aporte práctico** en relación a las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se midió en la variable dependiente, sus dimensiones e indicadores considerándose coherente entre sí el aporte práctico, el 100% respondieron con una calificación **BUENA**.

Según el criterio de **nivel de argumentación del aporte práctico**, se corresponde con la fundamentación teórica del aporte práctico y las áreas estratégicas que se consideran relevantes para la organización en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A en el establecimiento de sus objetivos organizacionales las cuales responden a las dimensiones medidas, considerando el 100% de los especialistas que la argumentación dada es pertinente, calificándola de **BUENA**.

Relativo al criterio de **correspondencia del aporte práctico**, es congruente y se corresponde entre sí y con los conceptos que se formulan en la teoría y que son retomados en la estrategia organizacional para la mejora de la planificación del trabajo, que será medible a corto, mediano y largo plazo, el 100% de especialistas valoraron con una calificación de **BUENA**.

Según el criterio de **posibilidades de aplicación**, se ha estructurado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable dependiente, por lo que sus posibilidades de aplicación de la propuesta en la Empresa Pomalca S.A.A, son válidas considerado por el 100% de especialistas.

El criterio de **objetividad práctica**, sobre si el aporte práctico es viable, hacedero y posible de aplicación en el área estratégica de Campo, departamento de Sanidad Vegetal, el 100% de especialistas consideró de **BUENA**.

Concerniente al criterio de **contribución pertinente**, el 100% de especialistas consideró de bueno y que contribuye de forma pertinente al aseguramiento a los insumos y materiales para la mejora de la organización del trabajo en la Empresa Pomalca S.A.A.

Según el criterio de **novedad del aporte práctico**, fue considerado de novedoso, pues contribuye con la organización del área de Sanidad Vegetal de la Empresa Pomalca S.A.A, lo cual ratifico el 100% de expertos.

Con respecto al criterio de **significación práctica**, se consideró por el 100% de especialistas que la implementación de la estrategia organizacional para la mejora de la planificación del trabajo para el logro de un beneficio económico sería de **BUENA**.

De acuerdo a la evaluación descrita en el resumen de la tabla, se obtuvo un promedio de coeficiente de validez igual a 0.91, correspondiendo a la categoría de una Validez **MUY BUENA**.

Taller de Socialización

Como parte de la corroboración del aporte práctico, se realizó además en el mes de julio del presente año, un taller de socialización, donde se presentó por escrito la estrategia organizacional para la mejora de la planificación del trabajo en la Empresa Agroindustrial POMALCA S.A.A, realizándose en la Gerencia campo de la empresa, contando con la presencia de su gerente el Ingeniero Francisco Rodríguez Zelada, Gerente de Campo y del Ingeniero Davier Rodríguez Cruz, Gerente de Fábrica, así como los colaboradores del departamento de sanidad vegetal, incluidos el jefe de sección de sanidad vegetal, encargado de crianzas y el encargado de control biológico y etológico.

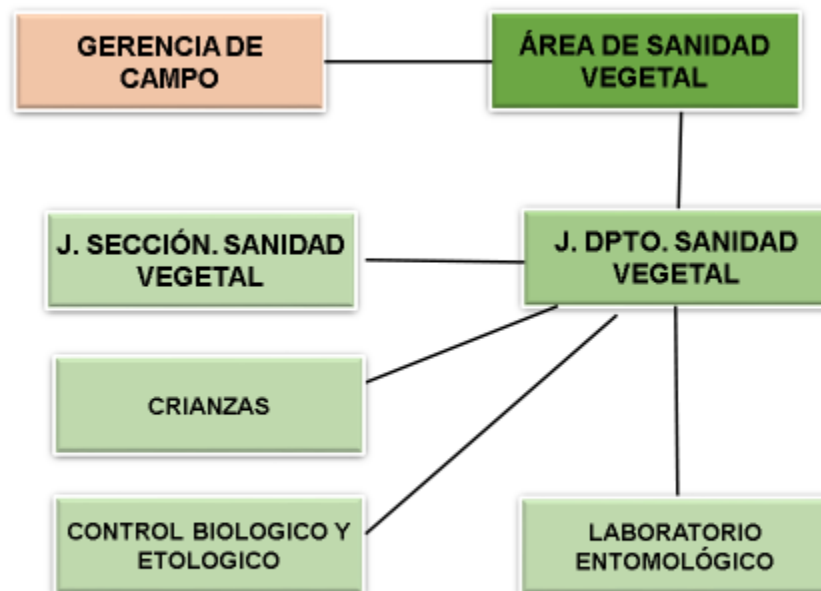
Los resultados del taller fueron satisfactorios, realizándose sugerencias de mejoras que fueron considerados en las acciones estratégicas como parte de la propuesta práctica que se propone para ejecutar a corto, mediano y largo plazo, principalmente al objetivo estratégico

5, referido al fortalecimiento de la capacidad logística y el aseguramiento de insumos y materiales.

5.2 Ejemplificación de la aplicación de la estrategia organizacional para la mejora de la planificación del trabajo,

- Se ejemplifica en el área de Campo, departamento de sanidad vegetal, laboratorio entomológico de la empresa Pomalca S.A.A, para ello se toma el objetivo estratégico 5: Mejorar el sistema de logístico y dentro de las acciones que se proponen se escoge la III. Fortalecimiento de la capacidad productiva. Área de Campo. La tarea referida a Garantizar la logística interna, para la entrega oportuna del producto en su lugar de destino.

Figura 16. Organigrama del departamento de sanidad vegetal de la Empresa Pomalca S.A.A.



Fuente: Elaboración propia

Requerimientos de insumos y materiales

Como parte de la aplicación parcial a corto plazo de alguna de las acciones propuesta en la estrategia organizacional para la mejora de la planificación del trabajo, se toma el sistema logístico que garantiza la logística interna del departamento entomológico, la cual se está realizando a partir de la propuesta de planificación del

trabajo mediante un requerimiento de insumos y materiales de forma mensual, que se solicita al área de logística mediante el sistema de gestión. En este sentido, se ha venido cumpliendo con el abastecimiento de los insumos solicitados como parte de la planificación estratégica del departamento de sanidad vegetal, pudiéndose apreciar cómo se ha estado organizando las áreas después de la implementación de la estrategia organizacional en esa área.

Conclusiones parciales

- Se elaboró ficha de validación del instrumento, aplicado a tres especialistas sobre la propuesta del aporte práctico, los que consideraron que el instrumento es confiable al acercarse al valor 0,100, con validez de **MUY BUENA**.
- El aporte práctico fue ejemplificado en el área de sanidad vegetal, laboratorio entomológico de la empresa Pomalca S.A.A, mediante un requerimiento de insumos y materiales, apreciándose una mejora en la planificación del trabajo referido al sistema logístico de la empresa en la gerencia de campo. También fue realizado un taller de socialización de la estrategia organizacional para la mejora de la planificación del trabajo, con el área de Gerencia Campo de la empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

- Se realizó fundamentación desde las teorías y concepciones del proceso de organización empresarial y su gestión, revelando que es aquel mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevarán a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales.
- Se revelan las tendencias históricas del proceso de organización empresarial y su gestión, definiéndose indicadores y etapas, que marcan una intencionalidad de avance, que aún son limitados, confirmando la necesidad de resignificar este proceso como propuesta práctica.
- Se definió y justificó el problema de investigación, mediante un diagnóstico donde se caracterizó el estado actual de la dinámica del proceso de organización empresarial y su gestión para lo cual se aplicó una encuesta que corrobora insuficiencias que justifican.
- Se elaboró una estrategia organizacional en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A, definiéndose la estructura, que parte de la fundamentación teórica; objetivo; diagnóstico; instrumentación; definiéndose 6 pasos de la estrategia hasta la evaluación, la que se concibe a corto, mediano y largo plazo.
- Se corroboró la aplicación, mediante ficha de validación del aporte práctico considerándose de válido y de **Muy Buena** su elaboración a partir de los indicadores medidos; ejemplificándose en el área de sanidad vegetal de la propia empresa agro industrial.

RECOMENDACIONES

- Aplicar de forma total la estrategia organizacional en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A en las cinco áreas estratégicas propuestas.
- Que su evaluación se realice cada tres meses y se presenten los resultados a todos los colaboradores por áreas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, B Rene. 1991. *Caracterización de la agroindustria de la panela en Guatemala*. CUN-SUR/USAC. (mimeo).
- Alles, M.A. (2000): *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*.
- Anthnoy, R; Govindarajan. (2007). *Sistemas de control de gestión*. Duodécima edición. Mc Graw Hill. México.
- Balboa, F. (2009): El plan de Recursos Humanos.
http://www.academia.edu/12467017/Plan_Estrat%C3%A9gico_Recursos_Humanos.
- Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones*: Recuperado de:
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7155/6/641.3-A572d-Bga.pdf>.
- Byars, L. L. (1984): *Strategic management*, harper and Row. Recuperado de:
<http://www.worldcat.org/title/concepts-of-strategic-management-planning-and-implementation/oclc/10432541>.
- Caldera, R. (2004): *Planeación estratégica de Recursos Humanos*.
http://www.academia.edu/12467017/Plan_Estrat%C3%A9gico_Recursos_Humanos.
- Castillo, J.J. (1999). *El trabajo del futuro*. Editorial Complutense, Madrid.
- Certo Samuel C. (2001), *Administración Moderna*, Octava edición, Bogotá, D.C., Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento-Organizacional*. Recuperado de:
http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion.
- Chiavenato I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Bogotá, Colombia: Mc. Graw Hill.
- Eccles, R. (2003). *Manifiesto sobre la medida del rendimiento*. Harvard Business Review. Ed. Deusto. Barcelona.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*. En: *Management Accounting Research* 20, pp. 263–282.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa. Con el Cuadro de Mando Integral*. Primera Edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V. México.
- Galmés, M. (2012). *Métodos de muestreo*. Uruguay: Food and Agriculture Organization United Nations - FAO.
- García; Loredo, (2012). *Diseño del sistema de gestión de la calidad para la unidad empresarial de base fábrica de azúcar*. Eumed.net. revista de Economía Latinoamericana. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/gca.htm>.
- Glueck, 1980 .Surgimiento de la estrategia empresarial. Recuperado en:
http://ils.ulatina.ac.pa/archivos/szapatam_4-1015/Archivos_de_Cursos/Materia_-_LCI-008-Planificacion_Estrategica_Grupo.pdf .
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Versión digital. México.
- Kanthi, S.H. (2007). A framework for management control research. *Journal of management development*. Vol. 26. No. 9. pp. 898.

- López, Y. (2013). Filosofía organizacional y su importancia. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia/>.
- Ludewig, C. (2014). Universo y Muestra. México: Colegio Mexicano de Ortopedia y Traumatología. Recuperado de <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.Pdf>.
- Lumpkin, G. y Dess, G. (2003). *Dirección estratégica*. Recuperado de: www.laislalibros.com/libros/direccion-estrategica-L0762000077/; 1 ed. ISBN: 978-84-481-3916-2; EAN: 9788448139162.
- Maslah, V. (2008). Procesos organizacionales. Revisado en: <http://www.academia.edu/9125868/>
- Martínez P; Gutiérrez, M. (2005). *Plan estratégico*. Recuperado de: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7155/6/641.3-A572d-Bga>.
- Merchant, K; Van der Stede, W. (2007). *Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives*. Second edition. Prentice Hall. Pearson. London.
- Melinkoff, R. V. (2005). Los procesos administrativos. Descripción Física, <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=6207>. 91 p. Caracas: Panapo. Venezuela.
- Melnyk, S., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. & Andersen B. (2014). *Is performance measurement and management fit for the future?* En: Management Accounting Research 25. P.p. 173–186.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. (1998). *El Proceso Estratégico*. Editorial Prentice-Hall, México.
- Muñiz, R. (2003). *Estrategia de Marketing. La Dirección Estratégica*. Recuperado de: http://www.Marketing-xxi.com//a_dirección_estrategia_16htm
- Pérez, C. (2008). Pensamiento Estratégico. Unidad III. Fundamentos del pensamiento estratégico. Material de apoyo. “Universidad Rafael Belloso Chacín”. Maracaibo, Venezuela.
- Pérez, J.; Merino, M. (2008). *Definición de concepto de gestión*. Recuperado de: <http://definicion.de/gestion/>.
- Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural*, PRODAR. (1994). La Agroindustria rural en América Latina y El Caribe. El caso de los países andinos. Serie de Estudios de Agroindustria Rural No. 5. IICA-Centro Regional Andino-CREA. Bogotá, Colombia.
- Ramón Melinkoff, R. (2005). *Los procesos administrativos*. Editorial Panapo, ISBN 9802302821, 9789802302826.
- Robert, M. (2006). *El Nuevo Pensamiento Estratégico. Puro y Simple*. Editorial. Mc Graw-Hill. México.
- Rodríguez, G. & Gottret, M. 2001. Evaluación de la adopción y el impacto de la tecnología en la agroindustria panelera colombiana. En: Memorias de la Primera Conferencia Regional de Desarrollo Rural Sostenible. Fundación CIARA, Caracas, Venezuela.
- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Quinta edición. México.
- Rodríguez, M. A., Rodríguez, A. (2003). *Estrategia metodológica de aprendizajes*. Cuba. Recuperado de: [https://www.google.com/search?q=Rodríguez,+M.+A.,+Rodríguez,+A.+\(2003\)](https://www.google.com/search?q=Rodríguez,+M.+A.,+Rodríguez,+A.+(2003)).
- Sánchez, J. (2007). *Gerencia Estratégica de las Organizaciones del Siglo XXI*. <http://www.oocities.org/wallstreet/floor/Floor/9269/gestratxxi.pdf>.

- Sainz, J.M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Ed. ESIC. Pag. 39. Ed. Esic.
https://esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=El+plan+estrat%E9gico+en+la+pr%E1ctica&isbn=9788417129125.
- Sainz, J.M. (2012). *Plan estratégico*. Recuperado en:
<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>.
- Sainz De Vicuña, J.M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Recuperado en:
https://books.google.com.pe/books/about/El_plan_estrat%C3%A9gico_en_la_pr%C3%A1ctica.html?id=HsMAOWIPO4oC&redir_esc=y.
- Serna, H; Corral, A. (2002). *Plan estratégico organizacional. Estrategia y Modelos Estratégicos: Aproximación desde la teoría*.
<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf>.
- Silva, A. (2011). *Determinando la población y la muestra*. Recuperado de <https://allanucats.files.wordpress.com/2011/01/tipo-de-muestreo.pdf>.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. D.F. Continental, p. 21, México,
- Otley, D. (1999). *Performance management: a framework for management control systems research*. En: *Management Accounting Research*, 10, p.p. 363-382.
- Otley D. (2012). *Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management*. *Journal British Accounting Review*. Vol. 33. pp. 243.
- OIT/OMS. *La organización del trabajo*. Recuperado de: <http://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/nuevas-formas-de-organizacion-del-trabajo/>
- Ovalle, (2013). *Procesos organizacionales*. Recuperado de: <http://www.academia.edu/9125868/>
- Valle, R.J (2006): *La gestión estratégica de los recursos humanos. 2ª Ed. Pearson Education*.
 Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/113390/TFG_ereinosogarrido.pdf.
- Valverde, M.; Franconetti, M.; Orduña, J.M. (2001): *Introducción a la Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/113390/TFG_ereinosogarrido.pdf
- Wikipedia. *Organización*. Enciclopedia libre. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Organización>

ANEXOS

ANEXO 1. Guía de observación de la práctica en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.

Objetivo: Caracterizar la práctica agroindustrial, desde la observación de las actividades realizadas por los directivos y trabajadores del laboratorio Entomológico para alcanzar la planificación del trabajo.

Tipo de observación: Externa; directa; abierta y semi estructurada.

La observación valoró los siguientes indicadores:

- Organización y control del proceso de abastecimiento de insumos para garantizar la productividad del trabajo.
- Planificación de los procesos del área de campo .

1.- Participación del directivo en la planificación de las tareas estratégicas del área.

Muy Adecuado () Adecuado () Poco Adecuado ()

2.- Indicadores claves de producción propuestos como organización empresarial.

Muy Adecuado () Adecuado () Poco Adecuado ()

3.- Organización y control de los insumos.

Muy Adecuado () Adecuado () Poco Adecuado ()

5.- Rendimientos en la productividad por dificultades organizacionales en los abastecimientos.

Muy Adecuado () Adecuado () Poco Adecuado ()

6. El equipamiento tecnológico de que dispone es moderno que garantice la productividad.

Muy Adecuado () Adecuado () Poco Adecuado ()

7. Se garantizan en tiempo los abastecimientos e insumos.

Muy Adecuado () Adecuado () Poco Adecuado ()

8. La infraestructura de almacenes está acorde a los estándares de calidad permisibles.

Muy Adecuado () Adecuado () Poco Adecuado ()

9. La empresa maneja software logístico actualizado.

Muy Adecuado () Adecuado () Poco Adecuado ()

La escala valorativa empleada en cada uno de los indicadores precisa los niveles siguientes:

Poco Adecuado - 3

Adecuado - 4

Muy Adecuado - 5

Método de registro empleado:

La observación por parte de la investigadora; intercambiando personalmente con cada uno de los participantes en la observación, planteando sus opiniones y sugerencias en cuanto a las manifestaciones tanto interna como externa señaladas.

Investigadora

ANEXO 2. ENCUESTA

Encuesta del Proceso Organizacional aplicada a 3 funcionarios y 23 colaboradores de la empresa Pomalca, S.A,

Organización del trabajo y satisfacción laboral en funcionarios y colaboradores de la Empresa Pomalca S.A.

Objetivo: Determinar el estado del proceso organizacional y satisfacción laboral de funcionarios y colaboradores de la Empresa Pomalca S.A.

En la misma se diagnostica el estado actual de la gestión del proceso organizacional en los funcionarios y trabajadores de la empresa azucarera de Pomalca. La información que nos facilite es anónima y la mejor manera de colaborar es siendo analítico y veraz en sus respuestas de modo que reflejen los problemas reales que se le precisan al respeto. Finalmente queremos agradecerle su disposición a colaborar con esta investigación, la cual puede ayudar a solucionar los problemas que más afectan el área de sanidad vegetal.

INSTRUCCIONES

A continuación, usted encontrará una serie de enunciados, lea cuidadosamente cada uno de ellos y marque con una “x” la opción que mejor considere su respuesta. Tomando en cuenta la siguiente escala del 1 al 5. Muchas Gracias.

1. Totalmente de acuerdo.
2. Medianamente de acuerdo
3. De acuerdo.
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo.

Dimensiones	Items	CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	1. ¿Conoce si en su área se realiza planificación de las actividades que se ejecutan?					
	2. ¿Las dificultades que ocurren en su trabajo son resueltas por el propio grupo laboral?					
	3. ¿Conoce si existe manejo adecuado de su área de la distribución de los recursos asignados?					
	4. ¿Se identifican los problemas del área a tiempo?					
	5. ¿Conoce la visión, misión y valores de la empresas?					
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS	6. ¿Existe preparación y capacitación adecuada del personal?					
	7. ¿Recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar sus tareas?					

	8 ¿Las tareas que se retrasan más en su realización son supervisadas hasta el final por el jefe del área?				
	9 ¿Los cambios en esta empresa son informados a los trabajadores?				
	10 ¿El trabajador puede contar con el apoyo del jefe permanente?				
CAPACIDAD PRODUCTIVA	11 ¿Existe capacidad de organización por el superior jerárquico?				
	12 ¿Se cuenta con cada jefe de área y colaborador en función del nivel productivo que se requiere?				
	13 ¿Se diseñan los programas de trabajo acorde a los procesos que se ejecutan?				
	14 ¿Son flexibles y adaptables los programas de trabajo para su cumplimiento?				
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	15 ¿Existe disponibilidad de ambientes adecuados de trabajo?				
	16 ¿El equipamiento tecnológico de que dispone es moderno que garantice la productividad?				
	17 ¿Se aplica la innovación y racionalización empresarial?				
CAPACIDAD LOGÍSTICA	18 ¿Se garantizan en tiempo los abastecimientos e insumos?				
	19 ¿La infraestructura de almacenes está acorde a los estándares de calidad permisibles?				
	20 ¿Se manejan software logístico actualizado?				

ANEXO 3.

MATRIZ DE DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA ADIRECTIVOS Y COLABORADORES

Encuestados	INDICADORES MEDIBLES																			
1	3	1	1	2	4	3	3	5	2	2	1	4	4	3	3	3	3	3	5	5
2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3	3	1	1	3	4	5	5
3	1	2	3	2	4	4	2	3	4	1	2	3	1	3	3	5	4	5	5	5
4	2	2	3	3	5	4	2	3	5	1	3	2	1	3	4	5	4	4	5	5
5	2	3	3	3	5	4	2	3	5	1	3	1	2	3	3	5	4	5	5	5
6	3	3	3	4	4	2	3	3	5	1	3	1	3	3	4	5	4	5	5	5
7	1	3	4	2	4	2	3	3	5	2	1	4	1	2	4	5	5	4	4	5
8	1	3	3	2	4	2	3	4	4	3	1	4	1	2	4	5	5	4	5	5
9	1	2	3	2	3	3	1	3	4	3	2	3	1	2	5	4	5	4	5	5
10	1	2	5	3	4	3	3	3	4	3	2	5	2	3	5	4	4	4	5	5
11	2	2	4	3	4	3	3	4	4	1	2	5	2	3	3	4	5	4	5	5
12	3	3	3	3	5	3	3	2	4	1	3	3	3	2	3	4	5	4	5	5
13	2	1	3	1	5	3	4	2	5	3	3	2	3	3	3	4	4	5	4	5
14	2	2	3	4	5	3	2	2	5	3	1	2	1	2	4	4	4	5	4	5
15	3	3	2	4	4	5	2	2	5	3	3	2	1	2	3	5	4	5	4	5
16	1	3	3	5	4	3	3	1	4	2	3	3	1	2	3	5	4	5	4	5
17	1	2	3	3	4	3	3	2	4	2	4	3	1	2	3	5	4	5	4	5
18	2	2	4	3	4	2	3	2	4	2	1	3	1	3	4	5	5	4	4	4
19	1	3	3	3	4	2	5	3	4	4	2	1	1	3	4	4	5	5	5	4
20	1	3	3	3	5	3	3	3	4	1	3	1	1	3	3	4	5	4	4	4
21	1	3	5	2	5	2	3	3	4	1	5	3	2	3	3	5	5	4	5	5
22	3	1	4	2	4	2	3	2	5	2	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4

23	3	2	3	2	4	2	2	2	4	2	4	5	2	2	3	4	5	4	4	4
24	2	3	4	3	4	2	3	2	4	4	3	2	3	2	4	4	4	5	5	5
25	2	1	3	2	4	2	3	2	4	3	3	2	3	2	4	3	4	4	5	5
26	2	4	4	3	4	2	3	3	5	2	3	1	1	3	3	4	4	5	4	5

ANEXO 4.

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	OBJETO ESTUDIO	OBJETIVOS	CAMPO DE ACCIÓN	TÍTULO DE LA INV.	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS O MÉTODOS	INSTRUMENTOS
<p>- Insuficiencias en la planificación de las actividades y tareas.</p> <p>-Dificultades en la organización del trabajo por áreas estratégicas.</p> <p>- Deficiente distribución de los abastecimientos de insumos y materiales al no tener una planificación y organización adecuada del trabajo.</p> <p>-Insuficiente organización del proceso de abastecimiento y logística de la empresa.</p>	<p>Deficiencias en la estructuración del proceso empresarial para el abastecimiento de insumos y materiales de la Empresa Azucarera de Pomalca, limita la planificación del trabajo.</p>	<p>Limitantes en los contenidos teóricos del proceso de organización empresarial.</p> <p>-Insuficientes referentes teóricos y metodológicos de la organización del trabajo, que posibilite una mejor planificación empresarial.</p> <p>-Deficiencias en la práctica del proceso interno de planificación empresarial.</p>	<p>proceso organizacional empresarial</p>	<p>GENERAL</p> <p>Elaborar una estrategia organizacional para mejorar la planificación del trabajo de la Empresa Agro Industrial Pomalca S.A.A, que permita su crecimiento sostenible.</p>	<p>Gestión del Proceso organizacional empresarial</p>	<p>“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A”</p>	<p>Si se elabora una estrategia organizacional de la Empresa Pomalca S.A.A, que tenga en cuenta la relación entre el aseguramiento de los recursos y el mejoramiento continuo de la producción, entonces se logrará la planificación del trabajo para un crecimiento sostenible.</p>	<p>INDEPENDIENTE:</p> <p>-Estrategia organizacional</p>	<p>-Entrevistas</p> <p>- Análisis de fuentes documentales</p> <p>- Técnica de diagnóstico.</p>	<p>Encuestas</p> <p>Guías de Observación.</p> <p>Fichas de validación</p>
				<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>1. Fundamentar teóricamente el proceso de organización empresarial y su gestión.</p> <p>2. Determinar las tendencias históricas del proceso de organización empresarial y su</p>						

			<p>gestión.</p> <p>3. Caracterizar el estado actual de la gestión del proceso de organización en los directivos y colaboradores de la empresa agro industrial Pomalca.</p> <p>4. Elaborar un plan estratégico de la empresa agro industrial Pomalca S.A.A.</p> <p>5. Valorar la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante Ficha de especialista y taller de socialización.</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

ANEXO 5. Ficha de validación del instrumento aplicado a los especialistas sobre la propuesta del aporte práctico

Anexo 5.1 Especialista 1

1

FICHA DE VALIDACIÓN
DEL APOORTE PRÁCTICO

I. INFORMACION GENERAL

1.1. Nombres y apellidos del validador: Sr. Fabricio Benavides Muñoz.- Gerente de Recursos Humanos E.A.I Pomalca S.A.A.

1.2. Cargo e institución donde labora: Jefa del departamento de Sanidad Vegetal de la Empresa POMALCA S.A.A

1.3. Nombre del instrumento evaluado: Criterio de Especialistas sobre la elaboración del aporte práctico: "PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL DE ASEGURAMIENTO A LOS INSUMOS Y MATERIALES PARA LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA POMALCA S.A"

1.4. Autor del instrumento: Paola Karina Aranda Arellano

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA	La estrategia organizacional cuenta con los fundamentos teóricos, diagnóstico, objetivos, Etapas estratégicas, acciones y evaluación de la propuesta.			X	
PERTINENCIA	La estrategia organizacional para la mejora de la planificación, es pertinente y posibilita transformar lo previsto en los objetivos que se han propuesto en la presente investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
COHERENCIA	Las etapas, objetivos y acciones planificadas de la estrategia organizacional responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
	Se corresponde con la fundamentación teórica del	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

POSIBILIDADES DE APLICACIÓN	concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable dependiente, por lo que sus posibilidades de aplicación de la propuesta en la Empresa Pomalca S.A.A, son válidas.				
OBJETIVIDAD PRACTICA	El aporte práctico es viable, hacedero y posible de aplicación en el área de Sanidad Vegetal.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONTRIBUCIÓN PERTINENTE	Contribuye de forma pertinente con la mejora de la planificación del trabajo en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
NOVEDAD DEL APORTE PRACTICO	Es novedoso el aporte práctico y contribuye con la organización del área de Sanidad Vegetal de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
<i>(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)</i>					
		C	B	A	Total

Coeficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = \frac{30}{30}=1$

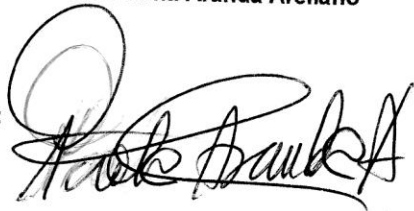
IX. CALIFICACION GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.


Validez Muy Buena

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

Investigadora: Paola Karina Aranda Arellano

Firma: 

Validador

Firma: 

IV. INFORMACION GENERAL

- 4.1. Nombres y apellidos del validador: Ing. Francisco Rodríguez Zelada. Gerente de Campo E.A.I Pomalca S.A.A.
- 4.2. Cargo e institución donde labora: Jefa del departamento de Sanidad Vegetal de la Empresa POMALCA S.A.A
- 4.3. Nombre del instrumento evaluado: Criterio de Especialistas sobre la elaboración del aporte practico: “PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL DE ASEGURAMIENTO A LOS INSUMOS Y MATERIALES PARA LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA POMALCA S.A”
- 4.4. Autor del instrumento: Paola Karina Aranda Arellano

V. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 4. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 5. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 6. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones
Criterios	Indicadores	D	R	B	Sugerencias
FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA	La estrategia organizacional cuenta con los fundamentos teóricos, diagnóstico, objetivos, Etapas estratégicas, acciones y evaluación de la propuesta.			X	
PERTINENCIA	La estrategia organizacional para la mejora de la planificación, es pertinente y posibilita transformar lo previsto en los objetivos que se han propuesto en la presente investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
COHERENCIA	Las etapas, objetivos y acciones planificadas de la estrategia organizacional responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
NIVEL DE ARGUMENTACIÓN	Se corresponde con la fundamentación teórica del aporte práctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CORRESPONDENCIA	Es congruente y se corresponde entre sí y con los conceptos que se miden desde la teoría, que se retoman en la estrategia organizacional, será medible a corto, mediano y largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Se ha estructurado la estrategia organizacional en	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

POSIBILIDADES DE APLICACIÓN	concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable dependiente, por lo que sus posibilidades de aplicación de la propuesta en la Empresa Pomalca S.A.A, son válidas.				
OBJETIVIDAD PRACTICA	El aporte práctico es viable, hacedero y posible de aplicación en el área de Sanidad Vegetal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTRIBUCIÓN PERTINENTE	Contribuye de forma pertinente con la mejora de la planificación del trabajo en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
NOVEDAD DEL APOORTE PRACTICO	Es novedoso el aporte práctico y contribuye con la organización del área de Sanidad Vegetal de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
<i>(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)</i>					
		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 30/30=1$

VI. CALIFICACION GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

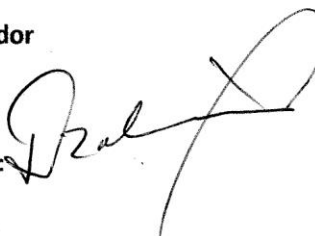
Validez Muy Buena

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

Investigadora: Paola Karina Aranda Arellano

Firma: 

Validador

Firma: 

Anexo 5.3 Especialista 3

3

FICHA DE VALIDACIÓN
DEL APOORTE PRÁCTICO

VII. INFORMACION GENERAL

7.1. Nombres y apellidos del validador: Ing. Davier Rodríguez Cruz .- Gerente de Fábrica E.A.I Pomalca S.A.A

7.2. Cargo e institución donde labora: Jefa del departamento de Sanidad Vegetal de la Empresa POMALCA S.A.A

7.3. Nombre del instrumento evaluado: Criterio de Especialistas sobre la elaboración del aporte práctico: "PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL DE ASEGURAMIENTO A LOS INSUMOS Y MATERIALES PARA LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA POMALCA S.A"

7.4. Autor del instrumento: Paola Karina Aranda Arellano

VIII. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

7. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 8. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 9. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones
Criterios	Indicadores	D	R	B	Sugerencias
FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA	La estrategia organizacional cuenta con los fundamentos teóricos, diagnóstico, objetivos, Etapas estratégicas, acciones y evaluación de la propuesta.			X	
PERTINENCIA	La estrategia organizacional para la mejora de la planificación, es pertinente y posibilita transformar lo previsto en los objetivos que se han propuesto en la presente investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
COHERENCIA	Las etapas, objetivos y acciones planificadas de la estrategia organizacional responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
NIVEL DE ARGUMENTACIÓN	Se corresponde con la fundamentación teórica del aporte práctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CORRESPONDENCIA	Es congruente y se corresponde entre sí y con los conceptos que se miden desde la teoría, que se retoman en la estrategia organizacional, será medible a corto, mediano y largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Se ha estructurado la estrategia organizacional en	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

NIVEL DE ARGUMENTACIÓN	aporte práctico.				
CORRESPONDENCIA	Es congruente y se corresponde entre sí y con los conceptos que se miden desde la teoría, que se retomán en la estrategia organizacional, será medible a corto, mediano y largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
POSIBILIDADES DE APLICACIÓN	Se ha estructurado la estrategia organizacional en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable dependiente, por lo que sus posibilidades de aplicación de la propuesta en la Empresa Pomalca S.A.A, son válidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
OBJETIVIDAD PRACTICA	El aporte práctico es viable, hacedero y posible de aplicación en el área de Sanidad Vegetal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTRIBUCIÓN PERTINENTE	Contribuye de forma pertinente con la mejora de la planificación del trabajo en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
NOVEDAD DEL APOORTE PRACTICO	Es novedoso el aporte práctico y contribuye con la organización del área de Sanidad Vegetal de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
<i>(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)</i>		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 30/30=1$

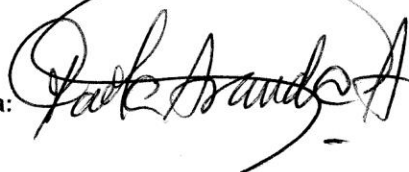
III. CALIFICACION GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez Muy Buena

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

Investigadora: Paola Karina Aranda Arellano

Firma: 

Validador

Firma: 

