



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑÍA DEDICADA A LA
MANUFACTURA DE HELADOS SITUADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA
DEL ESTADO CARABOBO**

Tutor (a):
Rodríguez, Ernesto
C.I.: 12.314.372

Autor (a):
Cleves, Erik
C.I.: 21.241.474

Línea de investigación:
Gestión de las personas

Bárbula, Abril 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑÍA DEDICADA A LA
MANUFACTURA DE HELADOS SITUADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA
DEL ESTADO CARABOBO**

Tutor (a):
Rodríguez, Ernesto
C.I.: 12.314.372

Autor (a):
Cleves, Erik
C.I.: 21.241.474

Trabajo de Grado presentado para optar al título
De Licenciado en Relaciones Industriales

Bárbula, Abril 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado por la Escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para la evaluación del trabajo de Grado titulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑÍA DEDICADA A LA MANUFACTURA DE HELADOS SITUADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO”**, presentado por: **Cleves, Erik**, titular de la cédula de identidad N° **21.241.474** para optar al título de Licenciado en Relaciones industriales, luego de la exposición correspondiente, consideramos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____

Apellido

Nombre

C.I.

Firma

Bárbula, Abril 2016

DEDICATORIA

A Dios Padre todo poderoso, por ser mi fuente de fe y esperanzas en todo momento, por brindarme en esta vida llena de bendiciones, la oportunidad de culminar mis estudios y lograr este objetivo profesional. Gracias Dios.

A mi Madre, por ser el pilar de mi vida, modelo de entereza y lucha; mujer de retos y convicciones, por apoyarme incondicionalmente en cada una de mis metas.

A mi Padre, quien me ha enseñado todo lo bueno y malo de la vida, quien siempre ha estado a mí lado protegiéndome y guiándome por el camino más correcto que debo seguir.

A mis hermanos, Gener y Roger, por estar siempre allí y demostrar que somos un equipo.

A mi Tía Esperanza, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

A mi tutor Profesor Ernesto Rodríguez, por su tiempo empleado, dedicada paciencia y atención, brindándome sus excelentes conocimientos y por aceptar ser mi guía fundamental en el desarrollo de mi Trabajo de Grado.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios todopoderoso, y al Divino niño, quienes han derramado grandes bendiciones en todas las etapas de mi vida. Gracias Dios.

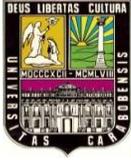
A mis padres, por darme la vida, a quienes les debo mis principios, mis valores, mi educación y todo en lo que me he convertido y el triunfo que hoy logro al culminar mi carrera.

A toda mi familia, con los que siempre juntos han estado conmigo en las buenas y en las malas, en especial a Hernando, Alfredo, Gustavo, Esperanza, Martha, Gener, Roger, Adriana y Brian. De todo corazón, muchas Gracias.

A mi Tutor, Profesor Ernesto Rodríguez, por su valiosa guía y orientación, durante la elaboración de este Trabajo de Grado.

A la Universidad de Carabobo, por ser mi segundo hogar, y el recinto de un soñador pleno, que me permitió crecer y fortalecerme con las adversidades, conocer a personas maravillosas, respetar a la familia y a creer en la amistad.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera me prestaron su ayuda a lo largo de mi vida profesional y que fueron un trampolín para alcanzar la meta que hoy estoy logrando.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑÍA DEDICADA A LA MANUFACTURA DE HELADOS SITUADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO

Autor: Cleves, Erik

Tutor: Rodríguez, Ernesto

Fecha: Abril 2016

RESUMEN

El trabajo de grado tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional de una compañía dedicada a la manufactura de helados ubicada en el Municipio Valencia - Edo Carabobo, con el fin de optimizar el desempeño laboral de los trabajadores, a través de una investigación de tipo descriptiva basada en un diseño de campo. Para el alcance del objetivo general, se plantearon tres objetivos específicos, el primero de ellos destinado a identificar los factores del clima organizacional presentes en el área supervisora y operativa de la empresa manufacturera de helados, seguidamente, se propuso detectar las debilidades y fortalezas en el clima organizacional de la empresa dedicada a la manufactura de helados y por último sugerir recomendaciones para optimizar el clima organizacional en la empresa objeto de estudio. Para el logro de los objetivos planteados, se realizaron dos cuestionarios, uno para el nivel supervisorio y otro para el nivel operativo, con preguntas que tuvieron respuestas dicotómicas, la cual permitió establecer las debilidades y fortalezas, en donde se planteaban preguntas relativas al tema de investigación cuyos factores fueron: estructura, desafío, estándares, cooperación, relaciones, recompensa, responsabilidades y conflicto, con estos factores se diseñaron dichos cuestionarios, los cuales fueron aplicados al cien por ciento de la población estudiada, del análisis de los resultados se concluye que la empresa tiene muchos aspectos positivos que pueden ser estimulados y potencializados para minimizar los aspectos negativos existentes en la organización, estos aspectos perjudicantes pueden ser tratados de manera cordial y justa, para así poder obtener un clima grato y saludable tanto para la empresa como para los trabajadores.

Palabras clave: Clima Organizacional, Factores del clima, Desempeño.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



CLIMATE ORGANIZACIONAL OF A COMPANY DEDICATED TO THE MANUFACTURE OF ICE CREAMS PLACED IN THE MUNICIPALITY VALENCY OF THE CONDITION CARABOBO

Autor: Cleves, Erik

Tutor: Rodríguez, Ernesto

Fecha: Abril 2016

ABSTRACT

This final project has as a principal object to analyze the work environment of a company dedicated to the elaboration of Ice Cream, located in Valencia, Carabobo in order to optimize the work performance in employees, through a descriptive investigation based on a design field. To reach that principal object, three specific objects were necessary, the first one is to identify the work environment factors, present in the supervisory and operational area of the ice cream manufacturing company, then, it was proposed to detect the strengths and weaknesses in the organizational environment of the company engaged in the manufacture of ice cream and finally suggest recommendations to optimize the organizational environment in the company as a study object. To achieve the objectives, Two questionnaires were applied, one for the supervisory level and one for the operating level, with questions that have had dichotomous answers, which allows to establish the strengths and weaknesses, where questions related to research topic whose factors were raised: structure, challenge, standards, cooperation, relationships, rewards, responsibilities and conflict, with these factors those questionnaires were designed, which they were applied to one hundred percent of the study population, the analysis of the results says that the company has many positive aspects that can be stimulated and potentiated to minimize existing weaknesses in the organization, these aspects can be treated cordially and fairly, in order to obtain a pleasing and healthy work environment for both the company and the workers.

Keywords: Organizational climate, Weather factors, Performance.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Introducción.....	xiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	16
Objetivos de la investigación.....	22
Justificación de la investigación.....	23

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes.....	25
Referentes Teóricos.....	34
Bases Teóricas.....	44

CAPÍTULO III

MARCO TÉCNICO METODOLÓGICO

Naturaleza de la investigación.....	56
Estrategia Metodológica.....	58
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	68
Población y Muestra.....	70

CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	74
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	131
LISTA DE REFERENCIAS.....	134
ANEXOS.....	139

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	59
2. Listado de cargos de la empresa manufacturera De helados.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº	Pág.
1. Factor Estructura, Nivel Supervisorio.....	75
2. Factor Estructura, Nivel Operativo.....	77
3. Factor Responsabilidad, Nivel Supervisorio.....	80
4. Factor Responsabilidad, Nivel Operativo.....	82
5. Factor Recompensa, Nivel Supervisorio.....	85
6. Factor Recompensa, Nivel Operativo.....	87
7. Factor Desafío, Nivel Supervisorio.....	90
8. Factor Desafío, Nivel Operativo.....	92
9. Factor Relaciones, Nivel Supervisorio.....	95
10. Factor Relaciones, Nivel Operativo.....	96
11. Factor Estándares, Nivel Supervisorio.....	99
12. Factor Estándares, Nivel Operativo.....	100
13. Factor Conflictos, Nivel Supervisorio.....	103
14. Factor Conflictos, Nivel Operativo.....	105
15. Factor Identidad, Nivel Supervisorio.....	107
16. Factor Identidad., Nivel Operativo.....	109
17. Factor Cooperación, Nivel Supervisorio.....	112
18. Factor Cooperación, Nivel Operativo.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO N°	
1. Factor Estructura, Nivel Supervisorio.....	76
2. Factor Estructura, Nivel Operativo.....	78
3. Factor Responsabilidad, Nivel Supervisorio.....	81
4. Factor Responsabilidad, Nivel Operativo.....	82
5. Factor Recompensa, Nivel Supervisorio.....	86
6. Factor Recompensa, Nivel Operativo.....	88
7. Factor Desafío, Nivel Supervisorio.....	91
8. Factor Desafío, Nivel Operativo.....	93
9. Factor Relaciones, Nivel Supervisorio.....	95
10. Factor Relaciones, Nivel Operativo.....	97
11. Factor Estándares, Nivel Supervisorio.....	100
12. Factor Estándares, Nivel Operativo.....	101
13. Factor Conflictos, Nivel Supervisorio.....	104
14. Factor Conflictos, Nivel Operativo.....	105
15. Factor Identidad, Nivel Supervisorio.....	108
16. Factor Identidad., Nivel Operativo.....	110
17. Factor Cooperación, Nivel Supervisorio.....	113
18. Factor Cooperación, Nivel Operativo.....	115

INTRODUCCIÓN

Las empresas están formadas por un ambiente laboral donde los procesos son sumamente complejos a raíz de la dinámica de trabajo, en el cual las percepciones que el empleado tiene de las estructuras y procesos funcionales que ocurren en el entorno gremial es llamado clima organizacional, calificado como un determinante crítico en la conducta de los individuos que va atado con la motivación del personal y la satisfacción laboral, donde estas ideas dependen de las actividades interrelaciones y experiencias de cada miembro con la organización.

Entre uno de esos aspectos a considerar, está el clima organizacional que viene hacer aquel conjunto de factores, tales como: la estructura, relaciones, conflictos, identidad, así como también los incentivos, que permitirá determinar si los trabajadores se encuentran satisfechos laboralmente.

Es por ello que el clima organizacional refleja la influencia entre características individuales como organizacionales que determinan el nivel de satisfacción y compromiso para evaluar debilidades y fortalezas en la empresa.

La importancia del clima organizacional se fundamenta en que es un indicador de gestión y como tal debe ser estudiado con el objeto de visualizar los cambios percibidos, la comunicación, condiciones de trabajo, políticas y procedimientos, y conocer todos estos elementos a profundidad que va a permitir a la organización tomar acciones correctivas si en su caso presentase algunas fallas o en todo caso ir siempre en búsqueda del mejoramiento continuo del sistema organizacional.

En este sentido, el clima organizacional determina el buen desempeño de la organización y puede ser un componente de distinción e influencia en la conducta de quienes la integran, por lo tanto su comprensión suministra información acerca de los métodos organizacionales permitiendo generar cambios proyectados en las direcciones de los miembros y su satisfacción como en la estructura funcional donde la importancia del capital humano es esencial como base fundamental para el logro eficiente de los objetivos planteados.

Por lo antes mencionado, surge la necesidad de analizar el clima organizacional de una compañía dedicada a la manufactura de helados ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, para así mejorar la satisfacción de sus trabajadores, para la consecución de la misma se abordó una amplia recopilación documental y así poder tener los conocimientos requeridos para la realización de los objetivos planteados.

Para comprender el desarrollo, propósito y los objetivos de la presente investigación se detalla la forma en que fue estructurada.

Capítulo I, Se estableció el planteamiento del problema que permitió explicar el porqué de la investigación, posteriormente se presentaron los objetivos de la investigación, y la justificación del estudio.

Capítulo II, Se mostró el marco teórico, que estuvo compuesto por los antecedentes de la investigación en donde se expusieron los precedentes de investigaciones previas, los referentes teóricos, las bases teóricas en donde se realizó la recopilación documental que sustentó el estudio.

Capítulo III: Se identificó el marco metodológico, donde se expuso la naturaleza de la investigación, estrategia metodológica, la población, muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV, Se desarrolló la interpretación y análisis de los resultados de la investigación, los cuales fueron presentados en el orden del cuadro técnico metodológico agrupados por factores en donde se identificaron fortalezas y debilidades, con lo cual se le dio respuesta a los objetivos planteados.

Por último se presentaron las conclusiones y recomendaciones que surgieron de la investigación en función de los objetivos planteados, y para terminar se presentaron la lista de referencias y sus anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las empresas están inmersas en un mundo con cambios inmediatos, sometidas a retos y desafíos a los cuales deben atender con alto nivel de gestión empresarial, constituyendo sociedades estratégicas establecidas por personas que obedecen a un conjunto de reglas para llevar a cabo sus actividades de manera eficaz, las cuales son realizadas en un ambiente de interacción donde se hace presente un factor esencial como es el clima organizacional, este tiene mucha importancia en las organizaciones ya que busca mejorar continuamente el ambiente laboral bien estructurado y con un perfil placentero.

En la mayoría de los países de América Latina han desarrollado nuevas prácticas orientadas a la modernización de sus estructuras y procesos que permitan la adaptación a los nuevos retos que exigen los mercados. Entre uno de los aspectos a considerar más importantes en las organizaciones, está el talento humano, como aquel individuo que posee una serie de talentos basados en conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que lo llevan a desarrollar la capacidad para entender y comprender de manera inteligente la forma de resolver determinadas tareas y que son beneficiosos al negocio de la empresa, ya que generan gran rentabilidad y valor para las mismas.

Tomando en cuenta que según “Méndez, (2006)” citado por “Flores y Zapata, (2010)” clima organizacional es:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (P.108)”.

De esta manera, la comprensión del clima organizacional aporta interés acerca de los procesos que determinan las conductas organizacionales permitiendo introducir cambios proyectados, tanto en las actividades y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional y subsistemas que la componen, influyendo en el comportamiento de sus miembros a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de satisfacción laboral y rendimiento profesional.

Así mismo, el hecho de puntualizar correctamente un clima organizacional va a establecer las variables que están aquejando el ambiente laboral, tanto así que un clima bien definido le permitirá a la dirección de la empresa tomar las acciones necesarias para optimizar cualquier situación de conflicto que se pueda presentar.

En el marco internacional, “Flores, (2012)” citando a “Martin (2000: p104)”, señala: “El clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y

planteamientos organizativos”, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y, consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros.

Con respecto a lo anteriormente mencionado, se manifiesta que el clima organizacional se debe ver como un acto que suministra el proceso dentro de las empresas en tanto que conocerlo con profundidad facilita elementos de alto provecho para el progreso de un buen ambiente de trabajo. La estrecha relación que guarda el clima laboral con factores como la productividad, eficiencia, eficacia y calidad, lo torna un elemento clave en cualquier organización es por ello la relevancia que cobra este tema.

Es importante señalar que todo estudio empresarial que intenta cambios o progresos debe adquirir un análisis de la situación actual de los fenómenos, y a ello no escapa el clima organizacional que se asienta en el desempeño y ambiente laboral que perciben los trabajadores de la organización, que influyen en su conducta. El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen y forman un sistema interdependiente altamente dinámico, un buen o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Cabe destacar, con respecto al término de clima organizacional hoy en día existe un debate en torno a si éste debe considerarse de manera objetiva o bien en reacciones subjetivas por parte del individuo. Porque cuando se habla de la parte objetiva se está haciendo referencia a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas están orientadas con la

percepción que los trabajadores tienen de la organización, en la cual se desempeñan de acuerdo a su cosmovisión.

De esta manera, según, Velásquez, (2003:96)“cada vez es más significativo que las compañías construyan un clima organizacional próspero para los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos”, es preciso también señalar que “si una empresa no cuenta con clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proveen una mayor calidad en sus productos o servicios”.

Chiavenato (2000:27), plantea que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada empresa. Así mismo hace referencia a que la definición de clima organizacional envuelve diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como por ejemplo el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas, los reglamentos internos (Estos son los factores estructurales); y además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (estos son los factores sociales).

Seisdedos, (1996:22) concibe el clima organizacional como un conjunto de percepciones globales que las personas tienen de la empresa, reflejo de la interacción entre ambos. Plantea que lo más importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben sus compañeros de trabajo, por lo tanto es más una dimensión que va referida a la persona que de la misma organización.

Dessler, (1979:99) afirma que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad.

Arancibia, (2007:1) señala que el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y en cuanto a las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro.

Para esta investigación se entendió de acuerdo a las concepciones antes plasmadas como clima organizacional a las percepciones compartidas que tienen los individuos de una empresa acerca de los procesos organizacionales, tales como el estilo de liderazgo, las políticas, las relaciones interpersonales, la remuneración recibida, entre otros. Y a su vez entendiendo que la percepción de cada trabajador o trabajadora será distinta y ésta estará determinada por su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

De lo antes expuesto, nace el estudio de la presente investigación que se centra en una empresa manufacturera de helado que tiene 11 años en el mercado público-privado, se caracteriza por ser una compañía familiar dedicada a la producción de helados la cual con el pasar de los años ha venido adquiriendo posicionamiento y prestigio con su diversidad de productos pasando de ser una micro empresa a ser una mediana industria. También se debe tomar en cuenta la adquisición de nuevas maquinarias

que han generado un crecimiento positivo y gratificante para la productividad creando mayor facilidad en el proceso de producción.

Esta empresa manufacturera de estructura familiar, cuenta con 31 trabajadores entre directivos, administración, operadores, supervisores y vendedores que dan vida a la organización. En observaciones recientes por el investigador, se percató que se han venido realizando reuniones con los directivos, donde los jefes plantean que los trabajadores han venido mostrando ciertas conductas irregulares tales como: descontento por las órdenes impartidas por los jefes, las cuales generan un desequilibrio en la producción, problemas comunicacionales entre los mismos trabajadores y manifiestan un rechazo hacia una medición de productividad intangible, la cual afecta considerablemente los incentivos y de esta manera una baja considerable en los ingresos monetarios mensuales.

De acuerdo a lo antes planteado, se ve la necesidad de llevar a cabo un estudio del clima organizacional que permita establecer los aspectos que debe atender de manera oportuna la organización para mejorar el clima y el rendimiento de cada trabajador que en ella labora.

Es por ello que se pretende analizar el clima organizacional con la presente investigación, visto de esta forma, se evidencia la necesidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes que servirán para orientar la investigación, tales como: ¿Cuáles son los factores del clima organizacional presentes en la empresa manufacturera de helados?; ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas en el clima organizacional de la empresa dedicada a la manufactura de helados?; ¿Qué sugerencias se recomiendan para fortalecer el clima organizacional de la empresa manufacturera de helados?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el clima organizacional de una compañía dedicada a la manufactura de helados situada en el Municipio Valencia - Edo Carabobo, con el fin de optimizar el desempeño laboral de los trabajadores.

Objetivos específicos

- Identificar los factores del clima organizacional presentes en el área supervisora y operativa de la empresa manufacturera de helados.

- Detectar las debilidades y fortalezas en el clima organizacional de la empresa dedicada a la manufactura de helados.

- Sugerir recomendaciones para optimizar el clima organizacional en la empresa objeto de estudio.

Justificación de la investigación

Actualmente las compañías, han enfocado su interés progresivo por prestar valor al factor humano, estableciéndose como en pilar esencial para el desarrollo de los procesos inmersos en la estructura funcional de una organización, implantando conciencia de que es preciso atender el conjunto de necesidades de las personas ya que pasan la mayor parte de su tiempo trabajando, de ahí parte la importancia de mantener una atmósfera buena y equilibrada de trabajo para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo del grupo humano laboral.

Seguidamente, el clima organizacional representa un instrumento significativo para las empresas, en tanto que su comprensión y control permitirá implantar estrategias y habilidades reales desde el punto de vista laboral que formen un mejor desempeño en los trabajadores, lo que se traducirá en niveles altos de productividad.

Es por ello, que la presente investigación busca realizar a través del análisis del clima organizacional, mejoras en las relaciones interpersonales y la solución de conflictos comunicacionales, para encaminar a la empresa hacia un excelente rendimiento dentro de la misma, ya que constituye una innegable importancia como factor estratégico para el mejor funcionamiento como empresa.

Cabe destacar, que el principal objetivo que tiene el presente trabajo de investigación es intentar fomentar, establecer y mantener un clima laboral óptimo que conduzca a la satisfacción general de los trabajadores, para así permitir el aumento de la productividad en la organización.

Esta investigación que se realizó, apoya el fortalecimiento de las diferentes teorías del campo organizacional en los textos especializados sobre el clima organizacional y sus variables de manera específica y destacando su importancia para este estudio, porque permite visualizar el contenido teórico y aplicarlo a una realidad de empresa manufacturera de helados que a su vez permitió brindar sugerencias hacia lo negativo en su clima interno.

Para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) y para la escuela de Relaciones Industriales (R.I.) es muy importante este tema del clima organizacional, ya que de ellos depende formar excelente Licenciados y profesionales en la materia, para que en las organizaciones se visualice una buena gestión al personal y así poder crear un ambiente óptimo de trabajo, donde se vea el aporte que da la facultad y la escuela y a sus estudiantes, para el día de mañana ser unos grandes profesionales.

La importancia de este estudio para los estudiantes de R.I. circula en la vinculación que tienen siendo licenciados en relaciones industriales con el tema de clima organizacional, ya que son pilar fundamentación en la gestión de un clima agradable donde se vea el trabajo realizado por RR.HH.

En conclusión, Un buen ambiente laboral promueve el sentido de pertenencia hacia la compañía, generando compromiso con la misma y con las tareas que se deben llevar a cabo. Es por ello que el clima organizacional constituye un factor clave para provocar un óptimo rendimiento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se analizaron y expusieron teorías, investigaciones, leyes y antecedentes consideradas válidas y confiables, en dónde se organizó y conceptualizó el estudio. Según, Balestrini, (2007) define que:

Es importante acotar, que la fundamentación teórica, determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación y de igual manera muestra la voluntad del investigador, de analizar la realidad objeto de estudio de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos, categorías y el sistema preposicional, atendiendo a un determinado paradigma teórico. (p. 91).

Antecedentes de la investigación

Para Bavaresco (2006:76) “Plantea que, los antecedentes de la investigación se refiere a todos los estudios o investigaciones previas (regionales, nacionales e internacionales) relacionados con el problema planteado, es decir investigaciones realizadas que guardan alguna vinculación con el objeto de estudio”. En base a lo destacado por el autor se evidencia que la función de los antecedentes es servir de guía para el estudio en desarrollo, así mismo, se presentan a continuación los siguientes antecedentes.

Rodríguez, (2014) **“Estudio del clima organizacional de la contraloría municipal de los guayos del estado Carabobo a fin de mejorar la satisfacción laboral de sus trabajadores”**. Trabajo de ascenso para optar a la categoría de profesor asistente del Departamento de Técnicas Gerenciales de la Escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo de acuerdo a lo establecido en el Estatuto Único del Profesor Universitario.

Esta investigación, tuvo como objetivo general, analizar el clima organizacional del órgano de control fiscal municipal externo del estado Carabobo, ya que el investigador pudo observar que los trabajadores presentaban ciertos inconvenientes que generaron malestar dentro del área de trabajo.

La investigación estuvo orientada a un estudio de nivel descriptivo, donde se detalló la situación presente en el órgano de control fiscal externo municipal del estado Carabobo, dicha investigación, se apoyó en una investigación de campo, donde se pudo percibir a través del contacto directo entre el investigador y las personas a ser estudiadas, como está el clima del objeto de estudio, lo que permitió dar una visión más clara al observador para analizar los objetivos.

Para esta investigación la población estuvo conformada por veinticuatro (24) funcionarios públicos del órgano de control fiscal municipal externo del estado Carabobo. Se aplicó un muestreo no probabilístico. La técnica e instrumento de recolección de datos que se utilizó para esta investigación fue una encuesta, donde se obtuvo información de la realidad estudiada.

De esta manera, la investigación antes expuesta, fue de mucho provecho para este trabajo de investigación, ya que permitieron comprender como se puede llevar a cabo un estudio de clima organizacional de manera objetiva y funcional a nivel individual como colectivo.

Consecutivamente, Heredia, (2013) **“El clima organizacional y la satisfacción laboral”** Trabajo de grado realizado para optar por el título de maestría en educación mención: orientación y asesoramiento en la Universidad de Carabobo.

El objetivo fundamental de esta investigación fue analizar la relación del Clima Organizacional y la Satisfacción laboral del Personal que trabaja en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP) para formular criterios que permitan fortalecer el ambiente organizacional. Así pues, esta investigación se centra en la necesidad de analizar el clima organizacional de los trabajadores de la UNIPAP, y de esta forma, explorar la relación que ejerce sobre el rendimiento y satisfacción laboral, identificando los factores que inciden en él.

Esta fue una investigación de naturaleza cuantitativa y de diseño de campo, en la cual la población estuvo establecida por setenta y cinco (75) personas que conforman el personal docente, administrativo y obrero de la (UNIPAP); Para la muestra de esta investigación se tomó el 30% de las 75 personas que representan la totalidad de la población, a fin de ello se realizó el estudio con un total de veintitrés(23) personas que fueron consideradas como la muestra del objetivo del estudio.

La investigación antes expuesta, arrojó como conclusión que para lograr la satisfacción laboral en las instituciones se debe crear un clima organizacional equilibrado apoyado de un alto grado de motivación ya sea monetario como a criterio personal de los trabajadores, es por ello que las organizaciones e instituciones deben crear condiciones favorables que conlleven a tal efecto.

Cabe destacar, que la investigación realizada por el autor antes expuesto, sirve de apoyo para la presente investigación, ya que habla sobre como la satisfacción laboral presente en los trabajadores de una organización puede ocasionar incrementos no solo para la empresa sino también a nivel individual y colectivo entre empleado y empleador.

Flores, (2012) en su investigación titulada, **“Clima Organizacional Y Su Influencia En La Satisfacción Laboral”**. Trabajo de investigación presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La investigación fue realizada en una empresa familiar dedicada al transporte terrestre en el ramo de carga refrigerada y congelada, cuyo objetivo era analizar el clima organizacional de los trabajadores de la empresa en estudio con el fin de determinar su influencia en la satisfacción laboral.

La importancia de dicha investigación radica en que los trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante insubordinación, inasistencias repentinas sin justificativos algunos, comentarios insanos entre el resto de los compañeros en fin, se observa la presencia de insatisfacción entre los miembros que conforman la organización.

Es una investigación que fue de tipo descriptiva con diseño de campo, utilizando el instrumento de recopilación documental y un cuadro técnico metodológico como estrategia metodológica, debido a que la población es finita no se utilizó técnica de muestreo, por ende la investigación hizo énfasis en los 119 trabajadores que hacen vida en la organización como población.

De esta investigación se concluye que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral, en tanto que una vez analizado el clima organizacional con los objetivos uno y dos arrojaron que el clima organizacional de la empresa se encuentra bien, en consecuencia con el análisis del último objetivo planteado lo comprobó ya que se observó que se encontraban satisfechos laboralmente.

Como recomendaciones, se tomó la decisión de propiciar reuniones donde se busque la participación de los trabajadores y a su vez se acentúe el dialogo y expresen sus quejas, reclamos, o cualquier otro aspecto que los esté afectando en sus puestos de trabajo y mejorar los elementos motivadores para complementarlos, no necesariamente monetarios sino también haciendo énfasis en la aplicación de adiestramientos al personal, premiar con algún reconocimiento al mejor trabajador de mes o del año y así motivarlo a que de más de lo que se le pide normalmente en sus labores cotidianas.

Este antecedente se tomó como referencia a la presente investigación, ya que establecen parámetros y lineamientos que fortalecen y definen el clima organizacional en situaciones de insatisfacción y descontento, demostrando una manera de cómo tratar en ese tipo de situaciones, arrojando recomendaciones útiles que pueden ser aplicadas como refuerzo a la empresa en estudio.

En la investigación realizada por Navas, (2011) titulada, **“Clima Organizacional Percibido En Los Trabajadores De Una Empresa Del Ramo Textil”** Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo.

La empresa objeto de estudio de origen musulmán, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, es una empresa de servicios, importadora y comercializadora de textiles, en diversas categorías o rubros del mercado, ofreciendo telas para vestir, lencería, tapicería, tejidos de punto, hilos, colchonería así mismo insumos para la impresión publicitaria.

El objetivo de esta investigación fue diagnosticar el clima organizacional percibido en los trabajadores con el fin de brindar un aporte significativo a la organización que pretenda cambiar el entorno organizacional interno. La importancia de esta investigación fue, que se percibe en los trabajadores cierta insatisfacción y desmotivación en sus puestos de trabajo relacionadas con el clima laboral en la cual están inmersos.

La investigación fue realizada en un diseño de campo tipo descriptivo usando como técnica de recolección de datos el cuestionario y como estrategia el cuadro técnico metodológico, se tomó como población el área de almacén con un total de 63 trabajadores y una muestra dividida en 2 departamentos, la gerencia de operaciones con 39 personas y la gerencia de distribución y logística con 24 personas.

Esta investigación llego a la conclusión de que la organización debe mantener un grado de compromiso y esfuerzo con sus trabajadores, a fin de

valorar la contribución de sus miembros a través de las tareas realizadas, para ello es importante establecer mecanismos, que permitan disponer de una fuerza de trabajo motivada para así lograr un mejor desempeño que conduzca al logro de los objetivos y metas planteadas por la organización.

De esta manera se busca lograr satisfacer las expectativas laborales de los miembros que la integran, mejorando así la calidad del entorno, el bienestar de los trabajadores e incrementando los niveles de productividad. Dentro de las recomendaciones realizadas por el autor de este trabajo de investigación, están, implementar los cambios y propuestas en la planificación gerencial para mejorar el clima organizacional. Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de evaluar fortalezas y debilidades para mantener un ambiente equilibrado.

La investigación antes descrita contribuye con la investigación a la empresa en estudio, ya que habla del propósito de aumentar la motivación y satisfacción como factores de importancia para gestar un clima laboral aceptable que permita a sus trabajadores la identidad en la estructura organizacional, en un ambiente de trabajo que proporcione oportunidad de mejorar sus puestos, con mayor confianza a través de las políticas de recursos humanos y la alta gerencia impartidas por la organización.

Henríquez, (2011) **“El clima organizacional y la comunicación Entre el personal directivo y docente del Liceo Nacional Bolivariano Aguirre”** Trabajo de grado presentado en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

El propósito de esta investigación fue Analizar el Clima Organizacional y la Comunicación entre el personal directivo y docente del Liceo Nacional Bolivariano “Aguirre” ya que los autores pudieron notar que los docentes se limitan a cumplir con las tareas asignadas asumiendo muchas veces actitudes conflictivas entre los compañeros de trabajo, lo que crea un ambiente de inconformidad en el personal que allí labora.

Esta tesis se realizó bajo los parámetros de una investigación descriptiva de campo ya que se recogieron datos de forma directa de la realidad, manejando una población de 12 docentes. Debido a que la población fue pequeña, la muestra se hizo tipo censo, es decir, igual a la población, por lo tanto, estuvo representada por los doce (12) docentes.

Finalmente, esta investigación sirvió de apoyo, porque proporciona información de gran importancia sobre el acercamiento entre el directivo y el docente, en base a una comunicación eficiente que sirve de guía y orientación con el fin de mejorar las relaciones de trabajo tanto personales como profesionales que son fundamentales en el Clima Organizacional.

Es importante resaltar y tener en cuenta, que la comunicación forma parte esencial del buen rendimiento de la organización, ya que sirve de un elemento de retroalimentación entre patronos y trabajadores, ya que permite llevar a ejercer las funciones cotidianas de manera simpática y en clima armónico.

Posteriormente, en la tesis ejecutada por Flores y Zapata, (2010) “**clima organizacional de una institución adscrita a una alcaldía del estado Carabobo**” Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales.

Los autores de esta investigación, Observaron en los trabajadores actitudes de individualismo, barreras en la comunicación, descontrol de actividades y tareas, así como también infraestructuras inadecuadas y falta de recursos materiales. Es por ello, que su investigación fue realizada en una Institución adscrita a una Alcaldía del Estado Carabobo, conformada por cinco direcciones: Administración, Gestión Ambiental, Mantenimiento, Obras y Conservación Ambiental, Residuos y Desechos Sólidos; y que además cuenta con las siguiente secciones: Junta Directiva, Auditoría Interna, Presidencia, Consultoría Jurídica, y la Oficina de Planificación y Control, con el objetivo de Analizar el clima organizacional de dicha institución, a través del estudio de una serie de dimensiones, para la proposición de un conjunto de recomendaciones en función de los resultados obtenidos del clima presente en dicha Institución.

Esta fue una investigación de tipo descriptiva, utilizada en este estudio para dar respuesta a las interrogantes planteadas y alcanzar los objetivos establecidos que intentaban diagnosticar el clima organizacional presente en una Institución adscrita a una Alcaldía del Estado Carabobo, la cual uso como técnica un cuestionario en el cual se registraron los datos aportados, que sirvieron de sustento para el mismo, de igual manera esta investigación conto con una población de 52 personas que fueron también la muestra total de investigación debido a lo finito de la población.

Se resalta que, esta investigación se seleccionó como herramienta de estudio, ya que permite tener una idea más clara que permita focalizar las teorías acordes con el estudio del clima organizacional y relacionarlo directamente con el presente proyecto de investigación. Este antecedente aporta material importante para el desarrollo de esta investigación ya que

habla sobre problemas que son muy cotidianos en el día a día de una organización o empresa y busca directamente crear un clima organizacional favorable, donde las personas pueden sentirse parte de ella la cual conlleva a mejorar cada día su desempeño y elevar así la calidad de trabajo.

A modo de conclusión, esta investigación luego de analizar la información recolectada a través del instrumento, pudo determinar que los trabajadores muy pocas veces reciben el adiestramiento y la capacitación adecuada para las actividades que ejecutan; impidiendo así el crecimiento profesional de los mismos. De igual forma, se concluye que la Institución no fomenta la formación como medio para abrir mentes y facilitar los cambios.

Todas las investigación anteriores, constituyen antecedentes sólidos, ya que guardan correspondencia directa con el clima organizacional y se evidencia en ellas el hecho de que las variables que conforman a éste, son situacionales y se dan en un contexto determinado en el interior de la organización. A pesar de considerar a éstas como sistemas sociales abiertos, el clima se forma en su interior, de acuerdo a lo que ocurre dentro de ellas, aunque sin duda, influido por el ambiente externo y al final configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Referentes teóricos

El clima organizacional está vinculado con la motivación en tanto que ambos se desarrollan en un mismo ambiente en el cual los trabajadores determinan su sentido de pertenencia con la empresa y experimentan diferentes tipos de motivación. En un buen estudio de clima es muy

importante tener presente la motivación ya que a través de esta los trabajadores muestran su satisfacción o descontento con la organización.

Teoría de McGregor X - Y

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Estas teorías, son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humanos adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

- **Teoría x:** Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

- **Teoría Y:** Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.

- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus

subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otro investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Tipos de variables del estudio de Likert

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

- 1- ***Variables causales:*** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

2- **Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

3- **Variables de resultados finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Teoría de Litwin y Stringer del clima organizacional

La teoría de Litwin y Stringer (1968), intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Hicieron un estudio denominado "Motivación y Clima Organizacional" para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

Dichos autores se plantearon tres objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.

- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Litwin y Stringer (1968), consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones.

En los últimos años, se han dado avances significativos en el estudio sistemático de la motivación humana así como en la construcción de instrumentos que miden esta variable, por lo que actualmente es posible hablar de una ciencia de la motivación (Litwin y Stringer, 1968).

Los autores Litwin y Stringer (1968) de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie proponen tres tipos de climas diferentes, sólo uno de ellos estará presente en cada subsistema de la organización.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

Factores del clima organizacional según Litwin y Stringer

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograrlos objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Cada uno de estos 9 factores que se mencionan anteriormente, para el estudio del clima organizacional de Litwin y Stinger, significaron para esta investigación los factores que permitieron estudiar el clima organizacional de la compañía dedicada a la manufactura de helados, que fue objeto de estudio para establecer las fortalezas y debilidades del clima que está presente en dicha organización.

Teorías que sustentan el clima organizacional

Los estudios de clima organizacional, se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad o alto rendimiento o por el contrario, los motivos por los cuales, un ambiente genera insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento.

- **Teoría de la equidad:** De Adams J.S (1963), esta teoría sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un colaborador depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo y sus recompensas.

- **Teoría de la expectativa:** De Víctor Vroom (1964) esta teoría asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño; que una buena evaluación le otorgara las recompensas por parte de la organización como un bono aumento o ascenso y que estas recompensas satisfarán sus metas personales. Esta teoría se enfoca en tres (3) relaciones: 1. relación de esfuerzo y desempeño; 2. relación de desempeño y recompensas; 3. Relación de recompensas y metas personales.

- **Teoría de las necesidades de McClelland:** De David McClelland (1961) Esta teoría se enfoca en tres (3) necesidades. 1. Necesidad de logro: impulso por sobre salir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, de luchar por el éxito. 2. Necesidad de poder: necesidad de hacer que los otros se conduzcan para alcanzar las

metas de la organización. 3. Necesidad de afiliación: deseo de tener buenas relaciones interpersonales.

- **Teoría del establecimiento de metas:** De Edwin Locke (1960) esta teoría propone que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Las metas específicas, aumentan el desempeño; las metas difíciles, cuando son aceptadas, producen un desempeño mayor que las metas fáciles.

- **Teoría de la Motivación-Higiene:** Frederick Herzberg (1950) también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Bases teóricas

Orígenes del clima organizacional

Los orígenes del clima organizacional se sitúan en la escuela de Gestalt (del alemán Gestalt=forma) surgió en la primera guerra mundial 1914 – 1918. Los psicólogos introdujeron un elemento que en ese entonces era totalmente novedoso, que sería intermedio entre el estímulo y la respuesta; este nuevo

elemento sería una cierta organización que permite percibir los estímulos de forma independiente.

Años más tarde, en 1939, Lewin, Lippitt y White incorporan el término “clima social” en un trabajo publicado por ellos, donde según Lewin, el clima social respondería a las características de un contexto determinado.

Otros autores han considerado que fueron dos grandes escuelas las que, con el bagaje de su tradición conceptual influyeron en el concepto de clima organizacional; estas escuelas son la Gestalt y la escuela Funcionalista. De acuerdo a esta última escuela, el comportamiento de las personas depende del individuo.

Que es el clima organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

También, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- ✓ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- ✓ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- ✓ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- ✓ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones o factores son las descripciones de situaciones que resultan significativas. Las percepciones que forman el clima, son grupos de acontecimientos con significados que están relacionados con la psicología.

Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con

respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Litwin y Stinger (1968) consideran al clima organizacional como un todo, es decir, que engloba a toda la organización, y tendrá un carácter global o general, así lo expresa en sus dimensiones.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- 1- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 5- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- 6- Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

- 7- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- 8- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Relación entre el clima organizacional y otras variables organizacionales

a) Clima y cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos que se dan sentados en el grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.

De lo antes dicho, se nota que la cultura influye en el comportamiento al trabajar, en el proceso de socialización, y en diversos niveles. Es observable, tal como se refleja en los valores, creencias, normas, símbolos, ritos y mitos cuyos elementos esenciales son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.

Según Vásquez (1986) indica que la cultura organizacional determina el clima laboral. Existe diferencia real entre la cultura como asunciones compartidas y el clima como percepciones compartidas.

b) Clima y motivación

La motivación consiste en los procesos psicológicos que generan y dirigen el comportamiento orientados a objetivos. Según Chiavenato (2006) menciona que las organizaciones tienen características propias

de clima y cultura, y que estas variables deben ser observadas y analizadas de manera continua para que resulte en motivación y productividad.

Es fácil observar que el clima tiene efecto sobre la motivación, todo clima depende de las situaciones económicas de la organización, de la estructura organizacional, de la cultura organizacional de las oportunidades de participación de personal, además, se manifiesta que estas variables (consideradas variables de entrada del sistema organizacional) influyen en las variables independientes como la motivación, la productividad y los resultados.

c) *Clima y satisfacción*

La satisfacción se refiere al resultado experimentado cuando se cumple un deseo. Ejemplo: Una persona orientada hacia el éxito está dirigida por el deseo de conseguirla y motivada por el deseo de una promoción o de la obtención de un logro con el objetivo de satisfacer necesidades.

Entre el clima y la satisfacción, la diferencia no es muy clara, la variable satisfacción en el trabajo ha sido estudiada en diversas facetas o dimensiones por componentes del clima, llegando a la conclusión que el clima es una cualidad de la organización y la satisfacción está relacionada con el individuo.

El Clima organizacional y el desempeño laboral en las empresas

Así mismo, el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado, al respecto “Flores, Alexandra (2012) citando a “Mújica y Pérez (2009),” señalan que el clima o ambiente de trabajo, constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación organizacional.

Por otra parte, en un estudio del clima organización interviene el contexto social en el que se encuentra, su estructura formal, los valores y normas vigente en el sistema organizacional. En las organizaciones para denotar el clima, juega un papel muy importante el contexto social donde se encuentren los trabajadores.

Se puede entender también, que el clima organizacional representa uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos en las organizaciones, en tanto que de él se desprenden muchos variables del ambiente organizacional, como quejas, conflictos, reclamos entre otros. Para “Forehand y Von Gilmer (1964:72)” definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Para “Chiavenato, (2003:22)” el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que

existe en cada organización. Además indica que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Es de resaltar, que según “Chiavenato (2000:359)” define al desempeño laboral como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

El desempeño laboral es la actuación de los individuos en la función encomendada en la organización; este desempeño es fundamental en cada una de las áreas de la organización y por esto debe medirse a través de su ejecución con objetividad, validez y confiabilidad.

El desempeño organizacional puede observarse a través de las siguientes variables, como es la productividad como una medida del desempeño para todos aquellos puestos en los cuales los resultados dependen de la utilización eficaz de los recursos.

Según “Maldonado y Bustamante (2006)”:

“No podrá darse un cambio en las organizaciones, mientras no exista un clima que lo propicie. Por esto, es que el clima organizacional pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude al hacer

referencia a un diagnóstico organizacional. Conocerlo permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente, como variable sistémica que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global. Por tal motivo, si asignamos al gerente el rol de promotor de cambios organizacionales, éstos no se alcanzarán si él no logra propiciar un clima de trabajo apropiado”. (P.129).

Una vez más se deja ver la gran relevancia que tiene el clima organizacional para las industrias, tanto es así que para poder someterla a un diagnóstico organizacional, se debe estar completamente seguro del clima actual que se tiene, para poder promover los cambios organizacionales positivos que se requieran.

Tipos de clima organizacional

- 1) **Clima Autoritario:** Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

- 2) **Clima Paternalista:** Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los

niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados.

- 3) Clima Consultivo:** La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes.
- 4) Clima Participativo:** Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.
- 5) Clima Psicológico:** Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente.
- 6) Clima Agregado:** Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

7) Clima Colectivo: Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima.

8) Clima Laboral: Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Esta distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

Estos tipos de clima coexisten y pueden estar presentes en cada uno de los departamentos de la Corporación de Servicios Municipales Libertador y ejercer un impacto conjunto sobre los resultados y el clima global.

Finalmente, las teorías y sus teóricos, y las definiciones citadas se consideraron más relevantes entre muchas otras, las cuales sirvieron de apoyo fundamental para el soporte del presente trabajo de investigación.

Por último, se enfatiza que en general, el clima organizacional se utiliza como un término el cual considera las características del medio ambiente de trabajo, las percepciones que tienen los miembros de una organización del mismo, respecto al trabajo, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo, lo cual tiene repercusiones en el comportamiento laboral, siendo también el clima un vínculo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, y por lo tanto, es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de las personas en una organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que se estudian.

Al respecto, “Tamayo y Tamayo (2003:37)” define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.

Naturaleza de la investigación

El presente trabajo de investigación se realizó bajo la metodología de una investigación descriptiva, la cual se puede definir según “Delgado de Smith (2013; 249)” quien toma como referencia a “Hernández, Fernández y Baptista (1999)” al referirse a este tipo de investigación señalan que la descripción puede ser más o menos profunda pero, en cualquier caso, se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

En consecuencia, este tipo de investigación da una gran contribución al medir, así sea de forma independiente, los conceptos, variables o dimensiones, ello permite conocer cómo es y cuáles son las maneras que estos tienen de manifestarse.

Por otra parte, la investigación descriptiva es definida según, Arias (1997:48) “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Esto, indica que cuando se habla de una investigación descriptiva, el objeto de estudio, se manifiesta a través de una presentación detallada de las características y los elementos que lo componen.

La investigación de tipo descriptiva fue utilizada en este estudio para dar respuesta a las interrogantes planteadas y alcanzar los objetivos establecidos que buscan Analizar el clima organizacional de una empresa manufacturera de helados.

Diseño de la investigación

Así mismo el presente trabajo de investigación se enfocó en un diseño de campo donde los datos de primera mano o considerados más importantes para el estudio fueron extraídos y recolectados directamente de la realidad de los hechos, lugar donde ocurrió el fenómeno que para este caso fue la empresa dedicada a la manufactura de helados, a fin de dar respuesta a los problemas planteados.

Estrategia metodológica

En base a los objetivos que se establecieron en la presente investigación, direccionada a analizar el clima organizacional de la empresa en estudio, se procedió a realizar un Cuadro Técnico Metodológico donde se reflejaron de forma estructurada las fases que conformaron el desarrollo de la investigación y con ello la consecución de los objetivos trazados. Al respecto, Delgado (2008) comenta lo siguiente:

La elaboración de este cuadro permite ir descomponiendo a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio. Cada uno de los ítems servirá de insumo al instrumento de investigación seleccionado. (p.261).

La aplicación del cuadro metodológico, es de gran utilidad, no sólo porque permite descomponer los objetivos que se persiguen en la investigación, sino porque a partir de los elementos específicos, se hace más fácil la medición de las distintas categorías, por otra parte, brinda la oportunidad de esquematizar el trabajo, ya que a través de este medio, se articulan los capítulos anteriores.

Cuadro N° 1. Cuadro Técnico Metodológico

OBJETIVO GENERAL: Analizar el clima organizacional de una compañía dedicada a la manufactura de helados ubicada en el Municipio Valencia - Edo Carabobo, con el fin de optimizar el desempeño laboral de los trabajadores.

OBJETIVO ESPECIFICO	DIMENSIÓN	INDICADORES	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Identificar los factores del clima organizacional presentes en el área supervisora y operativa de la empresa manufacturera de helados.	Factores del clima Organizacional	Estructura	Simboliza la percepción que tiene los trabajadores de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización	¿Usted conoce los objetivos de la organización? ¿Usted conoce la misión de la empresa? ¿Usted conoce la visión de la compañía? ¿Usted tiene conocimientos de las normas internas de su puesto de trabajo? ¿Usted maneja los manuales de normas y procedimientos de su área de trabajo? ¿Usted tiene conocimientos de los	Cuestionario	Trabajadores del área supervisora y operativa de la empresa manufacturera de helados.

			<p>pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.</p> <p>Es la impresión de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y</p>	<p>procedimientos de trabajo?</p> <p>¿Usted conoce la estructura organizacional de la empresa?</p> <p>¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?</p> <p>¿Su jefe le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Existe buena comunicación entre jefes y subordinados?</p> <p>¿Su jefe escucha las opiniones y sugerencias de sus trabajadores?</p>		
--	--	--	--	---	--	--

			<p>no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.</p>			
		Recompensa	<p>Se refiere a la percepción de los individuos sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.</p>	<p>¿Considera que su trabajo está bien remunerado?</p> <p>¿La compañía cuenta con programa de incentivos?</p> <p>¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?</p> <p>¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?</p>		

		Desafío	<p>Se trata del sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.</p>	<p>¿Considera que realiza un trabajo útil para la compañía?</p> <p>¿Su trabajo le permite establecer nuevos desafíos?</p> <p>¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?</p> <p>¿Cree usted que en la organización existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?</p> <p>¿Existen estímulos que lo motiven a trabajar más por la compañía?</p> <p>¿Es usted consciente del aporte que da a la empresa?</p> <p>¿Tiene la suficiente</p>		
--	--	----------------	---	---	--	--

				capacidad de iniciativa en su trabajo?		
		Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.	¿Se siente integrado en la organización? ¿Usted considera que la institución se preocupa por mejorar las relaciones entre los trabajadores?		
		Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del	¿La empresa tiene establecido los patrones de desempeño?		

			<p>énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.</p> <p>conflictos</p> <p>Es la impresión del grado en que los trabajadores de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones</p>	<p>¿Usted participa en la evaluación de desempeño?</p> <p>¿Usted maneja los indicadores de gestión de su departamento?</p> <p>¿A usted se le comunica el resultado de sus actividades?</p> <p>¿Usted brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo?</p> <p>¿Usted es tomado en cuenta cuando se presentan problemas en su departamento?</p> <p>¿Existe un buzón de sugerencias y quejas en la organización?</p>	
--	--	--	---	---	--

			<p>discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.</p>	<p>¿Su jefe le permite realizar observaciones en su departamento?</p>		
		Identidad	<p>Se refiere al sentido de pertenencia hacia la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos</p>	<p>¿Siente aprehensión hacia la compañía?</p> <p>¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?</p> <p>¿Le gusta la empresa?</p> <p>¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la organización?</p> <p>¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la organización?</p>		

			<p>personales con los de la organización.</p> <p>Cooperación</p> <p>Es el efecto de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados</p>	<p>¿Ud. conoce los símbolos de la compañía?</p> <p>¿Existen posibilidades de ascenso en la empresa?</p> <p>¿Sus objetivos personales son tomados en cuenta por su jefe?</p> <p>¿Ud. hace cumplir los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?</p> <p>¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?</p>	
--	--	--	--	--	--

			<p>del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.</p>	<p>¿Promueve la empresa integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Su jefe le ha brindado capacitación que permita un mejor manejo del departamento?</p> <p>¿Cuándo se le presenta alguna duda del trabajo se siente con libertad de preguntar a sus compañeros de trabajo?</p>		
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Como herramientas indispensables para la recolección de información necesaria hacia el desarrollo de los objetivos establecidos en la presente investigación, se realizó la selección de las técnicas e instrumentos que comprenden una serie de elementos y procedimientos que sirvieron para obtener información válida y confiable.

Es importante mencionar que, para el proceso de la presente investigación se requirió el uso de las técnicas e instrumentos del trabajo de ascenso de Rodríguez, (2014) titulada “Estudio del clima organizacional de la contraloría municipal de los guayos del estado Carabobo a fin de mejorar la satisfacción laboral de su trabajadores”, las cuales permitieron obtener la información y los datos suficiente para el desarrollo de la misma.

De este modo, la técnica tomada del trabajo de ascenso de Rodríguez, fue la encuesta, que para fines de este trabajo busco obtener información de la realidad estudiada en el área de producción de la compañía en estudio.

De igual forma, se tomó como instrumento del trabajo de ascenso de Rodríguez, el cuestionario, ya que este reunió las características necesarias y los fundamentos suficientes para ser aplicado a la investigación y poder así dar respuesta a los objetivos planteados.

De tal manera que, para a fines del presente trabajo de investigación y tomando en cuenta las técnicas e instrumento de Rodríguez, el investigador

tomo los instrumento mencionados porque reclutaron los parámetros y fundamentos suficientes para cumplir las necesidades y los objetivos de la investigación que se llevó a cabo.

Encuesta: Según, “Tamayo y Tamayo (2008: 24)”, la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

Cuestionario: De igual forma en el presente trabajo de investigación se aplicará un cuestionario en el cual se registrarán los datos aportados, los cuales servirán de sustento para el mismo. Según Brunet (1987:45) “es el instrumento más repetidamente utilizado para medir el clima organizacional es el cuestionario, ya que por las dimensiones que la componen, cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con las tareas y las tecnologías, según un cierto grado decreciente de importancia”.

Con respecto a lo antes mencionado, Tamayo y Tamayo (1998: 124), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

Población

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997:114), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población, poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación". De acuerdo a Hernández (2007): la población .es el universo conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Para esta investigación la población estuvo conformada por Treinta y un (31) Trabajadores entre supervisoras y operativas que hacen vida en la organización.

Muestra

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra "es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico" (p.38).

De tal manera que, para esta investigación no se realizó calculo muestral, por ende, el total de la población será igual a la muestra $P=M$.

En función de lo antes planteado, la población estuvo conformada por dos niveles de la organización, uno fue el supervisorio que conto con siete (7) personas y el otro nivel operativo que tuvo veinticuatro (24) trabajadores, que su totalidad fueron treinta y un (31) trabajadores de la empresa manufacturera de helados, la cual pasó a ser en su totalidad la muestra del estudio, que a continuación se mencionan:

Cuadro N°2. Listado de cargos de la empresa manufacturera de Helados

Cargos	Nº De Trabajadores
Nivel Directivos “Supervisorio”	
Presidente	1
Gerente General	1
Gerente Operaciones	1
Gerente de Almacén	1
Jefe de RRHH	1
Jefe de Mantenimiento	1
Jefe de Operaciones	1
Total Nivel Directivos “Supervisorio”	7
Nivel Operativo	
Analista de RRHH	1
Analista de Administración	1
Analista contable	1
Operadores	6
Surtidoras	4
Embaladores	3
Almacenistas	2
Vendedores	2
Chofer	1
Mensajero	1
Preparación	2
Total Nivel Operativo	24
Total Trabajadores en la empresa manufacturera de helados	31

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Validación de Instrumento

Todo instrumento de recolección de datos necesita ser validado o aprobado con el fin de dar veracidad de que el mismo es fiable para obtener los resultados. Chourio (1999:189), plantea que: “la validez de un instrumento de recolección de datos se puede considerar como la capacidad de este para medir lo que se espera medir con él”.

Es importante resaltar que, la validez de contenido establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos.

De tal manera que, por haber utilizado un instrumento ya validado, el investigador no realizó instrumento, ya que el instrumento del trabajo de ascenso de Rodríguez, (2014) cumplió con las características necesarias y suficientes para ser aplicado a la presentes investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Partiendo de lo dicho por Encinas (2009), los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario “hacerlos hablar”, en ello consiste, el análisis e interpretación de los datos.

El propósito del análisis fue resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación. La interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis, su objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su relación con otros conocimientos disponibles Sellitz, (1999), que permitan la definición y clarificación de los conceptos y las relaciones entre éstos y los hechos materia de la investigación.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los dos cuestionarios que sirvieron para analizar el clima organizacional de la empresa manufacturera de helados, detallando de manera objetiva de acuerdo a las técnicas y procedimientos descritos en el capítulo anterior, los mismos fueron explicados en el mismo orden del cuadro técnico metodológico agrupados por factores según lo visualizado por el nivel supervisorio y el nivel operativo, de la siguiente forma:

FACTOR Nº1: ESTRUCTURA

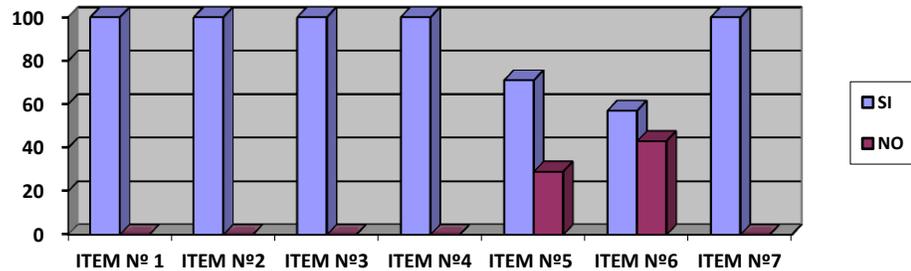
Tabla Nº 1. Factor estructura, nivel supervisorio

Nº	ITEMS	Nivel Supervisorio					
		SI		NO		TOTAL	
1	¿La empresa tiene definidos sus objetivos?	7	100%	0	0%	7	100%
2	¿La compañía tiene misión?	7	100%	0	0%	7	100%
3	¿La organización tiene establecida la visión?	7	100%	0	0%	7	100%
4	¿Su área de trabajo cuenta con normas internas para los puestos de trabajo?	7	100%	0	0%	7	100%
5	¿La empresa cuenta con manuales de políticas, normas y procedimientos?	5	71%	2	29%	7	100%
6	¿Usted da a conocer a sus trabajadores los procedimientos de trabajo?	4	57%	3	43%	7	100%
7	¿La compañía tiene una estructura organizacional formalmente constituida?	7	100%	0	0%	7	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°1. Factor Estructura, Nivel supervisorio



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis:

En cuanto al factor estructura a nivel supervisorio de la empresa manufacturera de helados, se puede notar que los altos directivos y jefes de la empresa tienen claro los objetivos, la misión, la visión, las normas internas del puesto de trabajo y la estructura organizacional, lo cual demuestra que la empresa se ha preocupado por tener en claro elementos fundamentales para el funcionamiento de la misma, estableciendo su razón de ser y hacia dónde quieren ir. Aunque solo un 29% de los directivos no tienen conocimiento de los manuales internos de la empresa y un 43% de los jefes no da a conocer los procedimientos de trabajos a sus subordinados, es obvio que la organización está trabajando para que todo eso cambie a favor en un futuro próximo para generar mejoras a nivel organizacional.

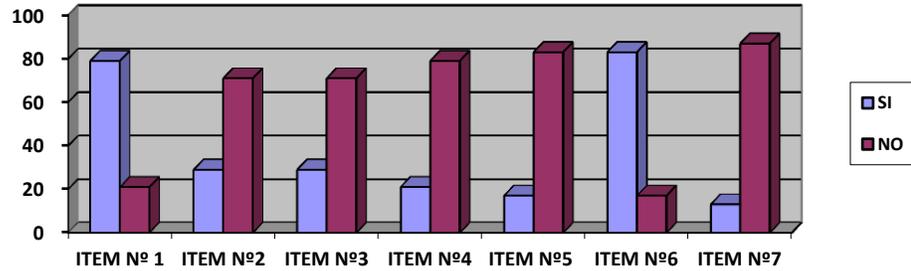
Tabla N°2. Factor estructura, nivel operativo

Nº	ITEMS	Nivel Operativo					
		SI		NO		TOTAL	
1	¿Usted conoce los objetivos de la organización?	19	79%	5	21%	24	100%
2	¿Usted conoce la misión de la empresa?	7	29%	17	71%	24	100%
3	¿Usted conoce la visión de la compañía?	7	29%	17	71%	24	100%
4	¿Usted tiene conocimientos de las normas internas de su puesto de trabajo?	5	21%	19	79%	24	100%
5	¿Usted maneja los manuales de normas y procedimientos de su área de trabajo?	4	17%	20	83%	24	100%
6	¿Usted tiene conocimientos de los procedimientos de trabajo?	20	83%	4	17%	24	100%
7	¿Usted conoce la estructura organizacional de la empresa?	8	13%	16	87%	24	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción Grafica de los resultados

Grafica N°2. Factor Estructura, Nivel operativo



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

De acuerdo con la encuesta realizada y los resultados graficados, se puede evidenciar a nivel operativo del factor estructura, que muchos de los trabajadores no conocen objetivos, la misión, la visión, las normas de trabajo, los manuales y la estructura organizacional, lo cual, pone en evidencia que la empresa no se ha preocupado por dar a conocer estos valores a los trabajadores, valores que dan vida a la compañía en sus funciones rutinarias. Para toda empresa es de vital importancia dar a conocer a sus trabajadores todos estos elementos expuestos en el factor de estructura, ya que son la base principal del funcionamiento interno de ella.

Finalmente, según el factor de estructura, establecido por Litwin y Stinger (1968), que lo define como:

Representa la perfección que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. (p.53).

De acuerdo con el concepto antes planteado, se puede considerar que existen muchos aspectos tanto positivos como negativos en función a este factor, a nivel supervisorio se pudo notar que los jefes a través de los resultados arrojados tienen muy en claro sus reglas y procedimientos, lo que demuestra que se toman en serio sus procesos organizacionales, pero a nivel operativo se denota que no están muy enterados de la estructura organizacional que tiene la empresa lo cual puede generar un clima desfavorable para los trabajadores.

FACTOR N°2: RESPONSABILIDAD

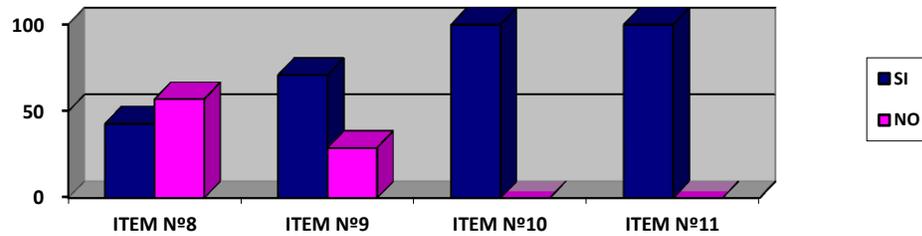
Tabla n°3. Factor Responsabilidad, nivel supervisorio

N°	ITEMS	Nivel Supervisorio					
		SI		NO		TOTAL	
8	¿Usted como jefe permite autonomía a sus trabajadores en su trabajo?	3	43%	4	57%	7	100%
9	¿Usted como jefe le permite tomar decisiones a sus trabajadores en el desarrollo de sus actividades?	5	71%	2	29%	7	100%
10	¿Usted considera que existe una comunicación efectiva entre usted y sus subordinados?	7	100%	0	0%	7	100%
11	¿Usted como jefe escucha las opiniones y sugerencias de los trabajadores?	7	100%	0	0%	7	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción Grafica de los resultados

Grafica N°3. Factor Responsabilidad, Nivel Supervisorio



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

Los resultados arrojados en este factor y en este nivel supervisorio demuestran que los jefes consideran que existe una comunicación eficiente entre ellos y sus trabajadores, escuchan las opiniones y sugerencias de sus subordinados, lo cual es muy importante para toda organización ya que un buen entendimiento entre ambas partes se pueden lograr mejores resultados en el cumplimiento de las metas a nivel organizativo.

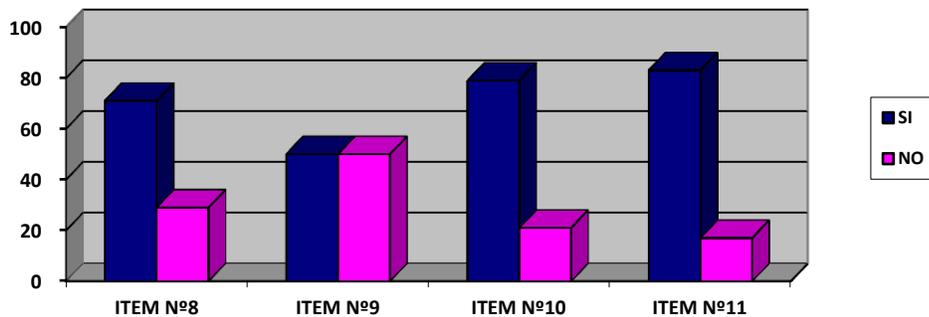
Tabla nº4. Factor responsabilidad, nivel operativo

Nº	ITEMS	Nivel Operativo					
		SI		NO		TOTAL	
8	¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	17	71%	7	29%	24	100%
9	¿Su jefe le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo?	12	50%	12	50%	24	100%
10	¿Existe buena comunicación entre jefes y subordinados?	19	79%	5	21%	24	100%
11	¿Su jefe escucha las opiniones y sugerencias de sus trabajadores?	20	83%	4	17%	24	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción Grafica de los resultados

Grafica Nº4. Factor Responsabilidad, Nivel Supervisorio



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

Se puede evidenciar que con los resultados obtenidos por este factor a nivel operativo, que un 71% de los trabajadores consideran que tienen autonomía en su trabajo y un 50% en la toma de decisiones, esto es un tanto desfavorable puesto que los trabajadores son los que saben hacer su trabajo y deberían tener más libertad al momento de tomar decisiones ya que ellos son los que están al tanto de su rutina con el día a día. En cuanto a la comunicación entre los jefes y los subordinados es delicado saber que un 21% de los trabajadores no lo tienen, esto puede generar un clima organizacional desfavorable para la empresa, aunque un 83% de los empleados estima que los jefes escuchan sus opiniones y sugerencias, no debería ser motivo de alegría puesto que el otro 17% no considera lo mismo, lo que puede crear preferencias entre trabajadores.

En cuanto a la definición de este factor de responsabilidad según Litwin y Stinger (1978), lo definen:

Como aquel sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no de estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.(p53).

De acuerdo al concepto manejado por los autores mencionados sobre la responsabilidad, si se le compara con los resultados obtenidos en esta investigación, se observa que la percepción que se tiene por parte de los supervisores y trabajadores no es muy favorable, ya que no está presente este sentimiento de responsabilidad como debe ser hacia la autonomía en la

toma de decisiones relacionadas con el trabajo, de esta forma se demuestra que en ésta organización los jefes no otorgan autonomía a todos sus subordinado y menos en la toma de decisiones. Esto puede generar en los trabajadores un alto grado de insatisfacción y crear desmotivación en la realización de sus labores, lo que produciría con el pasar de los días, la disminución de productividad y no lograr los objetivos planteados.

FACTOR N°3: RECOMPENSA

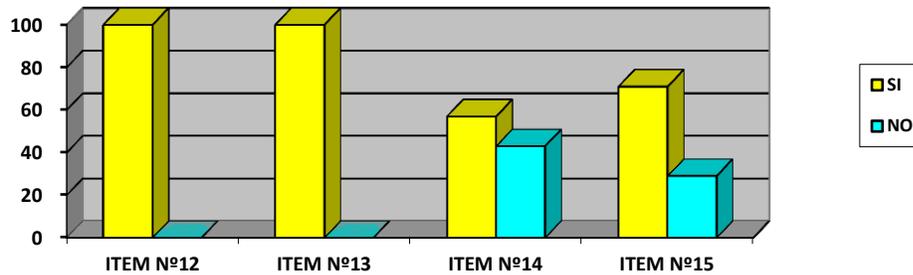
Tabla n°5. Factor recompensa, nivel supervisorio

Nº	ITEMS	Nivel Supervisorio					
		SI		NO		TOTAL	
12	¿Considera que la empresa tiene una escala salarial que satisfaga a sus trabajadores?	7	100%	0	0%	7	100%
13	¿La organización cuenta con programa de incentivos?	7	100%	0	0%	7	100%
14	¿Usted como jefe considera que los salarios están en consonancia con los sueldos de la empresa?	4	57%	3	43%	7	100%
15	¿Usted como jefe considera que los sueldos están en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	5	71%	2	29%	7	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°5. Factor Recompensa, Nivel supervisorio



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

Se puede observar, con la obtención de los resultados de este factor recompensa, que los jefes y directivos consideran que sus trabajadores tienen una escala salarial satisfactoria para los trabajadores ya que también cuentan con un programa de incentivos lo cual les produce más ingresos, aunque no consideren que estén a la altura y en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa.

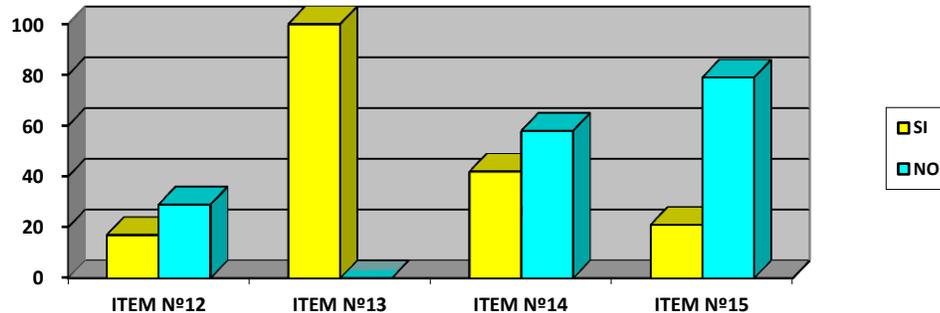
Tabla N°6. Factor recompensa, nivel operativo

Nº	ITEMS	Nivel Operativo					
		SI		NO		TOTAL	
12	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	4	17%	20	83%	24	100%
13	¿La organización cuenta con programa de incentivos?	24	100%	0	0%	24	100%
14	¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	10	42%	14	58%	24	100%
15	¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la organización?	5	21%	19	79%	0	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción Grafica de los resultados

Grafica N°6. Factor Recompensa, Nivel Operativo



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

En base a los resultados obtenidos de este factor en el nivel operativo, se puede notar que un 83% de los trabajadores, consideran que no tienen un sueldo bien remunerado con respecto a la labor que realizan, dejando en claro que a pesar de tener unos incentivos laborales, de igual forma no le es suficiente con respecto a los sueldos que obtienen, ya que consideran que no está acorde a la situación y marcha económica de la empresa.

En conclusión, de acuerdo a los resultados conseguidos en este factor de recompensa estarían en contradicción con lo que define Litwin y Stinger(1978)Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Si bien es cierto, de acuerdo a los resultados del factor a nivel supervisorio, denota que los jefes creen tener salarios y sueldo favorables para sus trabajadores, estimulándolos con incentivos, pero los trabajadores según los resultados del factor a nivel operativo, dan a conocer lo contrario, evidenciando una gran diferencia entre trabajadores que aseguran no tener un buen salario en concordancia con los sueldos de la empresa. Este factor es de gran importancia a nivel organización ya que es el que estimula a los trabajadores a ser más eficientes y eficaces en sus labores, siendo motivados monetariamente.

FACTOR N°4: DESAFIO

Tabla N°7. Factor desafío, nivel supervisorio

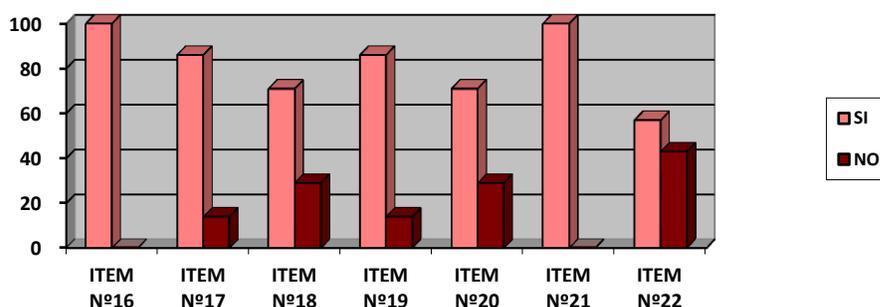
N°	ITEMS	Nivel Supervisorio					
		SI		NO		TOTAL	
16	¿Considera que sus trabajadores realizan un trabajo útil para la empresa?	7	100%	0	0%	7	100%
17	¿Usted considera que el trabajo que realizan sus trabajadores le permite establecer nuevos desafíos?	6	86%	1	14%	7	100%
18	¿Usted considera que la compañía ofrece a sus trabajadores un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	5	71%	2	29%	7	100%
19	¿Cree usted que en la organización existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?	6	86%	1	14%	0	100%
20	¿Usted considera que como organización, dan estímulos a los trabajadores para que se motiven a trabajar más por la empresa?	5	71%	2	29%	7	100%

21	¿Usted es consciente del aporte que hacen sus trabajadores a la compañía?	7	100%	0	0%	7	100%
22	¿Usted considera que sus trabajadores tienen iniciativa en su trabajo?	4	57%	3	43%	7	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°7. Factor Desafío, Nivel Supervisorio



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

Con respecto a los datos adquiridos por el factor desafío a nivel supervisorio, se destaca el 100% de los jefes que aseguran que sus trabajadores son útiles en la organización y para el funcionamiento de la empresa, también se destaca el 100% de los directivos que están

conscientes de la eficaz labor que emplean sus subordinados, esto da a entender que a nivel supervisorio en el factor desafío, los altos directivos son testigos del rendimiento y la fuerte labor de sus empleados.

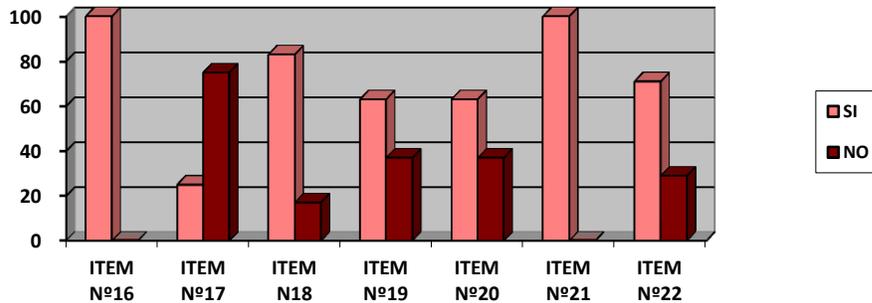
Tabla N°8. Factor desafío, nivel operativo

N°	ITEMS	Nivel Operativo					
		SI		NO		TOTAL	
16	¿Considera que realiza un trabajo útil para la compañía?	24	100%	0	0%	24	100%
17	¿Su trabajo le permite establecer nuevos desafíos?	6	25%	18	75%	24	100%
18	¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	20	83%	4	17%	24	100%
19	¿Cree usted que en la organización existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?	15	63%	9	37%	0	100%
20	¿Existen estímulos que lo motiven a trabajar más por la compañía?	15	63%	9	37%	24	100%
21	¿Es usted consciente del aporte que le da a la empresa?	24	100%	0	0%	24	100%
22	¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	17	71%	7	29%	24	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°8. Factor Desafío, Nivel Operativo



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

En el factor desafío a nivel operativo, resalta el 75% de los trabajadores que dicen no tener la oportunidad de establecer nuevos desafíos en la empresa, esto puede ocasionar desmotivación hacia los empleados, ya que es evidente que la idea de un trabajador en cualquier organización es surgir con nuevos retos, nuevos desafíos y otras metas. Más sin embargo la totalidad de los trabajadores de la empresa manufacturera de helados aseguran ser útiles para la organización y son conscientes de la fuerte labor que realizan con el día a día.

En conclusión, para los autores Litwin y Stinger (1978), considera que el factor Desafío, es definido:

Como aquel que corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (p.53).

Con respecto a lo que dicen los autores mencionados anteriormente, el desafío es el sentimiento de los trabajadores hacia su trabajado, tomando en cuenta los resultados del factor a nivel supervisorio, los jefes tienen claro que sus trabajadores son de vital importancia para la empresa, de igual forma los mismo empleados consideran lo mismo, que su labor y el aporte que dan a la empresa son muy importantes para el funcionamiento y rendimiento de la misma. También resalta la veracidad entre niveles con respecto a la seguridad que tienen los trabajadores, sentirse seguro en su labor es gratificante ya que es un síntoma que crear un clima organizacional estable.

FACTOR N°5: RELACIONES

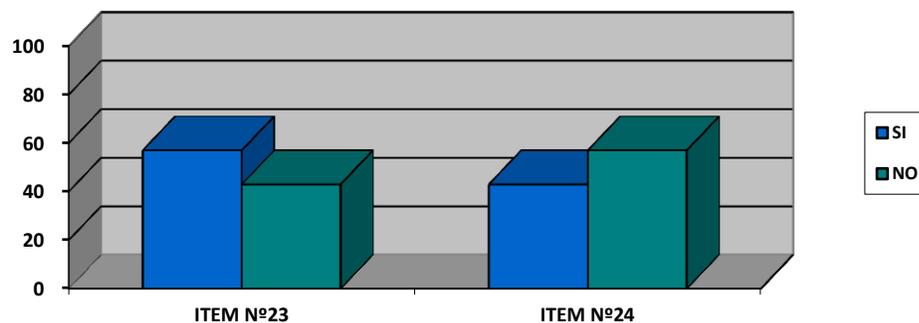
Tabla N°9. Factor relaciones, nivel supervisorio

N°	ITEMS	Nivel Supervisorio					
		SI		NO		TOTAL	
23	¿Usted como jefe percibe que su personal está integrado en la organización?	4	57%	3	43%	7	100%
24	¿Usted considera que la empresa se preocupa por mejorar las Relaciones entre los trabajadores?	3	43%	4	57%	7	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°9. Factor Relaciones, Nivel Supervisorio



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

Tomando en consideración los resultados del factor al nivel supervisorio, se muestra que un 57% de los jefes nota que sus trabajadores se sienten integrados con la compañía, con un 43% de los jefes que consideran que no. Otro 43% de los jefes creen preocuparse por mejorar las relaciones entre los trabajadores, lo cual deberían ser un 100% ya que la relación entre trabajadores es vital para el buen funcionamiento de la empresa.

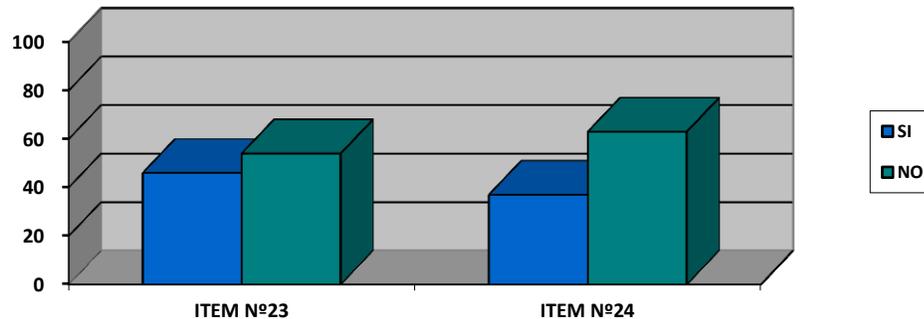
Tabla N°10. Factor Relaciones, nivel operativo

N°	ITEMS	Nivel Operativo					
		SI		NO		TOTAL	
23	¿Se siente integrado en la organización?	11	46%	13	54%	24	100%
24	¿Usted considera que la institución se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo?	9	37%	15	63%	24	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°10. Factor Relaciones, Nivel Operativo



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

Estos resultados denotan que un 54% de los trabajadores no se sienten integrados en la organización, lo cual debería ser preocupante para la empresa ya que los trabajadores deben sentirse como en su segundo hogar para así trabajar en armonía. Un 63% de los trabajadores considera que la institución no se preocupa por mejorar sus condiciones de trabajo, esto también puede afectar a futuro la empresa creando entre trabajadores y jefes un clima de trabajo desfavorable para ambas partes.

Para el factor relaciones los autores Litwin y Stinger (1978: 54) lo definieron como aquella percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Con lo antes dicho de los autores nombrados, la empresa objeto de estudio a través del instrumento aplicado se encuentra lejos de lo que los autores dicen del factor, ya que según la encuesta un 54% de los trabajadores no se sienten integrados con la organización, y uno de los motivos por los cuales la empresa debe preocuparse es por hacer sentir al trabajador en un ambiente grato y de buenas relaciones como lo dicen Litwin y Stinger, los trabajadores deben sentir aprehensión hacia el ente donde trabajan, debido a que es fundamental para el proceso y desarrollo de la organización. En este factor también se destaca que tanto los jefes con un 57% de ellos y los trabajadores con un 63% lo que es mayoría en ambas partes, afirman a través de la encuesta, que la empresa no se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo, esto con el pasar de los días puede ocasionar pérdidas para empresa, ya sean de materia prima o de trabajadores.

FACTOR N°6: ESTANDARES

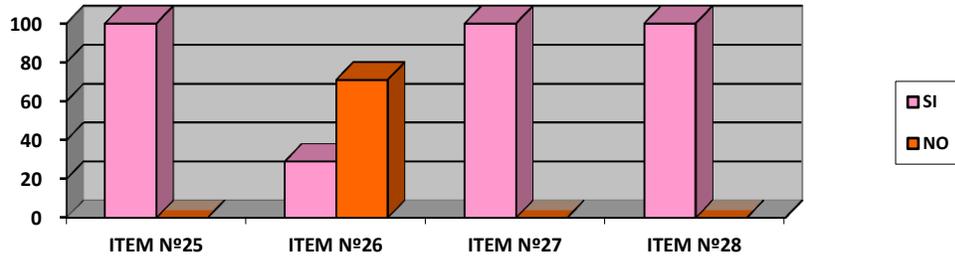
Tabla N° 11. Factor estándares, nivel supervisorio

N°	ITEMS	Nivel Supervisorio					
		SI		NO		TOTAL	
25	¿La compañía tiene establecido los patrones de desempeño?	7	100%	0	0%	7	100%
26	¿Usted participa en la evaluación de desempeño?	2	29%	5	71%	7	100%
27	¿Su área de trabajo tiene formalmente constituido los indicadores de gestión?	7	100%	0	0%	7	100%
28	¿Usted como jefe comunica el resultado de las actividades a sus trabajadores?	7	100%	0	0%	7	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°11. Factor Estándares, Nivel Supervisorio



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

El factor estándares a nivel supervisorio destaca la totalidad de los jefes que consideran que tienen establecido los patrones de desempeño, indicadores de gestión y comunica los resultados a los trabajadores, esto quiere decir que la empresa se basa en unos parámetros establecidos los cuales llevan a cabo de manera ordenada y eficiente para un mejor funcionamiento de la actividades correspondientes.

Tabla N°12. Factor Estándares, Nivel operativo

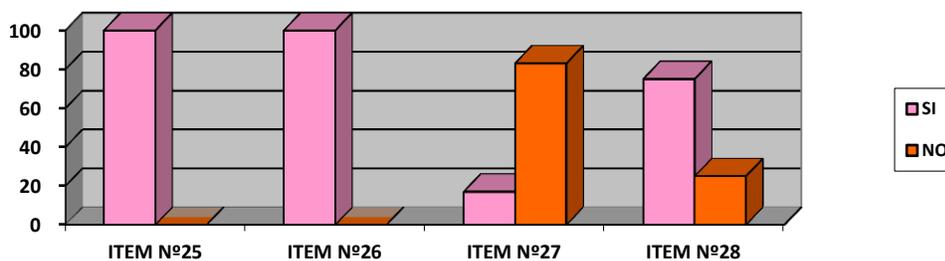
N°	ITEMS	Nivel Operativo					
		SI		NO		TOTAL	
24	¿La empresa tiene establecido los patrones de desempeño?	24	100%	0	0%	24	100%

26	¿Usted participa en la evaluación de desempeño?	24	100%	0	0%	24	100%
27	¿Usted maneja los indicadores de gestión de su departamento?	4	17%	20	83%	24	100%
28	¿A usted se le comunica el resultado de sus actividades?	18	75%	6	25%	24	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°12. Factor Estándares, Nivel Operativo



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

En este factor y a este nivel se destaca que el 100% de los trabajadores participan en la evaluación de desempeño, algo que es muy importante para toda organización, que todos los empleados sean evaluados por individual

para así medir su rendimiento en la empresa y poder tener un mejor equipo de trabajo.

Los autores de Litwin y Stinger (1978:54), el factor estándares lo definen como la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Partiendo de lo que dicen los autores, la empresa hace énfasis en la evaluación de desempeño tanto en el nivel supervisorio como en el nivel operativo, Lo que es de gran valor para la empresa ya que gracias a esas evaluaciones, se puede tener un resultado palpable y tangible del trabajo que se realiza día a día.

FACTOR N°7: CONFLICTOS

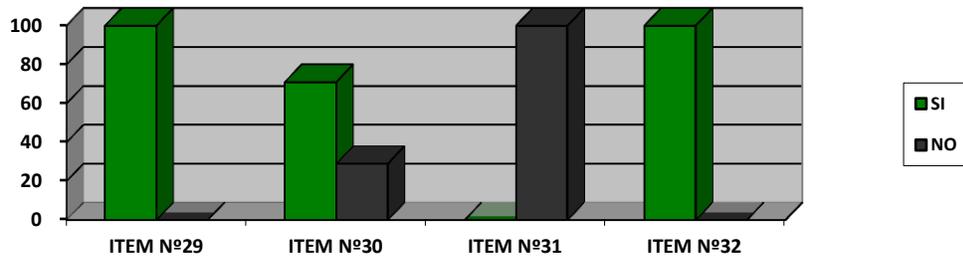
Tabla N°13. Factor Conflictos, Nivel supervisorio

N°	ITEMS	Nivel Supervisorio					
		SI		NO		TOTAL	
29	¿Usted brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo?	7	100%	0	0%	7	100%
30	¿Usted como jefe toma en cuenta a su personal cuando se presentan problemas en su departamento?	5	71%	2	29%	7	100%
31	¿Existe un buzón de sugerencias y quejas en la empresa?	0	0%	7	100%	7	100%
32	¿Usted como jefe permite que su personal indique observaciones con respecto al departamento?	7	100%	0	0%	7	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°13. Factor Conflictos, Nivel supervisorio



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

Con un 100% de los jefes los cuales opinaron que brindan soluciones a los problemas existentes en el área trabajo y un 71% de los directivos que dicen tomar en cuenta cuando se producen problemas en el departamento, queda demostrado a través de los resultado obtenido por la encuesta que los jefes tratan de solventar los discrepancias que ocurren o puedan ocurrir dentro de la organización, con el objetivo de minimizar perdidas de trabajadores a la empresa. Ya que no existe un buzón de sugerencias y quejas en la organización, esta queda expuesta a que surjan conflictos los cuales por medio del buzón puedan evitarse.

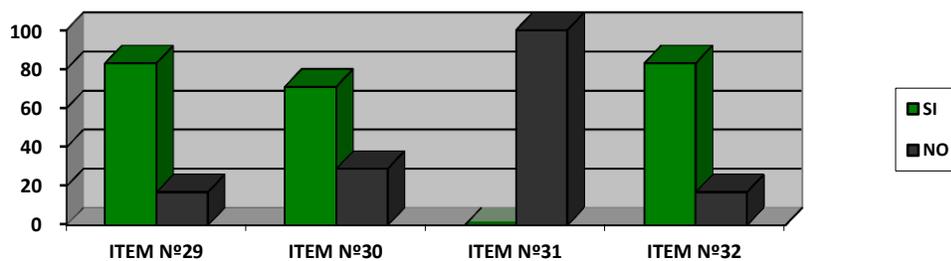
Tabla N°14. Factor conflicto, nivel operativo

N°	ITEMS	Nivel Supervisorio					
		SI		NO		TOTAL	
29	¿Usted brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo?	20	83%	4	17%	24	100%
30	¿Usted es tomado en cuenta cuando se presentas problemas en su departamento?	17	71%	7	29%	24	100%
31	¿Existe un buzón de sugerencias y quejas en la organización?	0	0%	24	100%	24	100%
32	¿Su jefe le permite realizar observaciones en su departamento?	20	83%	4	17%	24	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°14. Factor Conflictos, Nivel operativo



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

Este nivel demuestra que la mayoría de los trabajadores con un 83% de ellos, brindan soluciones ante los problemas que puedan ocurrir en sus puestos de trabajo, también se destaca el 71% de los empleados que consideran ser tomados en cuenta al momento de una problemática, lo que da a entender que la empresa tiene confianza en sus trabajadores y los jefes dan la oportunidad de que sus subordinados puedan solucionar inconvenientes.

Litwin y Stinger (1978:54) definen el factor conflictos como, el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Tomando en cuenta lo que dicen los autores de este factor, aplicado a ambos niveles encuestados, denotan que tanto los jefes como los trabajadores brindan soluciones a los problemas que nacen dentro de la empresa, y que los directivos al momento de un conflicto toman en consideración a sus trabajadores, de igual manera los empleados se sienten tomados en cuenta al momento de una contrariedad que pueda ocurrir, esto permite a la empresa crear un clima organizacional estable ya que tanto jefes como trabajadores buscan soluciones a las dificultades, y aunque no hay un buzón de sugerencias y quejas, se puede decir que la empresa evita de igual ocasionar conflictos.

FACTOR N°8: IDENTIDAD

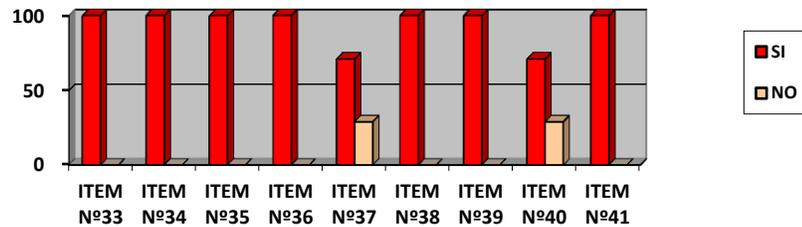
Tabla N°15. Factor Identidad, Nivel supervisorio

N°	ITEMS	Nivel Supervisorio					
		SI		NO		TOTAL	
33	¿Usted se siente identificado con la Compañía?	7	100%	0	0%	7	100%
34	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?	7	100%	0	0%	7	100%
35	¿Le gusta la empresa?	7	100%	0	0%	7	100%
36	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	7	100%	0	0%	7	100%
37	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la organización?	5	71%	0	29%	7	100%
38	¿Usted conoce los símbolos de la empresa?	7	100%	0	0%	7	100%
39	¿Existen posibilidades de ascenso en la organización?	7	100%	0	0%	7	100%
40	¿Usted como jefe toma en cuenta los objetivos personales de sus trabajadores?	5	71%	2	29%	7	100%
41	¿Usted hace cumplir los objetivos de la organización?	7	100%	0	0%	7	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción Grafica de los resultados

Grafica N°15. Factor Identidad, Nivel Supervisorio



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

Los jefes y directivos según la encuesta realizada para este factor, opinan en su totalidad que se sienten identificados con la gestión actual de la empresa y les gusta la permanencia en la misma, se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía, están satisfechos con su trayectoria en la organización, les gusta la empresa, conocen los símbolos de la organización y aseguran tener posibilidades de ascenso, debido a que es una empresa de estructura familiar, normalmente los cargos de mayor peso en la empresa son entre familia lo cual se es obvio del porqué de tanta aprehensión hacia la organización.

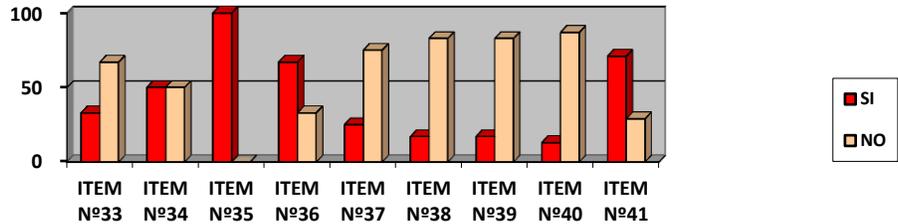
Tabla N°16. Factor Identidad, Nivel operativo

Nº	ITEMS	Nivel Operativo					
		SI		NO		TOTAL	
33	¿Siente aprehensión hacia la compañía?	8	33%	16	67%	24	100%
34	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?	12	50%	12	50%	24	100%
35	¿Le gusta la Empresa?	24	100%	0	0%	24	100%
36	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la organización?	16	67%	8	33%	24	100%
37	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la compañía?	6	25%	18	75%	24	100%
38	¿Usted conoce los símbolos de la organización?	4	17%	20	83%	24	100%
39	¿Existen posibilidades de ascenso en la empresa?	4	17%	20	83%	24	100%
40	¿Sus objetivos personales son tomados por su jefe?	3	13%	21	87%	24	100%
41	¿Usted cumple los objetivos de la empresa?	17	71%	7	29%	24	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°16. Factor Identidad, Nivel Operativo



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

El nivel operativo, para este factor manifiesta de acuerdo a los resultados que un 67% de los trabajadores no sienten aprehensión hacia la compañía, un 50% no se siente orgulloso de la empresa lo cual es muy preocupante ya que está dividido ese sentimiento de orgullo. A la totalidad de los trabajadores les gusta la empresa, aunque no todos les gustaría permanecer más tiempo en ella. Resalta la opinión de los trabajadores que dicen no tener posibilidades de ascenso, por motivos a que es una empresa familiar y los puestos de mayor rango solo son para la familia, esto dificulta el avance de los empleados, y por ello no sienten esa aprehensión como la tienen los jefes y directivos.

Según los autores Litwin y Stinger (1978: 54) el factor Identidad lo definen como aquel sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Para este factor, las partes están muy desiguales, ya que los jefes demuestran en los resultados que sienten aprehensión hacia la empresa, se sienten orgullosos con pertenecer a la organización y están satisfechos con la trayectoria obtenida en la compañía, pero por el otro lado los trabajadores no sienten lo mismo que los jefes, ya que dicen que debido a la estructura familiar que arroja la empresa su trabajo siempre podría ser el mismo ya que no tienen esa posibilidad de ascenso, por ello no tienen esa atracción hacia la compañía y mucho menos se sienten orgullosos de pertenecer a ella, mas sin embargo, un 67% de los trabajadores se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa.

Es crítico para la organización, tener estos resultados que con el pasar los días puede generar desanimo en los empleados y a futuro crear un ambiente de trabajo incomodo tanto para los jefes como para los empleados.

FACTOR N°9: COOPERACION

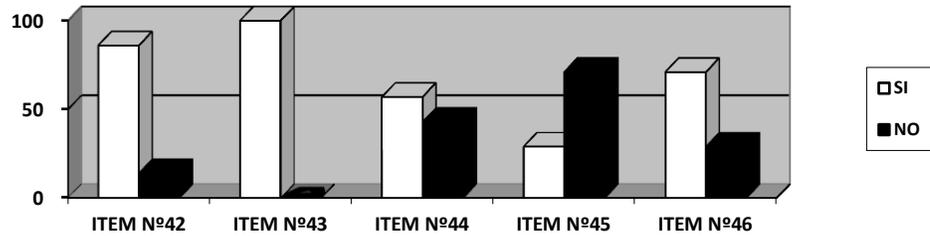
Tabla N°17. Factor cooperación, nivel supervisorio

N°	ITEMS	Nivel Supervisorio					
		SI		NO		TOTAL	
42	¿Al momento de ingresar un nuevo personal a su área de trabajo usted le brinda apoyo?	6	86%	1	14%	7	100%
43	¿Usted como jefe percibe que en su área de trabajo existe un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	7	100%	0	0%	7	100%
44	¿Usted como jefe observa que sus trabajadores trabajan en equipo?	4	57%	3	43%	7	100%
45	¿Promueve la compañía integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo?	2	29%	4	71%	7	100%
46	¿Usted como jefe ha observado que cuando existe alguna duda entre el personal ellos buscan ayudarse entre sí?	5	71	2	29%	7	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°17. Factor Cooperación, Nivel supervisorio



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

Queda en evidencia con respecto a los resultados obtenidos de este factor a este nivel, los jefes brindan apoyo a los nuevos integrantes que ingresan a la empresa, también se destaca el 100% de los jefes que opinan y consideran que existe un entorno de amigos entre los empleados, lo cual es muy grato para la organización debido a que es síntoma de que a pesar de las problemáticas que pueda tener la empresa, la amistad entre jefes y empleados existe y que el trabajo en equipo se promueve gracias a ello.

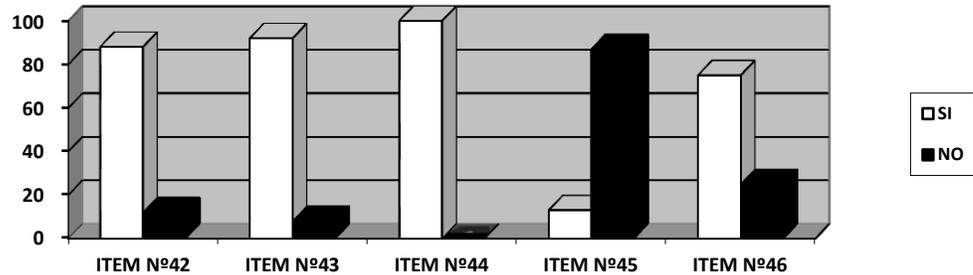
Tabla N°18. Factor cooperación, nivel operativo

N°	ITEMS	Nivel Operativo					
		SI		NO		TOTAL	
42	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	21	88%	3	12%	24	100%
43	¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	22	92%	2	8%	24	100%
44	¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	24	100%	0	0%	24	100%
45	¿Promueve la empresa integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo?	3	13%	21	87%	24	100%
46	¿Cuándo se le presenta alguna duda del trabajo se siente con libertad de preguntar a sus compañeros de trabajo?	18	75%	6	25%	24	100%

Fuente: Cleves, Erik (2016)

Descripción grafica de los resultados

Grafica N°18. Factor Cooperación, Nivel Operativo



Fuente: Cleves, Erik (2016)

Análisis

El nivel operativo para este factor, manifiesta que fueron ayudados y apoyados los primeros días de trabajo con 88% de ellos, 92% de los empleados opinan que tienen amigos entre compañeros de trabajo, lo que resalta la camaradería que existe en la empresa, factor importante para el desarrollo y función de las actividades de la organización. Aunque la empresa no promueve integración o salidas con sus trabajadores, se ve de igual forma que entre ellos existe un trabajo en equipo, vital para un clima organizacional armonioso y grato para realizar las distintas actividades correspondientes para cada empleado.

Los autores Litwin y Stinger (1978:54) Definen el factor cooperación:

“Como ese sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y otros empleados del grupo. El énfasis esta puesto en el apoyo mutuo, tanto niveles superiores como inferiores”. (p.54).

A partir de los resultados en el factor de cooperación, y comparando con el concepto antes mencionado, se observa que los jefes apoyan a los trabajadores de nuevo ingreso a su departamento, pero pareciera que se queda solamente en esa etapa y después no es tomado más en cuenta en la trayectoria laboral, donde el investigador considera que debería no solo ser al inicio de la etapa laboral, sino durante todo el tiempo que esté el trabajador en la empresa. El sentimiento de amistad y compañeros existe en la empresa en ambos grupos, por parte de los jefes y trabajadores. Gracias a ello se puede decir que a nivel de cooperación existe un clima organizacional favorable para ambos niveles.

Debilidades y Fortalezas

En cumplimiento con el 2do objetivo de la presente investigación, se dan a conocer las Debilidades y Fortalezas en el clima organizacional de la empresa manufactura de helados:

1) ESTRUCTURA

Nivel supervisorio

- *Fortalezas*
 - ✓ 100% de los jefes tienen definido los objetivos de la empresa.
 - ✓ La misión y visión de la empresa está clara y entendida por la totalidad de los jefes.
 - ✓ Las áreas de trabajo tienen normas internas para cada puesto.
 - ✓ Tienen constituida formal mente una estructura organizacional.

- *Debilidades*
 - ✓ 29% de los jefes no conocen los manuales de políticas y normas de procedimiento.
 - ✓ 3 de los 7 jefes los cuales hacen un total de 43% no da a conocer a los empleados los procedimientos de trabajo.

Nivel Operativo

- *Fortalezas*
 - ✓ 79% de los trabajadores, opinan que conocen los objetivos de la organización.

- ✓ La mayoría de los trabajadores con un 83% de ellos, tienen comprensión de los procedimientos de trabajo.

- *Debilidades*
 - ✓ 71% de los trabajadores, un total de 17 empleados, no conocen la misión y la visión de la empresa.
 - ✓ Pocos trabajadores conocen las normas internas del puesto de trabajo.
 - ✓ Solo 8 empleados de 24 a nivel operativo, conocen la estructura organizacional.

2) RESPONSABILIDAD

Nivel supervisorio

- *Fortalezas*
 - ✓ 100% de los jefes considera que existe comunicación efectiva entre ellos y sus trabajadores.
 - ✓ La totalidad de los jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los trabajadores.
 - ✓ La mayoría de los jefes, un total de 71% de ellos, permite tomar decisiones a sus trabajadores en el desarrollo de sus actividades.

- *Debilidades*
 - ✓ 57% de los jefes no permiten autonomía a los trabajadores en su puesto de trabajo.

Nivel operativo

- *Fortalezas*
 - ✓ Los trabajadores sienten tener suficiente autonomía en su puesto de trabajo.
 - ✓ Un 79% opinaron que existe buena comunicación entre jefes y subordinados.
 - ✓ Los empleados consideran que sus opiniones y sugerencias son escuchadas por los jefes.

- *Debilidades*
 - ✓ La mitad de los trabajadores, opinan que no pueden tomar decisiones en su puesto de trabajo.

3) RECOMPENSAS

Nivel supervisorio

- *Fortalezas*
 - ✓ 100% Consideran que tienen una escala salarial satisfactoria para sus trabajadores.
 - ✓ Tienen programa de incentivos.

- *Debilidades*
 - ✓ Algunos jefes piensan que los salarios no están en consonancia con los sueldos de la empresa.

Nivel operativo

- *Fortalezas*
 - ✓ 100% de los trabajadores cuentan con un programa de incentivos.

- *Debilidades*
 - ✓ 83% de los trabajadores no consideran que su trabajo es bien remunerado.
 - ✓ 14 trabajadores de los 24 a nivel operativo, estiman que su sueldo no está en concordancia con los sueldos de la empresa.

4) DESAFÍO

Nivel supervisorio

- *Fortalezas*
 - ✓ 100% de los jefes consideran que sus trabajadores realizan un trabajo útil para la empresa.
 - ✓ Los jefes en su totalidad, son conscientes del aporte que hacen sus trabajadores a la compañía.
 - ✓ La mayoría de los directivos, estiman que el trabajo que realizan sus empleados le permite establecer nuevos desafíos.
 - ✓ 71% de los jefes consideran que la compañía ofrece a sus trabajadores un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro y que como organización, dan estímulos a los trabajadores para que se motiven a trabajar más por la empresa.

- *Debilidades*
 - ✓ 43% de los directivos no considera que sus trabajadores tienen iniciativa en su trabajo.

Nivel operativo

- *Fortalezas*
 - ✓ 100% de los trabajadores, aprecia que realiza un trabajo útil para la empresa y consiente del aporta que da a la misma.
 - ✓ 83% de los trabajadores creen tener cierto nivel de seguridad en su trabajo de cara al futuro.
 - ✓ La mayoría de los trabajadores se sienten con la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo.

- *Debilidades*
 - ✓ 75% de los empleados no consideran que su trabajo les permita establecer nuevos desafíos.

5) RELACIONES

Nivel supervisorio

- *Debilidades*
 - ✓ 43% de los Jefes no percibe que su personal este integrado a la organización.
 - ✓ 4 de los 7 directivos, consideran que la empresa no se preocupa por mejorar las relaciones entre trabajadores.

Nivel operativo

- *Debilidades*
 - ✓ 54% de los trabajadores no se sienten integrados en la organización.
 - ✓ La mayoría de los trabajadores, con un total de 63% de ellos, estiman que la institución no se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo.

6) ESTÁNDARES

Nivel supervisorio

- *Fortalezas*
 - ✓ 100% De los jefes opinan que a empresa tiene establecido los patrones de desempeño.
 - ✓ Todos los jefes tienen constituidos sus indicadores de gestión.
 - ✓ El 100% de los jefes, comunica los resultados de la evaluación de desempeño a los trabajadores.
- *Debilidades*
 - ✓ 5 de los 7 jefes no participan en la evaluación de desempeño.

Nivel Operativo

- *Fortalezas*
 - ✓ El 100% de los trabajadores tiene establecidos los patrones de desempeño.
 - ✓ Todos los empleados participan en la evaluación de desempeño.

- *Debilidades*
 - ✓ Al 25% de los trabajadores no se les comunica los resultados de sus actividades.

7) CONFLICTOS

Nivel supervisorio

- *Fortalezas*
 - ✓ El 100% de los Directivos brindan soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo.
 - ✓ Todos los jefes, permiten que su personal indique observaciones con respecto al departamento.
- *Debilidades*
 - ✓ 29% no toma en cuenta a su personal cuando se presentan problemas en su departamento.
 - ✓ 100% de los jefes, aseguraron que no existe buzón de sugerencias y quejas en la empresa.

Nivel Operativo

- *Fortalezas*
 - ✓ 83% de los trabajadores consideran que brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo.
 - ✓ 17 de los 24 empleados estima que es tomado en cuenta cuando se presentan problemas en su departamento.

✓ 83% opinan que sus jefes les permiten realizar observaciones en su departamento.

- *Debilidades*

✓ 100% de trabajadores considera que no existe un buzón de sugerencias.

8) IDENTIDAD

Nivel supervisorio

- *Fortalezas*

✓ 100% de los jefes se sienten identificados con la compañía.

✓ La totalidad de los jefes se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.

✓ Todos los directivos están satisfechos de su trayectoria en la empresa.

✓ 100% estiman que existen posibilidades de ascenso en la organización.

- *Debilidades*

✓ 29% de los jefes no toman en cuenta los objetivos personales de sus trabajadores.

Nivel Operativo

- *Fortalezas*
 - ✓ La mayoría de los trabajadores, un 67% de ellos se sienten satisfechos con su trayectoria en la empresa.

- *Debilidades*
 - ✓ 67% de los trabajadores no sienten aprehensión hacia la compañía.
 - ✓ El sentimiento de orgullo hacia la empresa está dividido en un 50% de los trabajadores que consideran no estar orgullosos.
 - ✓ 83% de los empleados consideran no tener oportunidades de ascenso.
 - ✓ 87% de los trabajadores, opinan que sus objetivos personales no son tomados en cuenta por sus jefes.

9) COOPERACIÓN

Nivel supervisorio

- *Fortalezas*
 - ✓ 86% de los Directivos, al momento de ingresar un nuevo personal a su área de trabajo, le brinda apoyo.
 - ✓ 100% de los jefes percibe que en su área de trabajo existe un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo.

- *Debilidades*
 - ✓ 71% de los jefes opinan que la empresa no promueve salidas de integración con sus trabajadores.

Nivel Operativo

- *Fortalezas*
 - ✓ 88% de los trabajadores consideran que fueron ayudados y apoyados los primeros días cuando entraron en la empresa.
 - ✓ 92% de los trabajadores estiman que tienen un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo.
 - ✓ El 100% de los empleados opinan que trabaja en equipo con sus compañeros.

- *Debilidades*
 - ✓ 87% de los trabajadores dicen que la empresa no promueve salidas integraciones.

CONCLUSIONES

Para la investigación que se llevó a cabo, sobre el análisis del clima organizacional de una compañía dedicada a la manufactura de helados situada en el Municipio Valencia - Edo Carabobo, con el fin de optimizar el desempeño laboral de los trabajadores, se procedieron a ejecutar con un conjunto de acciones que fueron desde formular el planteamiento del problema hasta analizar los resultados de la técnica e instrumento de recolección de información, todo esto fue centrado en su objetivo general, que consecutivamente se definieron sus objetivos específicos, obteniendo los siguientes resultados:

En primer lugar, el objetivo específico número uno, el cual consistió en Identificar los factores del clima organizacional presentes en el área supervisora y operativa de la empresa manufacturera de helados, se logró cumplir este objetivo por medio de los instrumentos aplicados a ambos niveles y apoyados en los 9 factores de George Litwin y Robert Stringer.

El segundo objetivo específico, el cual se refirió a detectar las debilidades y fortalezas en el clima organización al de la empresa dedicada a la manufactura de helados, se logró efectuar tal objetivo gracias a los análisis realizados de cada uno de los factores aplicados a los jefes y trabajadores de la empresa manufacturera.

Por último, el tercer objetivo específico referido a sugerir recomendaciones para optimizar el clima organizacional en la empresa objeto de estudio, se alcanzó gracias a las debilidades obtenidas por los resultados de la técnica y el instrumento aplicado a los jefes y trabajadores.

Luego de analizar los resultados obtenidos por la técnica e instrumento de información aplicados a la investigación, se concluye de manera general que:

- ❖ A nivel estructural, la empresa está formalmente constituida, teniendo sus objetivos definidos y trabajando bajo los parámetros establecidos en su misión y visión. Estos factores sirven de pilar para la creación de un clima favorable.
- ❖ En cuanto a la responsabilidad, los jefes se cohíben a dar autonomía a sus empleados en sus labores, lo que pueda ocasionar desconfianza entre ambas partes, generando con el pasar de los días un ambiente laboral negativo.
- ❖ A pesar de que la compañía cuenta con un programa de incentivos, los trabajadores no se sienten monetariamente satisfechos, ya que consideran que la empresa puede pagar más de lo que normalmente ganan. Un aumento salarial es un componente fundamental en la creación de un clima organizacional saludable para toda empresa.
- ❖ En cuanto a las relaciones, los empleados no se sienten integrados con la organización y tampoco se nota la preocupación de la empresa por mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados. Para la obtención de un clima organizacional grato en toda empresa es crucial tener a sus trabajadores realizando sus funciones en un ambiente donde se sientan atraídos y motivados y para ellos se deben tener condiciones de trabajo óptimas y seguras.

- ❖ Aunque no existe un buzón de quejas y sugerencias, los problemas existentes en la organización, son solucionados de manera amigable entre jefes y trabajadores, dando a entender que la empresa busca de alguna manera disminuir los conflictos que puedan surgir dentro de la compañía, todo esto crea en una organización confianza y seguridad al clima laboral.
- ❖ La estructura familiar en la cual está constituida la organización, no deja espacios para el avance de los trabajadores hacia un mejor cargo, por lo cual el sentimiento de aprehensión y orgullo hacia la empresa carece en ello.
- ❖ La presencia de compañerismo y amistad se hace notar en la organización, lo cual es muy favorable para la empresa, debido a que gracias a la amistad en el trabajo nace un clima laboral armonioso.

Todos los aspectos antes mencionados, dejan en evidencia que la empresa tiene muchos elementos positivos los cuales deben ser trabajados y orientados de manera sutil y cordial para ampliar su fiabilidad, confianza y validez ante los empleados de la empresa y poder así obtener un clima grato y óptimo para la realización de las labores cotidianas. La empresa debe llevar a cabo una serie de programas motivadores coordinados a reducir todos aquellos malestares que están apreciando sus empleados y que hacen que no esté presente la satisfacción laboral.

También, Se puedo apreciar que existen muchas discrepancias entre jefes y trabajadores de la empresa en estudio, debido a la estructura familiar que arroja la empresa. Se hallan muchas brechas en las cuales se debe

trabajar para mejorar cada día más en la organización y tomarlas como oportunidades de mejora que permitirán el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa manufacturera de helados.

RECOMENDACIONES

Dentro de las debilidades encontradas durante la ejecución de esta investigación, se recomiendan algunas acciones para transformar esas debilidades en fortalezas, para que esto conlleve a fortalecer el clima organizacional y que sus trabajadores puedan lograr su satisfacción laboral:

- a) Dar a conocer y hacer entrega de los manuales y normas de procedimientos a todos los jefes, para que estén instruidos en sus labores cotidianas.
- b) La totalidad de los jefes deberían hacer saber a los trabajadores los procedimientos de trabajo, con el fin de que tengan claro cuáles son sus funciones laborales, por medio de un manual de procedimiento que debe ser entregado a cada empleado.
- c) Fomentar el conocimiento de la misión y la visión de la empresa a todos los trabajadores, ya que son los valores por los cuales se rige una compañía, a través de inducciones y talleres internos en la empresa.
- d) Dar a conocer a todos los empleados las normas internas del puesto de trabajo y la estructura organizacional, para que estos trabajen bajo los parámetros establecidos por dichas normas, por medio de las descripciones de cargo y el contrato que firman al entrar a la organización.

- e) Permitir suficiente autonomía a los trabajadores en su puesto de trabajo, ya que son los que conocen su rutina y pueden solucionar algún inconveniente, dándoles libertad en la toma de decisiones.
- f) Establecer sueldos acordes con los sueldos de la empresa, para motivar a los empleados a trabajar con más entusiasmo, por medio de ganancias porcentuales.
- g) Mejorar las relaciones entre jefe y empleados, para minimizar discrepancias entre ambas partes, dejando a un lado las diferencias existentes.
- h) Realizar campañas de integración en la organización, para que los empleados se sientan a gusto en la misma, promoviendo salidas de campo o actividades no operativas.
- i) Mejorar las condiciones estructurales de trabajo para los empleados, y así hacerlos sentir seguros en sus puestos.
- j) Comunicar a todos los empleados sobre los resultados de sus actividades, en la evaluación de desempeño, para que mejoren sus actividades y no vuelvan a cometer algún error.
- k) Crear un buzón de sugerencias y quejas en la empresa, con el fin de restar problemas que puedan traer consecuencias negativas para el clima, en donde puedan manifestar sus gustos y disgustos para así ser tomados en cuenta.

- l) Promover acciones que vinculen a los trabajadores con la empresa, para que ellos sientan aprehensión y orgullo por la misma, a través de charlas motivacionales y juegos de integración empresarial.

- m) Tomar en cuenta los objetivos personales de los trabajadores, como opciones de ascenso para incentivarlos a trabajar más por tener una oportunidad de trabajo mejor.

LISTA DE REFERENCIAS

Adams, John Stacey (1963). **La inequidad en el intercambio social**. https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_equidad_laboral.

Anzola, M. O. (2003). **Una mirada de la cultura corporativa**. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.

Arancibia, Joselyn (2007). **Clima como Herramienta de Gestión**. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>.

Arias, Fidias (1997). **El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración**. Epísteme. Caracas.

Balestrini, Acuña (2007) **trabajo de grado "Si no tienes tiempo nosotros te lo hacemos"** <http://trabajodegrado.webcindario.com/capitulo2.html>.

Bavaresco, (2006) **trabajo de grado"Si no tienes tiempo nosotros te lo hacemos"** <http://trabajodegrado.webcindario.com/antecedentes.html>

Brunet, Luc (1987). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**, Trillas, México.

Brunet, Luc (1987) **“El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias”** (Pág. 36).

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**, McGrawHill. Santafé de Bogotá.

Chiavenato, Idalberto (2003). **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill. Santa fe de Bogotá-Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Un espacio para el aprendizaje** <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

Chourio, José (1999). **Estadística II**, publicaciones de la Universidad de Carabobo, Bárbula.

Chruden, Herbert (1999) **Un espacio para el aprendizaje** <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

Delgado de Smith, Yamile (2008). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas**. Dirección de Medios y publicaciones Universidad de Carabobo, Valencia.

Dessler, Gary. (1979). **“Organización y administración”**.. Editorial Prentice-Hall.

Encinas, (2009), “Análisis e Interpretación de Resultados”, Editorial Mc Graw Hill. Caracas-Venezuela.

Flores, Alexandra(2012) **Clima Organizacional Y Su Influencia En La Satisfacción Laboral**. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Flores, Denise y Zapata, Ronal (2010) “**clima organizacional de una institución adscrita a una alcaldía del estado Carabobo**” Universidad de Carabobo. Bárbula.

Henríquez, Sandra (2011) “**El clima organizacional y la comunicación entre el personal directivo y docente del Liceo Nacional Bolivariano Aguirreö**”, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Heredia, Karina (2013) “**El clima organizacional y la satisfacción laboral**” Universidad de Carabobo.

Hernández, S. (1999) “**Metodología de la Investigación**”. McGraw Hill, Interamericana editors. S.a. México.

Hernández, Fernández y Baptista (2006). “**Validez y Confiabilidad**”, 2ºEdición. Caracas-Venezuela.

Maldonado, Marisabel y Bustamante Suleima. (2006). **Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio organizacional. Investigación y Postgrado**. Venezuela. Disponible en la Word Wide Web: http://www2.bvs.org.ve/scielo.php?pid=S131600872006000200009&script=sci_arttext.

Mujica, Marialida y Pérez, Isabel (2009). **Gestión del Clima Organizacional: Una Acción Deseable en la Universidad**. Revista de Educación Laurus. Venezuela. Disponible en la Word Wide Web: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/761/76111485014.pdf>.

Navas, Anny (2011) **Clima Organizacional Percibido En Los Trabajadores De Una Empresa Del Ramo Textil**. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Lewin, Kurt (1936) **Un espacio para el aprendizaje** <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

Likert, Rensis (1946), **Clima Organizacional**. Editorial Trillas. México.

Litwin, George y Stinger Robert (1968) Auditoria Administrativa. **Evaluación De Métodos Y Eficiencia Administrativa**. México. Editorial Diana.

Robbins, Stephen (1999). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. México.

Rodríguez, Ernesto (2014) **“Estudio del clima organizacional de la contraloría municipal de los guayos del estado Carabobo a fin de mejorar la satisfacción laboral de sus trabajadores”**. Universidad de Carabobo.

Rodríguez Mansilla, Darío (1999). **Diagnóstico Organizacional**. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Seisdedos, (1996). **El clima laboral y su medida**. Revista .psicología del trabajo y de las organizaciones.

Selltiz, (1999), **Editorial McGraw Hill**. El Proceso de la Investigación.

Tamayo y Tamayo, Mario (1997). **El Proceso de la Investigación científica**. Editorial Limusa S.A. México.

Tamayo y Tamayo (1998) **“Metodología formal de la investigación científica”**. Editorial Limusa. México.

Tamayo y Tamayo (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. Limusa Noriega Editores. 4ta Edición. México.

Vromm, Víctor (1964) **“Leader”**, en **Marvin D. Dunnette (Comp.)**. Handbook of industrial and organizational Psychology, Chicago.

A N E X O S



**ENCUESTA
APLICADA A LOS DIRECTIVOS Y LOS JEFES (NIVEL SUPERVISORIO)**

A continuación se les estará realizando un conjunto de preguntas para apoyar al estudio del clima organizacional de la compañía dedicada a la manufactura de helados.

Marque con una “X” su preferencia.

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿La empresa tiene definidos sus objetivos?		
2	¿La compañía tiene misión?		
3	¿La organización tiene establecida la visión?		
4	¿Su área de trabajo cuenta con normas internas para los puestos de trabajo?		
5	¿La empresa cuenta con manuales de políticas, normas y procedimientos?		
6	¿Usted da a conocer a sus trabajadores los procedimientos de trabajo?		
7	¿La compañía tiene una estructura organizacional formalmente constituida?		
8	¿Usted como jefe permite autonomía a sus trabajadores en su trabajo?		
9	¿Usted como jefe le permite tomar decisiones a sus trabajadores en el desarrollo de sus actividades?		
10	¿Usted considera que existe una comunicación efectiva entre usted y sus subordinados?		
11	¿Usted como jefe escucha las opiniones y sugerencias de los trabajadores?		

12	¿Considera que la empresa tiene una escala salarial que satisfaga a sus trabajadores?		
13	¿La organización cuenta con programa de incentivos?		
14	¿Usted como jefe considera que los salarios están en consonancia con los sueldos que hay en la empresa?		
15	¿Usted como jefe considera que los sueldos están en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?		
16	¿Considera que sus trabajadores realizan un trabajo útil para la empresa?		
17	¿Usted considera que el trabajo que realizan sus trabajadores le permite establecer nuevos desafíos?		
18	¿Usted considera que la compañía ofrece a sus trabajadores un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?		
19	¿Cree usted que en la organización existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?		
20	¿Usted considera que como organización, dan estímulos a los trabajadores para que se motiven a trabajar más por la empresa?		
21	¿Usted es consciente del aporte que hacen sus trabajadores a la compañía?		
22	¿Usted considera que sus trabajadores tienen iniciativa en su trabajo?		
23	¿Usted como jefe percibe que su personal está integrado en la organización?		
24	¿Usted considera que la empresa se preocupa por mejorar las relaciones entre los trabajadores?		
25	¿La compañía tiene establecido los patrones de desempeño?		
26	¿Usted participa en la evaluación de desempeño?		
27	¿Su área de trabajo tiene formalmente constituido los		

	indicadores de gestión?		
28	¿Usted como jefe comunica el resultado de las actividades a sus trabajadores?		
29	¿Usted brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo?		
30	¿Usted como jefe toma en cuenta a su personal cuando se presentan problemas en su departamento?		
31	¿Existe un buzón de sugerencias y quejas en la empresa?		
32	¿Usted como jefe permite que su personal indique observaciones con respecto al departamento?		
33	¿Usted se siente identificado con la Compañía?		
34	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?		
35	¿Le gusta la empresa?		
36	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?		
37	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la organización?		
38	¿Usted conoce los símbolos de la organización?		
39	¿Existen posibilidades de ascenso en organización?		
40	¿Usted como jefe toma en cuenta los objetivos personales de sus trabajadores?		
41	¿Usted hace cumplir los objetivos de la empresa?		
42	¿Al momento de ingresar un nuevo personal a su área de trabajo usted le brinda apoyo?		
43	¿Usted como jefe percibe que en su área de trabajo existe un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?		
44	¿Usted como jefe observa que sus trabajadores trabajan en equipo?		
45	¿Promueve la compañía integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo?		
46	¿Usted como jefe ha observado que cuando existe alguna duda entre el personal ellos buscan ayudarse entre sí?		



ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES (NIVEL OPERATIVO)

Queridos Trabajadores:

La presente encuesta se realizará con la finalidad de dar cumplimiento de los objetivos de la investigación que lleva por nombre estudio del **“CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑÍA DEDICADA A LA MANUFACTURA DE HELADOS SITUADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO”** con el propósito de optimizar el desempeño laboral de los trabajadores, el cual requiere de su colaboración a fin de lograr el éxito de este estudio. La información que usted suministrara será de manera confidencial.

Marque con una “X” su preferencia

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Usted conoce los objetivos de la organización?		
2	¿Usted conoce la misión de la empresa?		
3	¿Usted conoce la visión de la compañía?		
4	¿Usted tiene conocimientos de las normas internas de su puesto de trabajo?		
5	¿En su área de trabajo están formalmente constituidos los manuales de políticas, normas y procedimientos?		

6	¿En su departamento están establecidos los procedimientos de trabajo?		
7	¿Usted conoce la estructura organizacional de la organización?		
8	¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?		
9	¿Su jefe le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo?		
10	¿Existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe?		
11	¿Su jefe escucha las opiniones y sugerencias de los trabajadores?		
12	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		
13	¿La compañía cuenta con programa de incentivos?		
14	¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?		
15	¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la organización?		
16	¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?		
17	¿Su trabajo le permite establecer nuevos desafíos?		
18	¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?		
19	¿Cree usted que en la organización existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?		
20	¿Existen estímulos que lo motiven a trabajar más por la organización?		
21	¿Es usted consciente del aporte que hacia da a la empresa?		
22	¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?		
23	¿Se siente integrado en la compañía?		
24	¿Usted considera que la empresa se preocupa por mejorar las relaciones entre los trabajo?		

25	¿La compañía tiene establecido los patrones de desempeño?		
26	¿Usted participa en la evaluación de desempeño?		
27	¿Usted maneja los indicadores de gestión de su departamento?		
28	¿A usted se le comunica el resultado de sus actividades?		
29	¿Usted brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo?		
30	¿Usted es tomado en cuenta cuando se presentan problemas en su departamento?		
31	¿Existe un buzón de sugerencias y quejas en la empresa?		
32	¿Su jefe le permite realizar observaciones en su departamento?		
33	¿Siente aprehensión hacia la compañía?		
34	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la organización?		
35	¿Le gusta la Empresa?		
36	¿Esta Ud. satisfecho con su trayectoria en la organización?		
37	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la compañía?		
38	¿Usted conoce los símbolos de la organización?		
39	¿Existen posibilidades de ascenso en la empresa?		
40	¿Sus objetivos personales son tomados en cuenta por su jefe?		
41	¿Usted cumple los objetivos de la empresa?		
42	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?		
43	¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?		
44	¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?		

45	¿Promueve la empresa integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo?		
46	¿Cuándo se le presenta alguna duda del trabajo se siente con libertad de preguntar a sus compañeros de trabajo?		