



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA
MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
DE HARINA DE LA EMPRESA
APC C.A.**

Autora:

Rojas Laura

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



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
DE HARINA DE LA EMPRESA APC C.A**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de

INGENIERO INDUSTRIAL

Autora:

Rojas Laura

C.I.: 24930493

Tutor Académico:

Dr. Gelanzé, Francisco

San Diego, Abril de 2021



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Dr. Francisco Gelanzé, portador de la cédula de identidad N° 15087998 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Laura Rojas portadora de la cédula de identidad N° C.I.: 24930493, titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE LA EMPRESA APC C.A**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su elaboración y evaluación según las condiciones de la Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad José Antonio Páez

En San Diego, a los 5 días del mes de octubre del año dos mil veinte

Dr. Gelanzé Francisco

C.I.: 15087998



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

San Diego octubre de 2020

ACTA DE REVISIÓN METODOLÓGICA DEL TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE LA EMPRESA APC C.A** ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Dr. Gelanzé Francisco _____

Tutor Académico

Firma

Fecha

Ing. Alicia de Pizzella

19-10-2020

Tutor Metodológico

Firma

Fecha

ÍNDICE

CONTENIDO	PP.
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO

I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.2 Formulación del Problema.....	8
1.2 Objetivos de la Investigación	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 Justificación de la Investigación.....	9
1.4 Alcance.....	10
1.6 Limitaciones	10

II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	11
2.2 Bases teóricas	14
2.2.1 Organización	15
2.2.2 Gerencia.....	16
2.2.3 Estrategias Gerenciales.....	17
2.2.4 Cultura Organizacional.....	17
2.2.5 Clima Organizacional.....	17
2.2.6. Importancia del clima organizacional	18
2.2.7. Dimensiones del Clima Organizacional.....	19
2.2.8 Factores del clima organizacional	22
2.2.9 Tipos de Clima Organizacional	34
2.2.10 Teorías de la Administración	36
2.3 Bases Legales.....	39
2.4 Definición de términos básicos.....	41

III MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo de Investigación	43
3.2	Diseño de la Investigación.....	43
3.3	Nivel de la Investigación.....	44
3.4	Población y Muestra	44
3.5	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	44
3.6	Validez y Confiabilidad del Instrumento	45
3.7	Fases Metodológicas.....	46

IV RESULTADOS **¡Error! Marcador no definido.**

4.1	Análisis de Resultados.....	48
4.2	Estrategias gerenciales enfocadas en el logro de los objetivos y el mejoramiento del clima organizacional.....	75
4.3	<u>Conclusiones.....</u>	<u>94</u>
4.4	Recomendaciones.....	96

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....98

ANEXOS.....103

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS

Pág.

1	Cuadro Técnico Metodológico.....	47
2	Planificación de Actividades.....	50
3	Expresar Opiniones.....	51
4	Participación.....	51
5	Colaboración.....	52
6	Responsabilidad.....	53
7	Decisiones.....	54
8	Orientación.....	55
9	Excelencia.....	55
10	Canales formales.....	56
11	Comunicación descendente.....	57
12	Información.....	58
13	Información necesaria.....	59
14	Aspectos de importancia para la empresa.....	59
15	Constante comunicación.....	60

16	Memorandos, oficios informes escritos.....	61
17	Medios electrónicos.....	62
18	Relaciones entre los compañeros.....	62
19	Relaciones interpersonales.....	63
20	Retos.....	64
21	Nuevos planes.....	65
22	Gestión del talento humano.....	66
23	Misión, visión, valores y objetivos.....	67
24	Orgulloso de pertenecer a la organización.....	68
25	Problemas.....	68
26	Ayuda de jefes y compañeros.....	69
27	Salario.....	70
28	Remuneración.....	71
29	Ambiente tenso.....	72
30	Ambiente Laboral de miedo.....	72
31	Clima dinámico.....	73
32	Clima participativo.....	74
33	Motivación.....	74
34	Fines y los objetivos de la organización.....	75
35	Factibilidad económica de la propuesta.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS

Pág.

1	Ingresos percibidos por el trabajador	7
---	---	---

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Pág.

1	Ingresos mensual (Bono mensual+salario).....	8
2	Planificación de Actividades.....	50
3	Expresar Opiniones.....	51
4	Participación.....	51
5	Colaboración.....	52
6	Responsabilidad.....	53
7	Decisiones.....	54
8	Orientación.....	55

9	Excelencia.....	56
10	Canales formales.....	56
11	Comunicación descendente.....	57
12	Información.....	58
13	Información necesaria.....	59
14	Aspectos de importancia para la empresa.....	60
15	Constante comunicación.....	60
16	Memorandos, oficios o informes escritos.....	61
17	Medios electrónicos.....	62
18	Relaciones entre los compañeros.....	63
19	Relaciones interpersonales.....	63
20	Retos.....	65
21	Nuevos planes.....	65
22	Gestión del talento humano.....	66
23	Misión, visión, valores y objetivos.....	67
24	Orgulloso de pertenecer a la organización.....	68
25	Problemas.....	68
26	Ayuda de jefes y compañeros.....	69
27	Salario.....	70
28	Remuneración.....	71
29	Ambiente tenso.....	72
30	Ambiente Laboral de miedo.....	72
31	Clima dinámico.....	73
32	Clima participativo.....	74
33	Motivación.....	74
34	Fines y los objetivos de la organización.....	75
35	Felicidad en el trabajo.....	87

INDICE DE FIGURAS

FIGURAS

Pág.

1	Ingresos percibidos por el trabajador.....	7
2	Cancha para básquet, futbol y voleibol.....	78
3	Estadio de béisbol y softball.....	78
4	Salón para eventos.....	84
5	Conjunto enlazado de valores y principios en los que se abandera la empresa...	90
6	Cartelera informativa.....	91



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE
HARINA DE LA EMPRESA APC C.A**

Autor(a):

Rojas Laura

Tutor: Dr. Gelanzé Francisco

Fecha: Abril 2021

RESUMEN

El comportamiento de los trabajadores depende de las interacciones y actividades que cada uno tenga en el seno de la empresa, por tanto, el clima determina la forma como percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña, de allí que la interacción de los trabajadores del Departamento de Producción es esencial para el logro de los objetivos. En atención a ello el trabajo que a continuación se presenta tiene como objetivo general: Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A. La investigación se sustenta en un proyecto factible, diseño de campo y nivel descriptivo. El instrumento de recolección de datos es el cuestionario de respuestas con Escala de Lickert. La población son los trabajadores del mencionado departamento los cuales ascienden a 76 en los tres turnos. La validación se efectuó a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el Alfa de Crombach. Luego de aplicado el cuestionario se pudo detectar que existen debilidades en el proceso comunicacional, los trabajadores se encuentran insatisfechos con el salario percibido, el estilo liderazgo se encuentra orientado hacia democrático, transformacional, en atención a ello la autora enfoca la propuesta de estrategias gerenciales para fortalecer dichos aspectos.

Descriptor: Estrategias gerenciales, clima organizacional, departamento de Producción

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de las empresas, un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, esto incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. La forma como las personas establecen su red de relaciones, la estructura empresarial, con sus canales de comunicación, supervisión y subordinación la forma como se manejan los conflictos, los sentimientos de identidad y pertenencia organizacional, los valores, el trabajo en equipo, aunado a los estándares de trabajo, el uso de la tecnología, entre otros elementos expresa del comportamiento social de la organización y esto se manifiesta a través del clima.

Es importante destacar que el clima adecuado en una empresa requiere estar nutrido de dosis suficientes de colaboración, de participación, relaciones interpersonales satisfactorias, sueldos adecuados que permitan satisfacer las necesidades individuales de los trabajadores y sus familias, estableciendo una red de flujos que no solo reflejen la cultura de la misma, sino que la intentan superar desde un compromiso de responsabilidad mantener la productividad, rentabilidad y trabajadores motivados y satisfechos en formar parte de la organización.

En tal sentido, los elementos mencionados son determinantes para que el clima de una organización sea propicio o no, se precisa destacar que en la empresa APC, C.A., específicamente en el Departamento de Producción se detectado que los trabajadores se sienten insatisfechos con la remuneración percibida, en algunas ocasiones incumplen el horario laboral y los niveles de producción son menores a los establecidos, a partir de estos señalamientos la autora se plantea como objetivo general: Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.

Por su parte, el desarrollo de la investigación se estructuró de la siguiente manera: El Capítulo I señala el problema, contextualizando la problemática encontrada en la mencionada organización, posteriormente se reflejan los objetivos y la justificación desde varios aspectos, el alcance y las limitaciones.

Seguidamente, en el Capítulo II se plasman los antecedentes que guardan relación con el tema efectuando un recorrido de investigaciones nacionales e internacionales, las bases teóricas vinculadas al estudio destacando la variable clima organizacional; seguidamente las bases legales que sustentan el mismo y la definición de términos.

El Capítulo III, comprende el Marco Metodológico, en éste se especifica el recorrido que la autora adopta para dar rigor científico a la investigación, se plantea el diseño, tipo y nivel de estudio, la población con su respectiva muestra, la técnica e instrumentos de recolección de datos; la validez y confiabilidad del instrumento.

Seguidamente el Capítulo IV, se desarrolla cada una de las fases establecidas en el capítulo anterior para alcanzar el objetivo general, detallando los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado, además de la propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional y por último el costo y los beneficios que obtendría la empresa de aplicar dicha propuesta. Por último, se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La globalización ha tomado relevancia en un época reciente de la historia, esta transformación ha tenido lugar en todo tipo de espacios y niveles en la sociedad que el hombre ha creado y en la que se desenvuelve, desde espacios de culturas, de comunicación e información, pasando por avances tecnológicos hasta ámbitos políticos y económicos. Por lo cual afecta desde un ciudadano común hasta estados y gobiernos de los países, incluyendo a las organizaciones y empresas que son parte de la sociedad.

Es un proceso que fomenta el constante cambio, evolución de las maneras y métodos a la que una organización está acostumbrada y habituada, es por ellos que, para hacer frente al fenómeno globalizador, han tenido que transformar sus métodos y procedimientos tradicionales con el objeto, no sólo de poder dar respuesta a sus desafíos de supervivencia, sino también, porque el cambio se ha convertido en un requisito indispensable para adaptarse, de la mejor manera posible, a la nueva situación de competencia, es por ello, que el eje central en las empresas son sus trabajadores, como pieza básica de las dinámicas que se suscitan en el marco organizacional,

Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, constituyen la plataforma fundamental de estas, dando paso a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano, que toma en cuenta la capacidad que tiene el individuo para ser, conocer, hacer y convivir, constituyendo una actitud mediadora entre los propios intereses y aquellos que demanda la institucionalidad, siendo estos multifacéticos, con capacidad para desempeñarse en diferentes niveles jerárquicos y cargos con igual efectividad, creatividad, cooperativismo, de rangos humanos abiertos al cambio, para trabajar en equipos multidisciplinarios, entre otros.

Lo expuesto anteriormente se corresponde con la caracterización de la gestión de los trabajadores, en cuanto a que las organizaciones de hoy, “deben centrar su atención en las personas, puesto que son éstas las responsables de lograr resultados superiores en el que hacer gerencial, donde el talento está formado por conocimientos, las habilidades y destrezas,

así como también el compromiso” (Jericó, 2011), entendiéndose este último como el motivo para pertenecer a la organización y contribuir valor complementado a dinámicas específicas que notoriamente inscriban hacia un eje transformador y renovador de la propia práctica.

El clima organizacional (CO) es un elemento multidimensional que lo caracteriza la estructura de la empresa, la visión misión y normas establecidas para lograr los objetivos empresariales, las funciones del trabajador, el estilo de liderazgo ejercido tanto por los gerentes como los supervisores, el sentido de pertenencia, los sueldos y salarios, las relaciones interpersonales, la capacitación entre otros. Los elementos mencionados conforman un clima particular “donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo” (Caligiore y Díaz, 2003).

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

De igual manera Litwin y Stinger citados por Goncalves (2007), consideran algunas dimensiones para el estudio del clima organizacional a saber: la estructura, la responsabilidad, recompensa, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad, así pues, tanto las características como los elementos y dimensiones del clima organizacional influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores. De lo anterior se deduce, que el comportamiento de un trabajador depende de las interacciones y actividades que cada miembro tenga en la misma, por tanto, el clima determina la forma en que el talento humano percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

En este orden, el ambiente organizacional es de vital importancia para toda empresa, por cuanto ayuda en la comunicación, satisfacción y al buen desempeño de las funciones de las personas que se encuentran dentro de ella, por tal razón, se deben tener condiciones

adecuadas y favorables que permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas, así es preciso que para optimizar el funcionamiento se efectúen estudios enfocados a conocer el clima se convierten en una herramienta estratégica utilizada por la gerencia para aplicar los correctivos necesarios sobre los factores que afectan la productividad, el desempeño, la motivación entre otros.

Esta es una realidad que afecta a organizaciones tanto públicas como privadas y las empresas Venezolanas no son una excepción, una de ella es Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero. Localizada en la Carretera Nacional de la Encrucijada de Turmero del estado Aragua, la cual se dedicada a la producción y distribución de aceite comestible y harina pre cocida, ambos derivados de uno de los alimentos básicos de la región: el maíz. La empresa tiene una estructura vertical que se compone de distintas áreas, cada una a cargo de un gerente que responde al gerente de planta, los departamentos son: Administración, Recursos Humanos, Mantenimiento, Calidad y Producción. Siendo en esta última donde se focaliza la presente investigación: en esta área la línea de trabajadores involucrados va desde un (01) gerente de producción, un (01) jefe de producción, ocho (08) supervisores y ciento cincuenta y dos (152) obreros.

Se precisa destacar que en el departamento de producción de harina operan turnos rotativos de 12 horas diurno y nocturno, este conjunto de trabajadores se desarrolla y se relaciona laboralmente ajustados por una serie de factores que van desde los principios y valores de la empresa, donde se puede destacar el trabajo en equipo, hasta condiciones generadas por la propia naturaleza del trabajo: como la inmediatez de la trasferencia de información, los niveles de productividad acorde a una empresa de producción masiva, todos estos aspectos interrelacionados conforman inevitablemente un ambiente laboral con sus propias características, debilidades y fortalezas.

Para el funcionamiento del departamento de producción de harina se requiere de la intervención de 4 grupos bajo producción continua, esto quiere decir que un grupo debe dejar al término de su jornada ciertas cantidades de producto de las diferentes etapas de transformación, con lo cual el siguiente grupo comienza a trabajar para garantizar la continuidad de las operaciones y mantener los niveles de producción en cada una de las etapas de transformación del maíz hasta el producto terminado como. Por ejemplo en la línea de

empaquetado “empaque” existe un número establecido de productos que deben dejar para iniciar el turno de trabajo, las cuales son 5 paletas (rumas de fardos de harina de 1440 kilos cada una) como mínimo por núcleo de trabajo, en total el área de empaquetado consta de 7 núcleos.

En conversaciones con los supervisores se determinó que en la primera quincena de julio del 2020 se entregaron 200 paletas por debajo de la cantidad que se debería de haber entregado, Existe múltiples causas a las que se le puede atribuir este hecho, entre ellas se pueden nombrar con un bajo índice de ocurrencia fallas de calidad tanto en material de empaque como en producto terminado, paradas no programadas atribuibles a mantenimiento y a fallas eléctricas por parte del proveedor externo de electricidad (CORPOELEC); otro factor relevante es la falta de motivación y la disminución del desempeño de los trabajadores que se hace presente a la hora de trabajar cuando se demora la entrega de beneficios que son: un bono de frecuencia casi mensual, una caja de alimentos con productos de las distintas empresas pertenecientes al conglomerado y un bulto de la harina que producen.

El factor salarial es un aspecto vinculado al proceso de trabajo, todo empleado debe ser remunerado, desde la óptica de la Ley Orgánica del Trabajo Trabajadores y Trabajadoras (2012) en su artículo 98 señala que el salario es suficiente cuando le permite al trabajador: vivir con dignidad, cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales y se indica que el salario goza de la protección especial del Estado.

De lo expuesto se desprende que el salario debe cubrir las necesidades de los trabajadores y de sus familias, al vincular esto con la Teoría de las Necesidades de Maslow en su pirámide de cinco niveles compuestas por: necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización, según el autor todo individuo aspira satisfacer necesidades superiores y sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. Por tanto para que un trabajador se sienta satisfecho con el monto del salario, debe cubrir las necesidades básicas, tales como alimentación, vestido, salud, educación y recreación al no hacerlo dicho trabajador estará inconforme.

A continuación, en la Tabla 1 se detallan los ingresos percibidos por los trabajadores desde enero a mayo del 2020

Tabla 1 Ingresos percibidos por el trabajador

CARGO	Sueldo Integral + Bono (Bs)				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ayudante General	19.327.800	22.206.000	22.516.000	33.231.320	44.700.000
Operador General	19.387.800	22.290.000	22.600.000	33.331.320	44.800.000
Operador Especialista	19.567.800	22.530.000	22.840.000	33.631.320	45.100.000
Canasta Básica	24.139.128	26.595.379	30.222.392	45.946.257	55.376.516

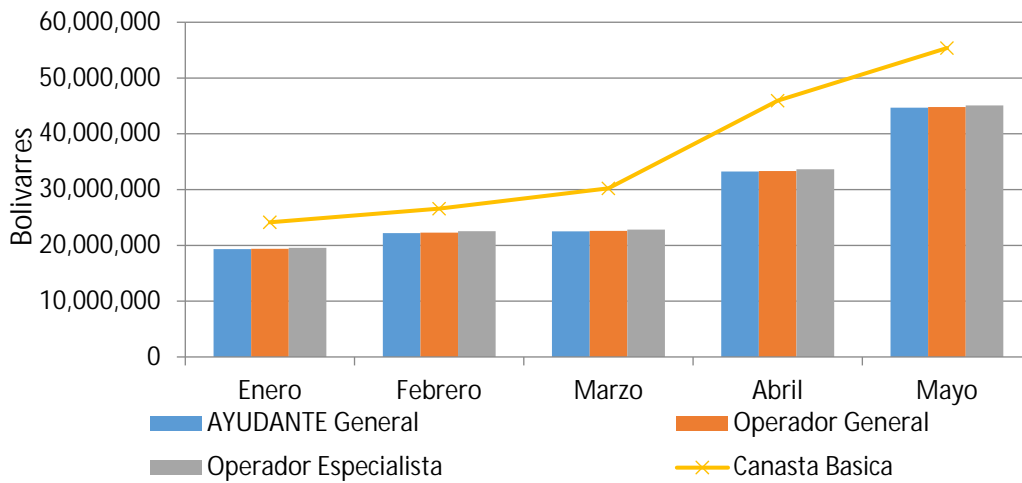
Fuente: APC C.A.(2020)

Cabe destacar según el Centro de Documentación y Análisis de los Trabajadores (CENDA) estipulaba para el mes de junio una canasta alimentaria de 55.376.516,36 lo que sería 283,98 \$ según conversión del precio del dólar oficial mientras que el sueldo mínimo se estima en 250.000 bs sin cesta ticket, lo que equivale a 1,41\$.

Ahora bien la empresa para complementar el salario de sus trabajadores acredita bono en nómina cada mes; el sueldo aproximado de los trabajadores de la empresa mencionada, incluyendo bonos por jornada nocturna y diurna para el mes de mayo de un Operador General es de 10.800.000 bolívares y el Operador Especialista es de 11.100.000 bolívares, sin embargo, y a pesar de dichas estrategias, los obreros consideran que, aunque es de ayuda todos estos beneficios extras, no son suficientes, estos bonos no inciden en el sueldo, por tanto su incidencia en las prestaciones sociales, utilidades, caja de ahorro, vacaciones, entre otros es nula.

A continuación, el grafico 1 muestra los sueldos de los trabajadores, bonos y el monto real de la canasta alimentaria.

Gráfico 1 Ingresos mensual (Bono mensual+salario) 2020



Fuente: EMPRESA APC C.A. (2020)

Como se puede apreciar en el gráfico, el ingreso total que perciben los trabajadores se encuentra constantemente por debajo de la canasta básica, la cual ni siquiera contempla otras necesidades humanas, mencionadas anteriormente en la teoría citada.

Como consecuencias de la inconformidad con los sueldos se ha apreciado, impuntualidad en el cumplimiento del horario laboral que alcanza un 3% mensual, dilación hasta de tres semanas en los procesos de empaque, de allí la necesidad de efectuar el estudio del clima organizacional en la mencionada empresa.

1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera se podrá mejorar el clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar los factores del clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.

Interpretar las dimensiones del clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.

Diseñar estrategias gerenciales que permitan mejorar el clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.

Evaluar la propuesta mediante su costo y los beneficios.

1.4 Justificación de la Investigación

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un impedimento para el normal desempeño de las organizaciones, ser un componente de influencia en el comportamiento de quienes la componen, esto incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, trabajadores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

La justificación práctica se orienta para el establecimiento de las soluciones a corto, mediano y largo plazo; conducentes en su conjunto al resultado de la revisión del clima organizacional que permita al cuerpo directivo y gerencial reconocer las fallas y afrontarlas en beneficio de todos los trabajadores involucrados. Desde el aspecto social, porque contribuirá a fortalecer el clima organizacional, ya que, los trabajadores, podrán efectuar sus actividades en concordancia a las políticas y procesos de producción teniendo como fin último un impacto favorable no solo en empresa sino en la producción de los rubros alimenticios y en los clientes.

Con respecto a su valor teórico, la investigación contribuirá al aporte de conocimientos para aquellas personas y profesionales que deseen construir y desarrollar futuras indagaciones vinculadas al clima organizacional y el desempeño del talento humano. Desde el punto de vista metodológico, se plantea desde la modalidad de proyecto factible, de ser ejecutada la propuesta se podrán modificar actitudes y las percepciones de los trabajadores con respecto al clima organizacional predominante.

Económicamente de ser aplicada la propuesta en la empresa le permitirá contar con las estrategias a destinar según las necesidades encontradas y proyectar futuros cambios al ambiente laboral, para promover motivación, comunicación entre los compañeros de trabajo,

la satisfacción laboral, entre otros aspectos que entorpecen el rendimiento y afectan el desempeño del talento humano.

1.5 Alcance

La investigación se llevará a cabo en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A., ubicada en Turmero Estado Aragua, mediante ésta se logrará obtener información acerca de los aspectos del clima organizacional predominante y de esta manera aportar las estrategias que permitan mejorar el clima. La propuesta presentada podría ser aplicada en la organización estudiada, si la gerencia aprobara su implementación.

1.6 Limitaciones

Entre las limitaciones para efectuar el trabajo de investigación se encontró el indagar los precios de producción para la elaboración de la harina, la cual es una de las estrategias adoptadas como beneficios de los trabajadores, aun así, se logró recopilar información para plantear la propuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TÉORICO

El marco teórico proporciona a la investigación un sistema ordenado de conceptos y teorías como base para interpretar posteriormente los resultados obtenidos de ella. Para Balestrini (2006), el marco teórico “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados con el cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes constituyen todos aquellos trabajos de investigación que preceden a la explicación del clima organizacional según Hurtado (2012) Se refiere a “los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. En este punto se deben señalar, además del autor y el año en que se realizó el estudio, la metodología, las principales conclusiones y los aportes que realizó al estudio actual. Por ello, a continuación se presentan un conjunto de trabajos que han sido realizados con anterioridad y que debido a la relación que tienen con la presente investigación, fueron tomados en consideración como antecedente para conocer los avances que se han realizado con respecto a la temática que es tratada por este estudio.

Batta, A. (2018) realizó una investigación titulada: **Propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la Facultad de Ingeniería de la Universidad De Carabobo**, presentada ante la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Ingeniero Industrial. En el marco teórico menciona aspectos relacionados con el clima organizacional y el Instrumento Cliouning.

Sustentando metodológicamente bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo, no experimental, nivel descriptivo. La población quedó conformada por veintidós

(22) personas, que trabajan en la Biblioteca Central “Enrique Cesar Echegaray” de la Facultad de Ingeniería de la mencionada universidad, por lo reducido de la población esta se utilizó como muestra censal. Las técnicas de recolección de datos incluyeron la observación directa y la encuesta, el instrumento fue el cuestionario y la lista de cotejo. La validez del instrumento se llevó a cabo a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el Alfa de Crombach.

Uno de los resultados más significativos es la inadecuada gestión de calidad, por su parte encuentra entre las conclusiones se tiene: inexistencia de planificación estratégica que guíe las actividades, reconocen que las estructuras están bien definidas y forman parte de un buen equipo de trabajo; no se desarrollan sus habilidades ni se estimula hacia la búsqueda de conocimientos que coadyuven al crecimiento personal y colectivo, por lo tanto los estándares de calidad no son altos, a su vez manifiestan que son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios para sacar mayor provecho de las nuevas situaciones planteadas; por último carecen de los recursos necesarios para desarrollar bien sus actividades asignadas, que la información y la comunicación no fluye de manera oportuna y directamente, por estas razones sienten que son poco reconocidos por el trabajo desempeñado, sin embargo están orgullosos de pertenecer a la dependencia. La relevancia del trabajo señalado se orienta a las estrategias para mejorar el clima organizacional así como ayudando a identificar los puntos relevantes y como atacarlos además, utilizando para ello el Cuestionario Cliouning abordando tres dimensiones: gestión institucional, retos individuales e interacción.

Seguidamente, Aponte, M. (2018) realizó una investigación titulada: **Propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organización en Autos de la Costa, C.A. Puerto Cabello. Estado Carabobo**, presentada ante la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Ingeniero Industrial. La autora realiza sus bases teóricas describiendo lo atinente al clima organizacional, el modelo de Litwin y Stinger así como la motivación factores y determinantes.

Se definió la investigación bajo los lineamientos de un proyecto, descriptivo con un diseño de campo. La población fue censal y estuvo integrada por todos los trabajadores de Autos de la Costa, C.A. quedando conformada por cuarenta y ocho (48) trabajadores. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último

compuesto por treinta y seis (36) afirmaciones y sometido a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,99.

Los resultados indican debilidades en la institución, como la falta de recompensas e incentivos y las difíciles relaciones presentes entre compañeros de trabajo. Se pudo concluir que se presenta un clima organizacional deficiente, carente de motivación, de reconocimientos y de buenas relaciones interpersonales. La autora concluye que los trabajadores perciben que hay poca confianza entre ellos, lo cual repercute en la correcta realización de sus actividades. De la revisión de la investigación citada se puede evidenciar que el clima organizacional puede ser afectado por factores tanto individuales como organizacionales, situaciones parecidas a la indagada pudiesen reflejarse en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A. del presente estudio, de allí la necesidad de ofrecer a la organización un conjunto de estrategias que permitan optimizar el clima organizacional en procura de mejorar el mismo y lograr mayor compromiso, productividad y desempeño laboral.

En este orden, Landaeta, M. (2017) efectuó una investigación titulada: **Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa Envases Aragua Mav, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua**, presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al grado de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. El mismo se desarrolló bajo una investigación de campo, con diseño no experimental, la población fue de cuarenta y dos (42) personas, fue de carácter censal, es decir, la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población en estudio. Como técnicas e instrumentos de recolección de datos empleó la encuesta por medio de un cuestionario con respuestas de escala Lickert compuesto por veintiséis (26) preguntas cerradas y la guía de entrevista, sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach.

Como conclusión primordial acotó que existe un alto grado de malestar por parte de los trabajadores debido, por una parte, a problemas salariales entre Supervisores (nómina mensual) y trabajadores subalternos (nómina diaria), así como a una marcada presión sindical a Supervisores que exponen la problemática salarial, generándose en consecuencia un incremento significativo de la conflictividad interna. Referente al antecedente citado este

representa un aporte relevante para el desarrollo del trabajo expuesto el cual sirve de referencia para analizar los factores del clima que pueden influir en la productividad de los trabajadores tales como relaciones interpersonales, comunicación, políticas organizacionales, remuneración, los mismos pueden presentarse en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A. del presente estudio.

Benavides (2017) realizó una investigación denominada **Plan de Acción Basado en Estrategias Motivacionales para el Desarrollo del Clima Organizacional en el Liceo Nacional Pedro Gual, en el Municipio Valencia Edo. Carabobo**, presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en gerencia Avanzada en Educación. Su objetivo general fue proponer un plan de acción basado en estrategias motivacionales para el desarrollo del clima en la mencionada institución.

La investigación responde a la modalidad de un proyecto factible, de campo y descriptiva, la población se conformó por treinta (30) docentes, con una muestra aleatoria el 70% por ciento quedando 21 docentes objeto de estudio. Para obtener la información se empleó la técnica de la encuesta a través de un documento tipo cuestionario de preguntas dicotómicas cerradas (Si-No) con escala de Kuder Richardson.

Los resultados reflejaron que existe la probabilidad de elaborar la propuesta del plan de acción basado en las estrategias motivacionales orientado a fomentar actividades que proporcionen una capacitación integral de adaptación al grupo laboral con el fin de dar solución a la problemática presentada. El antecedente citado se vincula con el propuesto porque se estudia la variable clima organizacional y se detallan en el marco teórico los aspectos conceptuales de diversos autores que sirvieron de referentes para la construcción del mismo.

2.2 Bases teóricas

Las bases teóricas son elementos que amplían la descripción del problema e integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas. Según Palella y Martins (2006), los aspectos relacionados con las bases teóricas “Van a permitir una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre si los fenómenos particulares estudiados”. En esta parte se ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de estudio.

2.2.1 Organización

La organización puede considerarse como una estructura empresarial formada por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos entre otros. Los autores Lucas y García (2002) definen la organización como “grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etc.). Aunque pueden alcanzar un gran tamaño, las hay también de muy pocos miembros”. De allí que las organizaciones poseen una estructura propia dependiendo de sus fines donde convergen la toma de decisiones, la comunicación, supervisión, producción entre otras y que en ellas necesariamente debe intervenir el trabajador.

Por su parte, es importante destacar las apreciaciones de Rodríguez (2007), quien caracteriza y describe a las organizaciones como:

Estar definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios a sus fines, (...) coordinación y el control del cumplimiento de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la división del trabajo. (...) La organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se supone mutuamente no hay organización sin entorno, ni entorno sin organización. También los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta, su entorno interno.

De lo citado se infiere que las organizaciones mantienen una racionalidad vinculada con la división del trabajo, utilizando los medios para alcanzar los objetivos propuestos, adaptándose tanto a su entorno interno como externo, de allí la necesidad de la misma por mantener sus trabajadores motivados, con políticas que permitan su desarrollo, la remuneración adecuada y un ambiente laboral propicio para elevar su compromiso y desarrollar sus tareas de manera eficiente y eficaz. En este sentido, y acogiendo los postulados de la Sociología General y la Teoría General de Sistemas, puede afirmarse, como lo hace Giddens (1992), que "una organización es una gran asociación de personas regidas según líneas impersonales, establecidas para conseguir objetivos específicos". Pero al mismo tiempo es un contexto en el que se entrelazan una serie de relaciones e intercambios entre sus miembros y éstos (tanto los intercambios como los miembros) son interdependientes.

En tales circunstancias, se necesita la coordinación de actividades y recursos, que las organizaciones proporcionan, es así que la visión sistémica de la organización viabiliza su

abordaje general y contextual para poder administrar de forma más eficiente y efectiva los recursos que posee, constituir relaciones e intercambios convenientes con el medio externo y precisar cómo deberán ser sus relaciones internas, su diseño y su estructura para poder hacerlo.

Desde la perspectiva sociológica, Arnold (2008) menciona a Wiener quien plantea que la organización debía concebirse como "una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. Ciertas interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa". Por lo cual, la organización sistémica se refiere al patrón de relaciones que definen los estados posibles para un sistema determinado, estos estados posibles han sido trabajados por la cibernética y están asociados a los postulados de Ashby (1984), quien sugiere que el número de estados posibles que puede alcanzar el ambiente es prácticamente infinito. La gestión de personas o del talento humano, se convierte en un factor diferenciador que coadyuvan al éxito organizacional.

En referencia a lo antes mencionado se puede acotar que toda organización depende en gran medida de su talento humano o trabajadores para desarrollar con eficiencia y calidad todas las actividades propuestas, alcanzar los objetivos, actividades previstas y así obtener éxito, demás está decir que el propósito del logro es que haya un interés mutuo tanto del trabajador como del negocio, cabe resaltar que el personal que labora en una organización requiere alcanzar objetivos individuales de crecimiento, estabilidad, oportunidad de superarse y mejoras salariales.

2.2.2 Gerencia

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una organización, resulta indefectible para administrar los asuntos que le correspondan, donde resulta fundamental que la gerencia oriente y liderece la acción del equipo de trabajo. González, citado por Ramos (2016) define la gerencia como: "El proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (Humano, físico, tecnológico, financiero), para que a través de los distintos procesos de: Planificación, Organización, Dirección y control se logren los objetivos trazados". La definición anterior implica que el gerente para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen

con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización.

Por tanto, el ejercicio de dicho cargo encierra una serie de competencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le ayuden para la dirección exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. El que ocupe la gerencia le concierne efectuar múltiples funciones entre las cuales se encuentra todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

2.2.3 Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales son aplicadas en las empresas para mantener y soportar el logro de los objetivos y de cada unidad de trabajo según David (2008) “las estrategias gerenciales implican el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar, dirigir y evaluar una organización, con la finalidad de lograr las metas y los objetivos propuestos con anticipación”. Mediante estas se establecen las prioridades; así como el diseño y realización de los planes se diseñan los planes, utilizando los recursos de manera eficiente, logrando coordinar, ejecutar y controlar las actividades y tareas. Igualmente el gerente aplicara las estrategias gerenciales para mantener un clima armonioso dentro de la organización en procura de mantener a los trabajadores motivados y comprometidos con la misma a fin de obtener productividad y un desempeño eficiente de estos.

2.2.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Según Stoner y Freeman y Gilbert (2005) “La cultura organizacional forma actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno”. Por tanto, los valores compartidos por los trabajadores dentro de la empresa orientan su conducta, cada empresa posee una cultura que la caracteriza.

2.2.5 Clima Organizacional

Las organizaciones ejecutan diferentes políticas para la gestión del talento humano, según las necesidades de las mismas se implementan una serie de mecanismos afines a la productividad, capacitación, desempeño de sus integrantes y la satisfacción producto de su

actividad laboral, de allí se genera el ambiente laboral el cual puede ser percibido por los trabajadores de manera positiva o negativa. Dicho ambiente es considerado como clima organizacional, al respecto Chiavenato (2009) lo conceptualiza como: “Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable o negativo y desfavorable. Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas”.

Además, el clima puede ser modificado por los miembros de la organización ya que de acuerdo con González citado por Antúnez (2015)” Existen estudios en donde se ha confirmado que los factores externos a la organización pueden ocasionar afectaciones del clima en el orden del treinta (30) por ciento, a su vez, la influencia de los jefes directos afecta el clima en un setenta (70) por ciento”. Desde esta perspectiva resulta esencial para una organización que los gerentes y supervisores enfoquen sus esfuerzos para lograr un clima favorable que permite el logro de los planes preestablecidos, objetivos, la misión y la visión de la empresa y evitar situaciones de desmotivación, rotación, ausentismo, baja productividad, entre otras.

En este orden, el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Por esta razón, Chiavenato (2009) afirma que: la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral. Todo lo antes expuesto, evidencia que el clima organizacional es una de las partes más importantes de una organización, para la autora el clima se refiere a las percepciones que posee un individuo de aspectos tales como liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales que pueden modificar su conducta y afectar de manera negativa o positiva tanto su desarrollo individual como el de la empresa.

2.2.6. Importancia del clima organizacional

El clima organizacional manifiesta los valores, actitudes y creencias de los miembros de una empresa, que debido a su naturaleza se transforma en elementos significativos del ambiente laboral, resulta necesario indagar acerca de éste para tomar decisiones de cambio tanto para la empresa como para los trabajadores. Al respecto, Amoros citado por Valera (2015), opina que “La importancia del clima organizacional radica en que las personas toman

decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma razón sino por el modo como la perciben y la representan”.

Un gerente necesita analizar y diagnosticar el clima de su organización, a fin de conocer cuales elementos de este influyen en los trabajadores y de esta manera implementar estrategias que coadyuven a disminuir los agentes perturbadores del mismo para lograr un desempeño eficiente y eficaz de su talento humano y fortalecer el desarrollo de la empresa. Al evaluar el clima se obtiene información acerca de las valoraciones que tienen los miembros en referencia a las dimensiones que intervienen en una organización, se pueden fortalecer los mecanismos de comunicación, permite obtener una visión integral de la empresa, lograr planificar y desarrollar acciones que contribuyan al desarrollo de la misma, buscar solución a los problemas encontrados, procurar la integración de todo el personal entre otros.

2.2.7. Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger, citados por Quintero, Africano y Farías (2008) mencionan que existen nueve dimensiones que explican el clima organizacional, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, las mismas se describen a continuación:

Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Según Bravo (2013), “en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda entidad”. Por lo tanto, cada uno de los retos que aparezcan durante la ejecución del trabajo se constituye en un desafío, cuya debida canalización contribuye a ir adaptando a la organización a las circunstancias que se vayan presentando y, simultáneamente, a generar ventajas competitivas.

Relaciones: Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación. Estas relaciones se fundamentarán en el respeto interpersonal en todos los niveles organizacionales, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad,

productividad, utilidad y cumplimiento de los objetivos establecidos.

Estructura: esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y cualquier otro tipo de limitaciones que deben enfrentar para realizar su trabajo. Esta dimensión está caracterizada por la forma como se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. En consecuencia una apropiada estructura organizacional podría mejorar o no el flujo de las comunicaciones, los controles aplicados sobre el trabajo, el ambiente laboral, las relaciones y los niveles jerárquicos, entre otros factores que se reflejan en el desempeño de las personas.

Responsabilidad: este es el sentimiento que experimentan los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo que ejecutan. Al respecto Bravo (2013): “tiene una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores”. De esta forma si el trabajador desarrolla una actividad que le genera placer, la labor siempre será importante para él y se sentirá comprometido y responsable por efectuar sus actividades de manera eficiente. Los empleados cuentan con autoridad para obtener objetivos, esto quiere decir que poseen autonomía en la toma de decisiones afines a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la adecuación o no de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. En este sentido, las recompensas forman un componente determinante a la hora de solicitar rendimientos laborales superiores, ya que una persona al realizar un trabajo con excelencia espera obtener una remuneración acorde con el esfuerzo que ha realizado, además del merecido reconocimiento por la labor ejecutada.

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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Para Bravo (2013): “está relacionada con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la

empresa”. El trabajo en equipo maximiza las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, lo que lleva a desempeñarse en una atmósfera eficiente, dinámica y productiva.

Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Según Ucros (2011): “Los estándares establecen un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia y de equidad”. Por consiguiente, mediante los estándares se instauran las especificaciones que deben ser manejadas consistentemente como reglas, guías y comportamientos concretos de acción que son ineludibles para asegurar que las metas y los objetivos preestablecidos sean alcanzados por la organización.

Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización enfrentan y solucionan los problemas que se presentan. Según Bravo (2013): “Siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser forjado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores”. En efecto, el conflicto es un sentimiento que puede presentarse entre los jefes, colaboradores o entre ambos, debido a la presencia de desacuerdos que deben salir a la luz y no permanecer escondidos o disimulados, para evitar que puedan convertirse en un problema mayor.

Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que 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. Según Ucros (2011): “hoy día se conoce como Sentido de Pertenencia y es el orgullo de pertenecer a la empresa, ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización”. De esta forma, el compromiso que un trabajador desarrolle frente a la empresa constituye un acercamiento para el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la organización. Los empleados que no se identifican con lo que hacen o con la empresa, pueden ser multiplicadores de una mala imagen. Por el contrario, si un individuo está convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro

de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo.

Las dimensiones señaladas son consideradas como aquellas que van a determinar las características del clima organizacional en una organización, subrayando la relación existente entre la organización y el comportamiento que manifiestan los individuos para realizar su trabajo; se puede decir que, son las percepciones que se tienen en la organización basada en una estabilidad o equilibrio de las condiciones y ambiente de trabajo, el desempeño profesional, toma de decisiones y la motivación laboral de estos.

2.2.8 Factores del clima organizacional

Son diversos los factores que pueden determinar el clima organizacional, es decir, el ambiente en el cual las personas reflejan las percepciones del contexto en donde laboran e interactúan con los distintos miembros de la empresa. Sin embargo, no existe un consenso generalmente aceptado sobre los factores que deben ser considerados en la medición y explicación del mencionado clima. Para Guevara (2005), el clima organizacional es un conjunto de factores intrínsecos y extrínsecos que afectan al ambiente laboral que dan un carácter único a la organización y es percibido por los miembros de la misma a través, de las siguientes dimensiones: interrelaciones personales, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación, a continuación se detallan cada uno de ellos.

Relaciones Interpersonales: En este sentido, las relaciones interpersonales vienen a ser las capacidades que los individuos tienen para desenvolverse y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad y en la empresa. Las relaciones interpersonales constituyen un componente preciso en el establecimiento del clima organizacional de una determinada empresa; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en ella; ya que las características y las conductas de los trabajadores pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

Liderazgo: el concepto del liderazgo, se ha modificado a la luz de un proceso evolutivo y su significado se ha transformado de acuerdo a la gestión del talento humano, para Robbins (2009), el liderazgo es la “aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”. No obstante, se manifiesta que un líder no puede trasladar sus habilidades a todos los contextos donde opera con la misma efectividad, debe conocer y

dominar el contexto donde en el cual está inmerso y principalmente ser reconocido como tal por sus seguidores. Conforme lo expone Castro (2007), “Un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad”.

Por tanto, se puede decir que el liderazgo es un conglomerado de cualidades, aptitudes, competencias y hábitos positivos que motivan y a su vez permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores, en donde se evidencie el potencial del líder como alentador de nuevos líderes y seguidores de un proceso estratégico fundado en aspectos concretos del liderazgo.

Por su parte, el liderazgo transaccional y transformacional, se centraliza en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las reacciones de los seguidores. Mientras las organizaciones sigan desafiando los retos globales, mayor será la necesidad de líderes enfocados en aplicar estrategias para innovar y/o alinear a la organización con las exigencias del entorno tanto externo como interno. Bass y Avolio (1994), identifican dos clases fundamentales de liderazgo: “transaccional” y “transformador”. Los líderes transaccionales tienden a orientarse a la acción, mientras que los transformadores se inclinan a utilizar un nivel de visión más elevado. Algunas situaciones de liderazgo requieren el desarrollo de habilidades básicamente transaccionales mientras que otras precisan de procesos fundamentalmente transformacionales.

En cuanto al liderazgo transaccional está basado en el intercambio porque el líder ofrece incentivos a cambio de cumplimiento de objetivos. El liderazgo transaccional comprende tres dimensiones:

1) Reconocimiento contingente: el líder proporciona recompensas o promesas de recompensa a cambio del cumplimiento de los requerimientos a los seguidores.

2) Dirección activa por excepción: se trata de reforzamiento aversivo contingente porque los líderes intervienen solo cuando algo va mal, ofreciéndole al seguidor el feedback correspondiente.

3) Dirección pasiva por excepción: el líder interviene solo si las pautas no son las cumplidas, esperando ser informado sobre los errores y desviaciones antes de tomar acciones correctivas.

El modelo de Leithwood citado por Gómez (2008) comprende las siguientes dimensiones de liderazgo transformacional: construir una visión de la organización. De acuerdo a Gómez (2008), la falta de una visión de la organización que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

Establecer las Metas: Igualmente el mencionado autor, señala, uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela; importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, involucrar al talento humano en el proceso, de manera que se consiga claridad y consenso acerca del fin común.

Proveer Estímulos Intelectuales: Referente a esta concepción, Gómez (2008), los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

Ofrecer apoyos individualizados: En cuanto a la definición expuesta por el autor, incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo del talento humano. El líder trata menos de dirigir o controlar y se concentra en los seguidores a su labor, representando un cambio en el paradigma del liderazgo hacia los seguidores. Se preocupa por el bienestar, las necesidades de los empleados, mostrándose amigable, asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.

Inducir a las Expectativas de Realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir "profesionalismo" y comprometer a la organización en el centro del cambio.

Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones organizacionales. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Por su parte, en el liderazgo autocrático el líder dirige en todo momento lo que se ejecutará de manera precisa, sin dar lugar a debate o a que los miembros del grupo o equipo tengan oportunidad para tomar decisiones. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad,

inicia las acciones, dirige, y controla al subalterno; puede sentir que sus subordinados son incompetentes de apropiarse una sólida posición de fuerza y control.

En concordancia con lo descrito anteriormente, Davis citado por Chiavenato (2009) manifiesta que "el líder autocrático es el que requiere la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices". Un líder autócrata manifiesta conductas encaminadas a desenvolverse como la máxima autoridad y circunscribe sus decisiones a sus pautas bajo enfoques selectivos, puesto que fallar no es una opción, generalmente este estilo de liderazgo es congruente con individuos de carácter fuerte con gran experiencia dentro de un área determinada y que sabe cuál es su trabajo.

En el liderazgo liberal el líder permite que los miembros del grupo o equipo tengan completa libertad para efectuar el trabajo sin pautas definidas. Al respecto Davis citado por Chiavenato (2009), señala que el líder liberal "delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones". Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número pequeño de pautas, este estilo de liderazgo, suministra muy poca relación y soporte para los seguidores. Indudablemente, el subalterno tiene que ser altamente competente e idóneo para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Este tipo de liderazgo pudiera considerarse como un estilo basado en la libertad, responsabilidad individual y grupal, donde el líder le permite a los miembros del equipo tomar sus propias decisiones, confiando absolutamente en sus seguidores y en la capacidad que tienen para desarrollar cualquier actividad.

En el liderazgo democrático: El líder somete a debate todas las tareas que se van a desempeñar, y tiene en cuenta todas las opiniones de los miembros del grupo o equipo, dejando siempre un margen para el desarrollo de la iniciativa propia. En relación a dicha definición Chiavenato (2009) describe este estilo de liderazgo de la siguiente manera: "describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la toma de decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados".

En función a lo descrito, es importante destacar que los tipos de liderazgos que caracterizan a los gerentes o supervisores son vulnerables al carácter de cada uno de ellos por lo que es necesario conocer cuáles son los tipos de liderazgo pertinente y esencial que se desarrollan en las organizaciones.

En el liderazgo estructurador: El líder decide originalmente la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quién ejecutará la actividad. Resulta provechoso emplearlo cuando los trabajadores tienen conocimientos limitados o experiencia mínima y deben alcanzar las habilidades necesarias para desenvolverse en el puesto.

Toma de decisiones: La toma de decisiones involucra un proceso en el que se elige entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo seguro el alcance de una meta o la resolución de un problema. Munch citado por Méndez (2006) define toma de decisiones como “la elección de un curso de acción entre varias alternativas”. Algunas decisiones tienen una gran importancia en el desarrollo de las organizaciones y el impacto que sobre ella, precisa identificar el problema y seleccionar la opción adecuada entre las distintas alternativas y opciones que conviene ser estudiadas y evaluadas.

Motivación: la motivación es un componente fundamental en las organizaciones, porque influye directamente en las conductas de las personas que laboran en ellas y por ende en los objetivos y metas establecidas por éstas. La implicación para gerentes es conocer que el ser humano sigue sus propios intereses, lo que significa que el primer paso para alcanzar el éxito organizacional es la motivación del talento humano. Robbins (2009) define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tienen ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

La motivación es un proceso que orienta el comportamiento del individuo hacia la realización de los objetivos esperados, a pesar que los patrones de comportamiento varían según las necesidades de éstos, entre los que se encuentran valores sociales y capacidad individual; el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es ocasionado por una causa interna o externa, por su parte el comportamiento es motivado, ya sea por

impulsos, deseos o tendencias, y está orientado hacia algún objetivo.

Por esto, en el ámbito laboral es significativo conocer las causas que estimulan la acción humana, por medio del manejo de la motivación, entre otros aspectos, los gerentes pueden operar estos elementos para que la empresa funcione debidamente y el talento humano se sienta más satisfecho.

Comunicación: la comunicación se requiere para satisfacer la necesidad de coordinar apropiadamente la interdependencia entre las estructuras y puestos de trabajo, así como del control indudable para evaluar procedimientos y resultados de trabajo. Mientras mayor sea la independencia de las partes de una empresa mayor será la necesidad de una comunicación oportuna y eficiente.

En tal sentido, Chiavenato (2009) define la comunicación como:

Intercambio de información entre individuos de forma clara y precisa. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente.

De acuerdo a lo planteado por el autor, se enuncia de manera precisa el concepto de comunicación interpersonal y su significado, este hecho se pone de manifiesto, en todas las relaciones personales que cada individuo expone, sea cual fuere su intencionalidad u objetivo.

En esta línea argumentativa es necesario mencionar la comunicación organizacional como aquella que se origina dentro de las organizaciones y que tanto como los empleados participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos están íntimamente relacionados; cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas trazadas; lo que interviene en el desempeño eficiente de los trabajadores y en la satisfacción de personas o grupos en la organización.

Fernández citado por Gómez (2008) refiere que la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.

Constituye ésta un proceso de emisión y recepción de mensajes, ya sean orales, escritos, con señales o símbolos que se manejan dentro de una organización a nivel interno o externo. De estas dos formas se entendería la comunicación interna como la que se desarrolla entre empleados y la externa la que se conoce con los clientes.

En este proceso se intercambian los mensajes entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio, estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras, pueden transmitirse, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memorándums, circulares, boletines o revistas, tableros de aviso y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional.

Por su parte, la comunicación corporativa según Van Riel citado por Sierra (2016) la comunicación corporativa es “un instrumento de gestión por medio del cual todas las formas de comunicación interna y externa usadas deliberadamente se armonizan de la forma más eficaz y eficiente posible”, la comunicación corporativa es una herramienta de dirección u orientación sinérgica, fundamentada en una retroalimentación constante.

Instrumentos de comunicación interna

Los instrumentos que utilizan las organizaciones para comunicarse internamente pueden ser orales, escritos y electrónicos, los mismos se describen a continuación.

De carácter escrito

Con respecto a este punto, Bateman citado por Murillo (2009) indica que son todos aquellos medios escritos “como memorandos, cartas informativas, informes o todos aquellos documentos que tanto los empleados como los jefes utilicen para comunicarse dentro e incluso fuera de la organización” (p.28). A continuación, se señalan cada uno de ellos.

Notas internas: siempre son escritas y están dotadas de una manifiesta autoridad. Cada nota sólo debería tratar un asunto de forma clara y concisa, temas que pueden ir desde órdenes

de trabajo hasta la convocatoria de reuniones, pasando por todo tipo de asuntos importantes o urgentes. Entre las ventajas de este soporte cabe destacar su fiabilidad, pues aporta la constancia de la comunicación por escrito; además, facilita su control posterior y permite la asignación de responsabilidades;

Cartas al personal: se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente, por ello, es aconsejable personalizarlas;

Circulares: se utilizan para comunicar los temas menos urgentes y que, generalmente, se corresponden con los aspectos sociales de la organización.

Cartelera interna: se colocan en un lugar de tránsito seguro del personal, pueden contener información general y normativas institucionales. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

Carteles o posters: se usan especialmente para concientizar al personal en torno a un aspecto de importancia estratégica para la organización (calidad, seguridad e higiene, sugerencias)

Boletín/periódico/publicación/revista institucional: un instrumento interno de este tipo informa, motiva y cohesionan al personal. Su importancia es que en ella confluye información de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona y por otro, un sentimiento de pertenencia.

Buzones y programas de sugerencias: permiten que las ideas y conocimientos de los trabajadores de niveles inferiores, avalados por su experiencia directa en el puesto, lleguen a la dirección. El encargado de evaluarlas suele ser un comité de sugerencias, que podrá hacerlas verdaderamente operativas.

Informes: sirven para comunicar ideas e información, influir en la toma de decisiones, iniciar una acción determinada o persuadir respecto de un tema concreto.

Manuales de procedimientos: son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades.

Folletos: sobre temas particulares como por ejemplo la implementación de una nueva ordenanza, se deben diseñar sencillos y prácticos en el contexto de campañas de concientización interna Arévalo (2014, p.19)

De carácter oral

Reuniones de directivos con sus colaboradores: la pieza central de la comunicación interna son las reuniones de equipo y celebradas regularmente en todos los niveles, garantizan el abastecimiento básico de información. La información relevante puede ser transmitida, respetando los escalones, de arriba hacia abajo, así como de abajo hacia arriba.

Diálogo directo. Las reuniones hacen posible que se desvanezca el fantasma del aislamiento entre los diferentes integrantes de un departamento o un grupo de trabajo determinado. Sirven para que los problemas se vivencien como algo común fortaleciendo el espíritu de equipo.

Comités: plantean los problemas y a la vista de toda la información recabada, proponen soluciones.

Círculos de calidad y equipos de trabajo: imprescindibles en la implantación de una filosofía de gestión total de calidad.

Charlas/encuentros periódicos: el diálogo relajado y la ocasión para un intercambio distendido de opiniones anima a los colaboradores a decir lo que realmente les preocupa. Para promover el diálogo, lo mejor es que el directivo se disponga a escuchar y acaso plantee por su parte preguntas sobre la situación in situ.

Conversación telefónica con los colaboradores: se trata de un método adecuado para entrar en contacto rápidamente con colaboradores en oficinas menos integradas en la comunicación interna. (Arévalo 2014, p.20)

De carácter electrónico

Refieren Kreitner y Kinicki, (2003) que: “Las organizaciones están utilizando cada vez más la tecnología para mejorar la productividad y la satisfacción, tanto de clientes como de su personal.” (p. 421); esto demuestra que la comunicación electrónica forma parte de los

avances tecnológicos utilizados por las organizaciones para cambiar los métodos de trabajo de su personal. Entre los instrumentos electrónicos se encuentran:

Chat y e-mail: ofrece a las personas la capacidad de comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos por medio de la computadora utilizando los programas correspondientes. Puede ser externo, a través de Internet, o interno, mediante una red propia o intranet. Su principal ventaja es la rapidez, además es económico y puede usarse para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo.

Intranet: la utilización de la tecnología de Internet para la generación, transmisión y trabajo en grupo sobre una red local en el interior de la institución. Es una red interna de la organización, a la que sólo pueden tener acceso sus integrantes y que, al igual que el correo electrónico presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo.

Listas de correo y foros de discusión por Internet: pueden servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia.

Página web: Por naturaleza, la página web es un portal abierto a todo aquel que accede a internet, no obstante, puede contribuir a la comunicación interna de la organización, por cuanto los empleados pueden consultar en ella informaciones y datos relacionados con el cuerpo organizativo al cual pertenecen, y a los que sólo tendrán acceso ellos mediante el uso de claves asignadas. Por otro lado, a través de la página web se admite también la participación activa de todos los usuarios de la organización, mediante recomendaciones, opiniones y aportaciones de todo tipo. (Arévalo 2014, p.22)

En las empresas es indispensable que los empleados dispongan de suficiente información relacionada con sus atribuciones, su puesto de trabajo y sobre la propia organización para que haya una mejor productividad.

Partiendo del punto, que la comunicación es un proceso de vital importancia por el hecho de que por medio de esta se pueden transmitir mensajes dentro de una organización, a continuación, se señalan cada una de ellas: la comunicación formal, que puede definirse como el intercambio de información que se genera entre el jefe y los funcionarios, a través de los canales regulares establecidos en la estructura organizacional y puede ser descendente o ascendente. En relación a este sistema de comunicación autores como Dolan, y Martín

(2000), manifiestan que: “La dirección de la información en la red formal tiene en cuenta la autoridad y la posición jerárquica” (p.78).

La comunicación formal puede verse reflejada en el organigrama institucional, ya que en éste se señalan gráficamente las posiciones jerárquicas dentro de la organización y la distribución de la autoridad entre sus integrantes.

Por su parte, la comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información que se trasmite dentro de ella, esta va desde los niveles inferiores a los niveles superiores de jerarquía lo que ayuda a los gerentes a conocer de manera amplia que sucede dentro de la empresa en determinado momento.

La comunicación ascendente que es la que se da del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa, según Robbins (2009) la define como “la que fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarles acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales”. (p.315)

Es necesario destacar que la aplicación de este tipo de comunicación dentro de una organización, proporciona ventajas importantes ya que se convierte en una herramienta que suministra una retroalimentación, porque la misma, permite a los trabajadores plantear sugerencias para las soluciones de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Otra de las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: según Robbins (2009) permite conocer el clima de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, entre otros. (p.318).

Una serie de herramientas facilita los mensajes ascendentes: entrevistas periódicas, reuniones de grupo, programas de sugerencias, una política de puertas abiertas, diálogo, procedimientos para resolver querellas, por sólo mencionar algunas.

Es por esto, que un elemento común en la mayor parte de las organizaciones, debe ser un genuino interés por el bienestar de los empleados, junto con oportunidades significativas

para que ideas y mensajes originados en la base, alcancen los niveles superiores; es por ello, que en este tipo de comunicación debe prevalecer una política a puertas abiertas y se motive a los empleados a proporcionar informaciones válidas.

La comunicación descendente se caracteriza por la emisión de mensajes de los niveles superiores a sus subordinados. A través de la comunicación descendente se pueden clarificar políticas, metas, instrucciones de trabajo, asimismo, esta comunicación permite señalar problemas que necesitan atención, explicar la lógica de los procedimientos y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.

Robbins (2009) plantea que este tipo de comunicación:

Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo, como los gerentes que se comunican con los subordinados para proporcionar instrucciones, asignar metas, políticas e informar sobre procedimientos y problemas que ocurren en la organización. (p.315)

La información producto de la comunicación descendente o hacia abajo está dirigida a dar sentido de dirección al trabajo, a orientar a los empleados, proporcionar datos importantes y ayudar solventar sus dudas. Los medios de más frecuente uso cuando la comunicación sigue esta directriz son los instructivos, memorandos, informes, reglamentos, manuales de organización, periódicos y revistas, folletos, diagramas, entre otros.

Esta forma de comunicación, es el caso contrario a lo antes planteado, es decir, va desde los niveles superiores de jerarquía a los niveles inferiores dentro de la empresa, lo que da prioridad a los intereses de la organización ya que pretende conseguir un determinado nivel de productividad y descuida el nivel socio-integrativo de los trabajadores que la conforman. Como se puede inferir, mediante este tipo de comunicación el talento humano puede adquirir la información requerida para realizar sus actividades, por tanto, allí radica su importancia para el funcionamiento de la organización.

Siguiendo este orden de ideas la comunicación descendente también puede permitir la retroalimentación sobre la manera en la cual se perciben los esfuerzos. Por tal motivo las organizaciones utilizan la comunicación descendente, tomando en cuenta la ventaja apreciable que esta representa; razón por la cual los gerentes escogen en cada caso el método aparentemente más factible para vencer las barreras comunicativas específicas y así obtener una comunicación más eficaz.

Sin embargo, a pesar de los beneficios señalados para esta comunicación ocurre que también ella puede presentar dificultades sobre todo cuando los gerentes no informan los suficientemente a los subordinados.

2.2.9 Tipos de Clima Organizacional

La teoría de clima organizacional de Likert (1967) citado por Brunet (2009), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se citan:

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

Variables finales: surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. Las fuerzas motivacionales están dirigidas al: Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados

frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo. Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.

La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.

Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Las recompensas, los castigos ocasionales y

cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal-ascendente- descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.

El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. La teoría antes descripta permite ver en forma clara, la manera en que se presentan los sistemas I y II por lo que corresponden a un clima cerrado y donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Por consiguiente, a través de esta se puede detectar la manera en que el clima organizacional se presenta dentro de la empresa cómo puede afectar al individuo. A través de esta teoría, se pudo observar los efectos de los diferentes tipos de clima organizacionales que pueden existir dentro de las instituciones varían según la percepción y necesidades de los trabajadores que la constituyen.

2.2.10 Teorías de la Administración

La Teoría de las Necesidades de Maslow (1943) por propuso una teoría, que pretende estudiar al hombre como una totalidad y conexas con las necesidades humanas. Se encuentra sustentada en los postulados de la teoría humanista de la personalidad, la cual plantea que todos los organismos nacen con ciertas capacidades o potencialidades, capacidades descritas como una especie de modelo genético, al cual se agrega la forma y la sustancia con el paso de los años.

El mencionado autor, afirma que esta teoría concibe que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida, estas necesidades se encuentran organizadas de forma estructural, como una pirámide, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menor prioridad. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Se centra en cinco niveles, las de orden inferior que se satisfacen de manera externa (salario, antigüedad, sindicato), son físicas y de seguridad; y las de orden superior que son la necesidad social, de estima y autorrealización, que se satisfacen interiormente.

Las necesidades fisiológicas componen la primera prioridad del individuo y se encuentran conexas con su supervivencia, entre ellas se tienen: las necesidades de alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se localizan necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Las Necesidades de Seguridad: el individuo busca satisfacer la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de éstas se encuentran la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener amparo, entre otras. Estas se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están intrínsecamente vinculadas al miedo, a lo desconocido, protección contra el peligro o las carencias.

Las Necesidades Sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales, en ella el individuo siente la necesidad de compañía, afecto y participación social. Dentro de ellas se tienen la comunicación, establecer amistad, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Las Necesidades de Estima: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. En este grupo radica la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Las Necesidades de autorrealización: también conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender,

dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo, mediante la realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, entre otras. Las necesidades descritas están presentes en cada individuo y pueden ser cumplidas según sea su actitud.

La Teoría Bifactorial de Herzberg (1966) propone la teoría de la motivación e higiene, basada en el supuesto de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y que su actitud hacia este bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. Respecto a este modelo teórico, Herzberg citado por Ramírez, Badii y Abreu (2007), propone una teoría cuyo supuesto básico es que “los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable”, sino que hay dos factores distintos: El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo. Y el factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los salarios y los incentivos.

Los Factores Higiénicos: Se conforman por un grupo biológico básico, son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre directivos y empleados, reglamentos internos, oportunidades existentes. Constituyen a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

Los factores motivadores: Se caracterizan por la necesidad que tiene el hombre de auto realizarse y alcanzar metas a través del enriquecimiento del trabajo. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento para la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores

de satisfacción, constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de habilidades personales, transformación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo (por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del cargo (horizonte verticalmente).

En la teoría de Herzberg, estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Reflejan logros duraderos en el ambiente de trabajo más que temporales. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el puesto y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona. Las políticas de la organización quizá sólo tengan una repercusión indirecta sobre ellos.

2.3 Bases Legales

Los aspectos jurídicos que fundamentan el problema abordado se sustentan en los siguientes textos legales, los cuales fueron consultados con la finalidad de ampliar la visión general del objeto estudiado. En este sentido la investigación se apoyó en artículos extraídos de La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (2012) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT, 2005).

El Artículo 83 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) reza textualmente:

La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

El citado artículo señala que el Estado venezolano es el garante de la salud de los ciudadanos y ciudadanas de la nación como un requisito para preservar su vida desarrollando programas y políticas que conllevan a elevar la calidad de vida de los mismos.

Seguidamente se encuentra el artículo 87 de la citada carta magna establece que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

El artículo anterior establece el derecho y el deber que posee el Estado para con sus ciudadanos, garantizando el aporte de otorgar las herramientas necesarias para que se desarrollen en un ámbito laboral productivo y que dignifique al trabajador o trabajadora garantizándole la oportunidad de poseer una vida digna y sin ningún tipo de restricciones que menoscabe su capacidad laboral.

La Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012), es el instrumento jurídico que reglamenta las relaciones entre trabajadores y empleadores en materia de Derecho Individual y Derecho Colectivo del Trabajo, en su Artículo 156 manifiesta que el trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- 1) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- 2) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- 3) El tiempo para el descanso y la recreación.
- 4) El ambiente saludable de trabajo.
- 5) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- 6) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

En el artículo antes expuesto se establece la obligatoriedad que tiene el patrón o patrona para con sus trabajadores y trabajadoras, en la construcción o establecimiento de lugares

idóneos para el desarrollo de sus labores respetando los derechos humanos y estableciendo un trato justo sin menoscabar los avances de las contrataciones y convenciones colectivas.

La Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) en el Artículo 1: expresa claramente la obligatoriedad de las instituciones públicas y las distintas organizaciones en el cumplimiento de esta ley, en el que se garantice un espacio de trabajo digno, donde se respeten los derechos humanos y fundamentales de los trabajadores y trabajadoras, donde se vean minimizadas las posibilidades de contraer enfermedades ocupacionales y de ser violentados los derechos adquiridos.

El cumplimiento a cabalidad de este artículo y por ende de la ley minimizaría las ausencias justificadas o injustificadas, por enfermedades o producto del desgano por falta de un ambiente apropiado y produciría un aporte positivo en el cumplimiento de las metas de las organizaciones y coadyuvará en el desarrollo integral de la familia.

2.4 Definición de términos básicos

Ausentismo: Falta o inasistencia de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización (Molinera 2006, p.203).

Calidad de Vida Laboral: Proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados, desarrollando las herramientas requeridas para participar plenamente en la toma de decisiones (García, M., Sánchez, K. y Zapata, A. 2008, p.178).

Competencias: Características de personalidad, devenidas, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes (Alles 2010, p.33).

Dirección: Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005. p.13).

Evaluación de Desempeño: Valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización (Chiavenato 2009, p. 21).

Gestión del Talento Humano: Actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (García, Sánchez y Zapata, 2008 p. 16).

Motivación: Lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. (Gelabert 2012, p.86).

Organización: Constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización; de tal manera, que puedan alcanzar las metas de la organización (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005. p.12).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El siguiente capítulo se orienta a la metodología aplicada referente al objeto de estudio, la cual muestra aspectos como: tipo, nivel y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Balestrini, (2006) expresa:

El marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

En atención a los señalamientos el marco metodológico representa para la autora el plan a seguir donde se incluyen de manera ordenada un conjunto de fases y procedimientos que permitirán obtener y analizar los datos relevantes que surjan de la misma.

3.1 Tipo de Investigación

La investigación es un proyecto factible y la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010) lo define de la siguiente manera:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

La investigación consistió en el diseño de una propuesta que se fundamentó en elaborar estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.

3.2 Diseño de la Investigación

La investigación se sustenta en un diseño de campo y documental, según Arias, (2012) consiste en: “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Es por ello que esta fase representó para la investigadora entrar en contacto con

la realidad, de acuerdo con el problema estudiado, a fin de entender y explicar las posibles causas que se derivan de él, recolectando los datos directamente en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.

Por otra parte, la investigación documental según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “(...) utiliza documentos oficiales y personales como fuente de información. Dichos documentos pueden ser de varios tipos: impresos, electrónicos o gráficos”. Para recabar datos de producción de paleta de harina y del ausentismo de los trabajadores se requirió de los documentos aportados por el Departamento de Producción y la Gerencia de Gestión de Gente.

3.3 Nivel de la Investigación

Por su parte, el estudio de acuerdo al objetivo que se plantea, es de tipo descriptivo, para Arias (2012) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. En éste se señalan las características básicas fundamentales de una realidad existente en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A. donde se realiza la investigación, con el propósito de interpretarlas y entender su naturaleza.

3.4 Población y Muestra

En lo que respecta a la población, Arias, (2012) expresa que: “La población, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. La población en el siguiente estudio la constituyen 152 trabajadores del área de producción de harina de la empresa APC, C.A. Por otro lado, según Arias, (2012) la muestra “Es un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos”. En tal sentido se tomó el 50% de la muestra quedando representada por 76 trabajadores. Este criterio se sustentó en lo señalado por Ary, Jacob y Razavieh citados por Arias (2012) quienes indican “Usar una muestra tan grande como sea posible, por cuanto una muestra de gran tamaño tiene mayores probabilidades de ser representativa de la población”

3.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas para la recolección de datos para Arias (2012) constituye: “El procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. La técnica del cuestionario para López y

Fachelli (2015) “constituye el instrumento de recogida de los datos donde aparecen enunciadas las preguntas de forma sistemática y ordenada, y en donde se consignan las respuestas mediante un sistema establecido de registro sencillo”.

En consideración a este punto, Arias (2012), plantea que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información” (p.67), para el presente trabajo se utiliza la técnica de la encuesta través de un cuestionario y revisión documental.

En cuanto a los instrumentos, Arias (2012), establece que los instrumentos de recolección de datos pueden definirse como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Se utilizara como instrumento el cuestionario, el cual representa un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario es definido por Hurtado (2012), como “un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea tener información”. El cuestionario tendrá las alternativas de respuesta construidas con afirmaciones las cuales manifiestan su grado de acuerdo o desacuerdo con un enunciado, basados de respuestas en forma de escala tipo Likert. (Ver anexo A)

3.6 Validez y Confiabilidad del Instrumento

Arias (2012), manifiesta que la validez del cuestionario “significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultaran solo a aquellos que se pretender conocer o medir”. Los criterios para la validez del cuestionario serán los siguientes: Contenido: Referido a todo aquello que se incluye en el instrumento y que debe abarcar todo lo necesario para medir las variables, sin dejar nada fuera, que den respuesta a la pregunta, es decir, que sea muy específico en su contenido. Criterio: Se compara con algún criterio externo que mida lo mismo. Constructo: Explica el modelo teórico empírico que sustenta la variable de interés, este proceso se vincula con la teoría demostrando que los conceptos que se van a medir están relacionados. (Ver anexo B)

Por su parte, para la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 10 trabajadores, los resultados obtenidos en el cuestionario se vaciaron en una hoja de Excel y

la misma se determinó por medio de la fórmula de Alpha de Cronbach, este coeficiente se calculó de la siguiente manera:

dicha área para conocer aspectos relativos al liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

Fase II: Interpretar las dimensiones del clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A., para esta fase se aplicara un cuestionario a fin de indagar las dimensiones vinculadas a desafío, estructura, identidad cooperación, recompensa y conflictos.

Fase III: Diseño de estrategias gerenciales que permitan mejorar el clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A., culminadas las fases anteriores y en atención a los resultados obtenidos se planteara la propuesta de mejora para mencionada empresa, tomando en consideración la estrategia a ofrecer a la empresa en el cual se plasman el objetivo de la estrategia, con sus respectivas actividades, recursos y frecuencia. Las estrategias se elaborarán en base a los resultados y estas pueden ser talleres, cursos de actualización, bonos entre otros.

Fase IV: Evaluación de la propuesta mediante el costo y el beneficio, en esta fase se estimarán los costos asociados a la implementación de la propuesta, así como los beneficios de su implementación en la empresa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Según Sabino, (2006) expresa que “Toda actividad de investigación está dirigida a la consecuencia de los resultados, los cuales serán las bases para la solución del problema”. El análisis de las deducciones se trata de una serie de procesos que se utilizan para chequear, examinar y estudiar los resultados obtenidos con la finalidad de suministrar la necesaria información a utilizar. Para la Universidad Nacional Abierta (2009) El análisis e interpretación de datos es: “El proceso de análisis donde se toman los datos como han sido organizados y se tratan de manera tal, que permitan ser resumidos para extraer el conocimiento que encierran”.

El análisis de datos correspondiente a la aplicación del instrumento se realizó mediante un estudio estadístico de frecuencias porcentuales y se representó en gráficos de barra donde se plasmaron los resultados. En relación a esto Sabino (2006) indica que “cualquiera que sea la técnica empleada para ello no es otro caso que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica en la cual se comprueba los resultados y se obtiene las conclusiones”.

A continuación se presentan los gráficos resultantes del siguiente proceso: se calculó cada ítem, relacionando cada gráfico, analizando la pregunta realizada, aplicando estadísticas porcentuales con relación a los objetivos de estudio e indicadores de las variables.

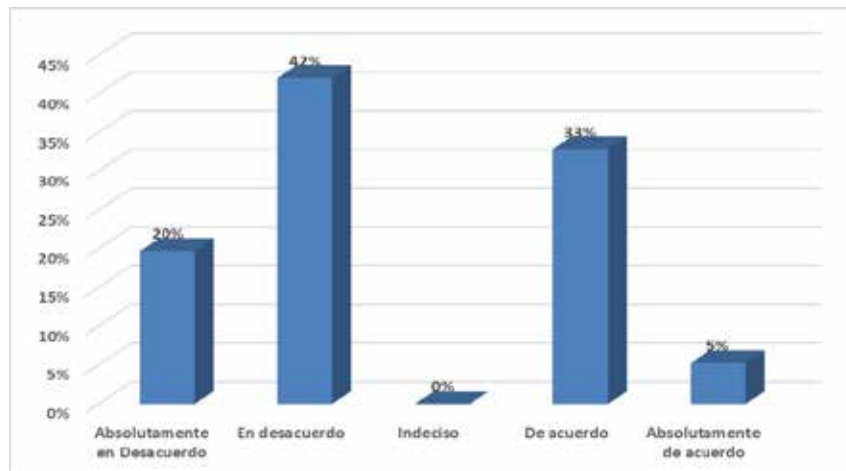
Con respecto a la Fase I se aplicó el cuestionario para efectuar la identificación de los factores del clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A., para ello se aplicó un cuestionario a los trabajadores de dicha área con cinco alternativas de respuesta, donde se pretende conocer aspectos relativos al liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

4.1 Fase I Identificación de los factores del clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.

Cuadro 2 Planificación de Actividades

Ítems	Pregunta
1	¿Su supervisor inmediato planifica las actividades del proceso productivo sin involucrar a los supervisados?

Gráfico 2 Planificación de Actividades



Fuente: Rojas (2021)

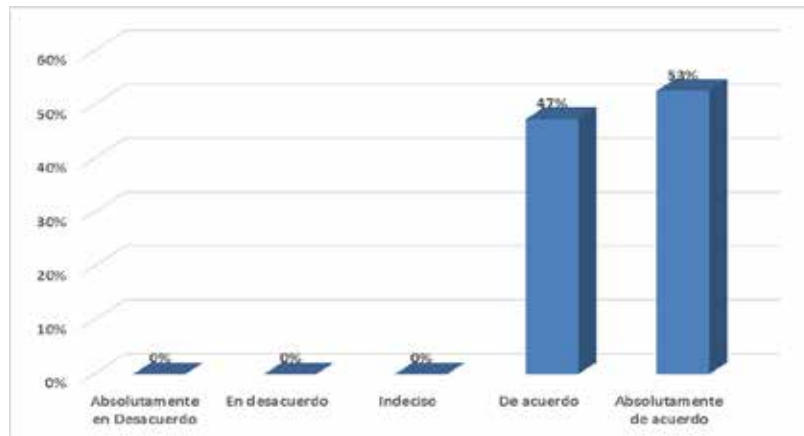
Un 42% de los encuestados señalan estar en desacuerdo su supervisor inmediato planifica las actividades del proceso productivo sin involucrar a los supervisados, el 20% estuvo absolutamente de acuerdo.

El supervisor de la línea de Producción de la empresa APC, C.A., involucra a sus supervisados en la planificación del proceso productivo, por tanto, este mantiene conducta de líder democrático, Chiavenato (2009) describe el liderazgo democrático de la siguiente manera: dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la toma de decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados, por tanto el factor liderazgo influye de manera positiva en el clima organizacional de la organización.

Cuadro 3 Expresar Opiniones

Ítems	Pregunta
2	¿Usted puede expresar sus opiniones al supervisor sin temor a que lo ignoren?

Gráfico 3 Expresar Opiniones



Fuente: Rojas (2021)

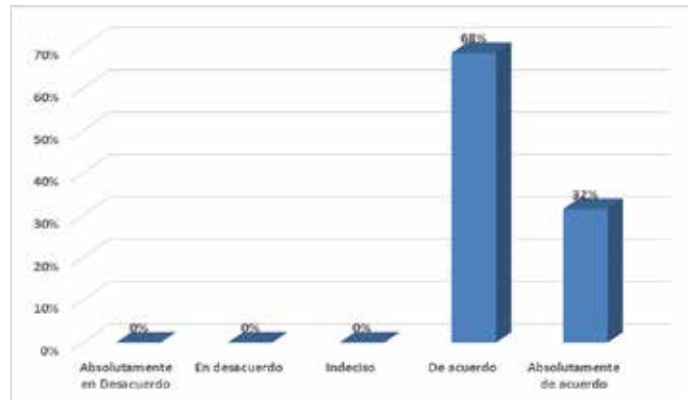
Un 53% de los trabajadores manifestaron estar absolutamente de acuerdo en que pueden expresar sus opiniones al supervisor sin temor a que lo ignoren, un 47% dijo de acuerdo.

El poder expresar las opiniones a los supervisores sin temor a manifestarse sostiene que el mismo mantiene conductas ajustadas al liderazgo democrático. Villalva (2017) señala que el líder democrático promueve el bienestar del grupo, está abierto a las opiniones de sus seguidores, y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. Los resultados arrojados permiten deducir que los trabajadores de la línea de Producción de la empresa APC, C.A., pueden expresar sus ideas y que los supervisores las tomaran en cuenta.

Cuadro 4 Participación

Ítems	Pregunta
3	¿Su supervisor inmediato estimula la participación de los trabajadores en el proceso productivo?

Gráfico 4 Participación



Fuente: Rojas (2021)

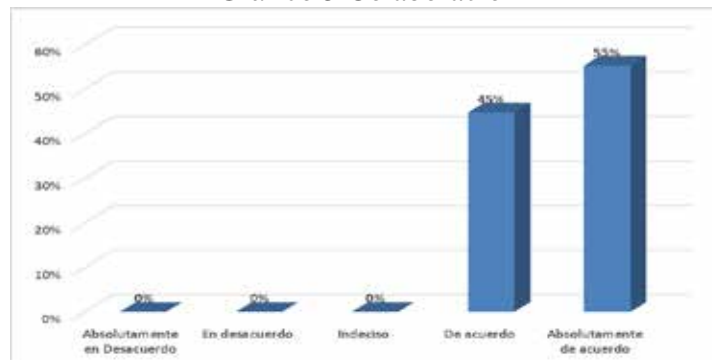
Un 68% de los trabajadores indicaron estar de acuerdo en que el supervisor inmediato estimula la participación de los trabajadores en el proceso productivo, igualmente un 23% consideró estar absolutamente de acuerdo.

Por consiguiente, un líder democrático según Davis y Newstrom (2002) es participativo “porque descentraliza la autoridad”. El liderazgo democrático se caracteriza por el elevado espíritu de trabajo, por ello el supervisor de la línea de Producción de la empresa APC, C.A., motiva a sus subordinados a involucrarse en el proceso productivo a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Cuadro 5 Colaboración

Ítems	Pregunta
4	¿Recibe colaboración de su supervisor inmediato para solventar los problemas encontrados durante la jornada laboral?

Gráfico 5 Colaboración



Fuente: Rojas (2021)

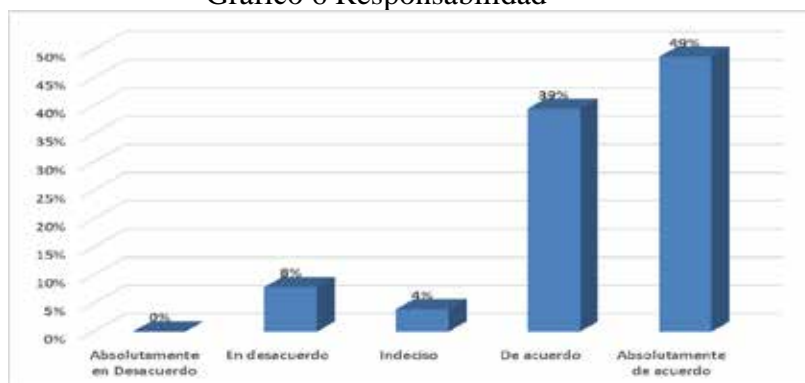
El 55% de los trabajadores contestaron estar absolutamente de acuerdo en recibir colaboración de su supervisor inmediato para solventar los problemas encontrados durante la jornada laboral, un 45% estuvo de acuerdo.

Según Pirela (2011) el líder democrático: “conduce y orienta al grupo, e incentiva la participación de las personas”. La conducta del líder de la empresa APC, C.A., se manifiesta bajo un liderazgo democrático, donde el supervisor procura colaborar con sus subordinados para resolver los problemas surgidos dentro del proceso productivo de manera satisfactoria.

Cuadro 6 Responsabilidad

Ítems	Pregunta
5	¿El supervisor inmediato espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control?

Gráfico 6 Responsabilidad



Fuente: Rojas (2021)

Un 49% de los trabajadores manifestaron estar absolutamente de acuerdo en que el supervisor inmediato espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, mientras que un 39% indicó estar de acuerdo, solo un 8% respondió en desacuerdo.

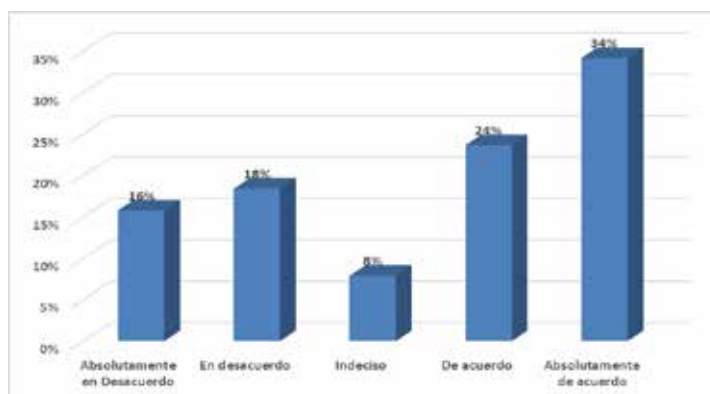
Los resultados obtenidos permiten inferir que los trabajadores asumen su responsabilidad en el proceso productivo y el supervisor inmediato permite que lo hagan, esta conducta se ajusta al liderazgo liberal, al respecto Chiavenato (2009), señala que el líder liberal delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. El líder se esfuerza por ser organizado,

haciendo el trabajo mediante la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial y cumplir los objetivos de la empresa APC, C.A., así como sus propios objetivos personales.

Cuadro 7 Decisiones

Ítems	Pregunta
6	¿Toma usted, con frecuencia, decisiones sin consultar a su jefe inmediato?

Gráfico 7 Decisiones



Fuente: Rojas (2021)

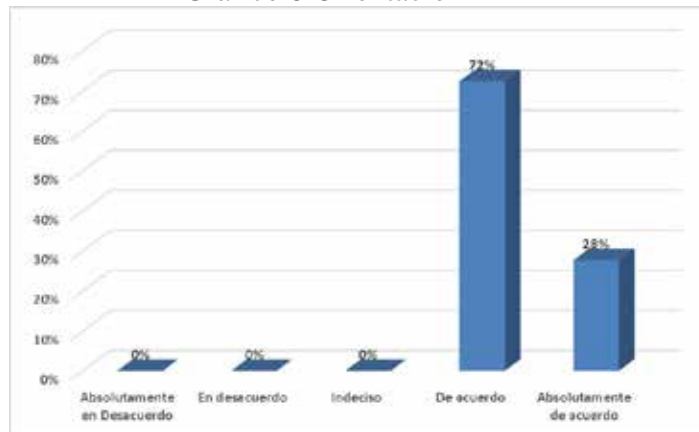
Un 34% de los trabajadores manifestaron estar absolutamente de acuerdo en cuanto a la toma de decisiones sin consultar a su jefe inmediato, el 24% señaló estar de acuerdo, un 18% en desacuerdo y el 16% en absoluto desacuerdo.

El supervisor permite a los trabajadores tomar decisiones en el proceso productivo sin consultarle, así pues, esta conducta concuerda con el liderazgo liberal, considerando lo expuesto por Chiavenato (2009) quien afirma que el líder le permite a los miembros del equipo tomar sus propias decisiones, confiando absolutamente en sus seguidores y en la capacidad para desarrollar cualquier actividad.

Cuadro 8 Orientación

Ítems	Pregunta
7	¿El supervisor orienta a los trabajadores para cumplir la visión y misión de la organización?

Gráfico 8 Orientación



Fuente: Rojas (2021)

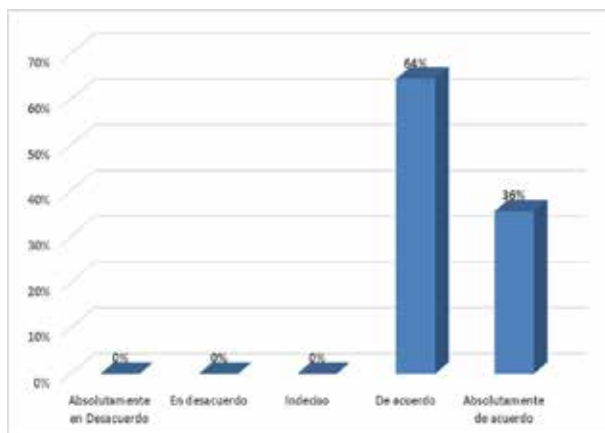
De la totalidad de los trabajadores encuestados un 72% se encuentra de acuerdo en que su supervisor orienta a los trabajadores para cumplir la visión y misión de la organización el 28% contestó de acuerdo.

Para el líder es importante construir una visión y misión de la organización, de acuerdo a Gómez (2008), el liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante, aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del supervisor proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo en la empresa APC, C.A.

Cuadro 9 Excelencia

Ítems	Pregunta
8	¿El supervisor guía a los trabajadores hacia una cultura organizacional dirigida a la excelencia?

Gráfico 9 Excelencia



Fuente: Rojas (2021)

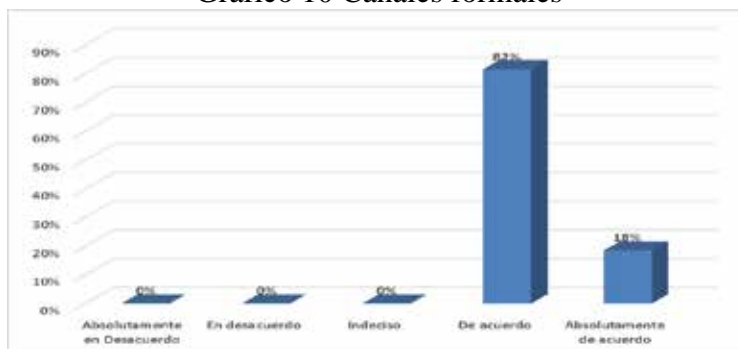
Un 64% de los encuestados señalaron estar de acuerdo el supervisor guía a los trabajadores hacia una cultura organizacional dirigida a la excelencia un 36% señaló estar absolutamente de acuerdo.

De los resultados obtenidos se infiere que el líder trasmite al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad, de desarrollo profesional, profesionalismo convirtiendo a la empresa en el centro del cambio Gómez (2008). Los datos obtenidos permiten inferir que el supervisor motiva a los trabajadores para lograr altos estándares de desempeño, excelencia y calidad ajustados a la misión y visión de la organización.

Cuadro 10 Canales formales

Ítems	Pregunta
9	¿Conoce los canales formales para hacer llegar una información?

Gráfico 10 Canales formales



Fuente: Rojas (2021)

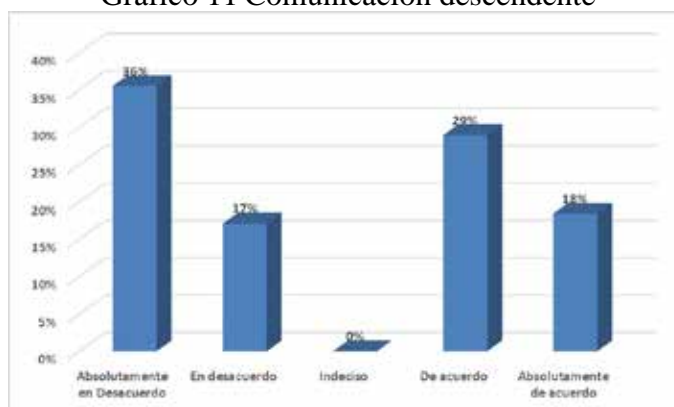
Un 82% de los encuestados indicaron estar de acuerdo en conocer los canales formales para hacer llegar una información el 18% restante contestó absolutamente de acuerdo.

Fernández citado por Gómez (2008) refiere que la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. Los resultados permiten inferir que los trabajadores conocen los diferentes canales de comunicación para la emisión y recepción de mensajes, ya sean orales, escritos, con señales o símbolos que se manejan dentro de la empresa APC, C.A. a nivel interno o externo.

Cuadro 11 Comunicación descendente

Ítems	Pregunta
10	¿Considera que la empresa utiliza la comunicación descendente para informar acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales?

Gráfico 11 Comunicación descendente



Fuente: Rojas (2021)

El 36% de los trabajadores encuestados indicaron estar absolutamente en desacuerdo con que la empresa utiliza la comunicación descendente para informar acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales, un 17% dijo estar en desacuerdo, el 29% contestó de acuerdo y el 18% absolutamente de acuerdo.

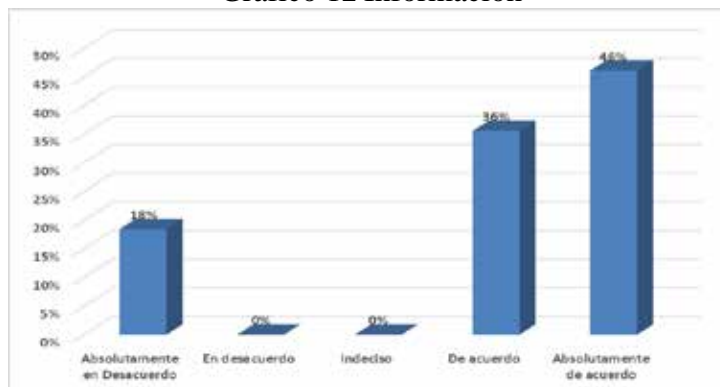
Para Bateman y Snell (2009) señala que la comunicación descendente: es el flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización, (...) brinda información relevante mejora la identificación del empleado con la compañía, las

actitudes solidarias y las decisiones consistentes con los objetivos de la organización. Los resultados permiten inferir que la empresa poco utiliza la comunicación descendente para mantener informados a sus trabajadores.

Cuadro 12 Información

Ítems	Pregunta
11	¿Fluye oportuna y directamente la información entre supervisados y superiores?

Gráfico 12 Información



Fuente: Rojas (2021)

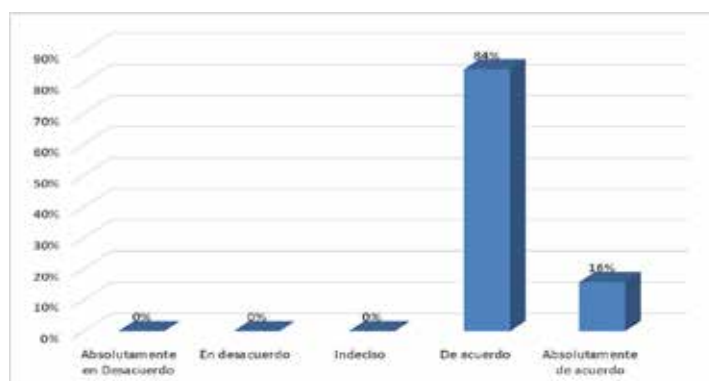
De la totalidad de los encuestados un 46% dijo estar absolutamente de acuerdo en que la información entre supervisados y supervisores fluye de manera oportuna y directa, un 36% indico estar de acuerdo y un 18% en absoluto desacuerdo.

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información que se trasmite dentro de ella, esta va desde los niveles inferiores a los niveles superiores de jerarquía lo que ayuda a los gerentes a conocer de manera amplia que sucede dentro de la empresa en determinado momento. Robbins (2009) plantea que la comunicación ascendente es la que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo, como los gerentes que se comunican con los subordinados para proporcionar instrucciones, asignar metas, políticas e informar sobre procedimientos y problemas que ocurren en la organización.

Cuadro 13 Información necesaria

Ítems	Pregunta
12	¿Su jefe le proporciona la información necesaria, suficiente y adecuada para realizar su trabajo?

Gráfico 13 Información necesaria



Fuente: Rojas (2021)

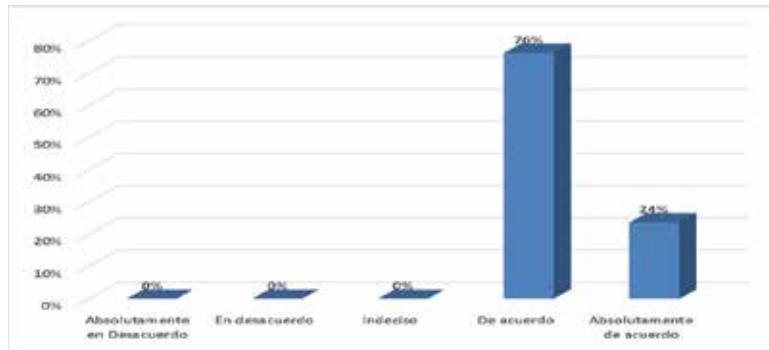
El 84% de los trabajadores indicaron estar de acuerdo con que su jefe le proporciona la información necesaria, suficiente y adecuada para realizar su trabajo, un 16% manifestó absolutamente de acuerdo.

La información producto de la comunicación descendente o hacia abajo está dirigida a dar sentido de dirección al trabajo, orientar a los empleados, proporcionar datos importantes y ayudar solventar sus dudas. Carmona (2014) señala que los líderes de los grupos lo utilizan para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a sus seguidores de política y procedimiento, informar problemas que necesitan atención y retroalimentación acerca del desempeño.

Cuadro 14 Aspectos de importancia para la empresa

Ítems	Pregunta
13	¿El supervisor se reúne con los trabajadores para exponer aspectos de importancia para la empresa?

Gráfico 14 Aspectos de importancia para la empresa



Fuente: Rojas (2021)

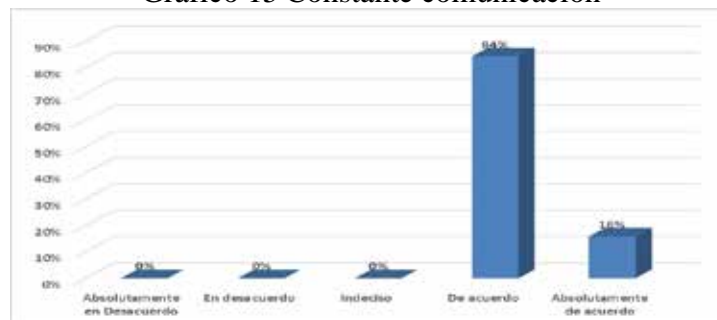
Un 76% de los trabajadores señalaron estar de acuerdo con que el supervisor se reúne con los trabajadores para exponer aspectos de importancia para la empresa, el 24% restante señaló estar absolutamente de acuerdo.

Mediante el diálogo directo los supervisores y supervisados interactúan información significativa para realizar las tareas organizacionales así como exponer aspectos importantes acerca de la empresa. Llacuna y Pujol (2008), consideran que la comunicación debe ser un proceso integrador de tal manera que sirva de unión entre los miembros de la empresa a fin que se exista coordinación, la cual es irremplazable para los objetivos empresariales.

Cuadro 15 Constante comunicación

Ítems	Pregunta
14	¿Los supervisores mantienen constante comunicación con sus trabajadores durante el proceso productivo?

Gráfico 15 Constante comunicación



Fuente: Rojas (2021)

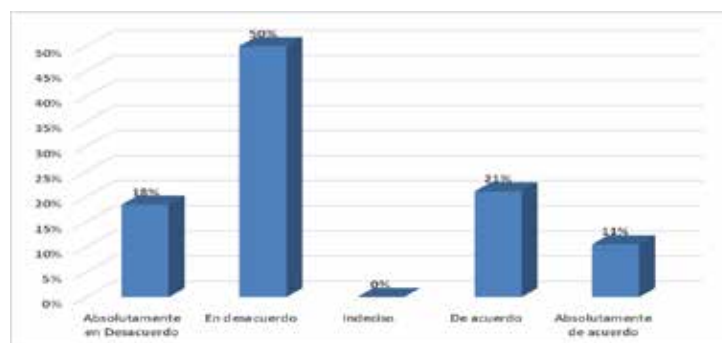
El 84% de los encuestados indicaron estar absolutamente de acuerdo en que sus supervisores mantienen constante comunicación con sus trabajadores durante el proceso productivo, el 16% absolutamente de acuerdo.

La pieza central de la comunicación interna son las reuniones de equipo y celebradas regularmente en todos los niveles, garantizan el abastecimiento básico de información. La información relevante puede ser transmitida, respetando los escalones, de arriba hacia abajo, así como de abajo hacia arriba. Llacuna y Pujol (2008), establecieron que para lograr una comunicación efectiva se debe considerar el elemento integración, este debe enfocarse a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.

Cuadro 16 Memorandos, oficios o informes escritos

Ítems	Pregunta
15	¿Su supervisor utiliza memorandos, oficios o informes escritos para comunicarse con los trabajadores?

Gráfico 16 Memorandos, oficios o informes escritos



Fuente: Rojas (2021)

El 50% de los trabajadores señalaron estar en desacuerdo con que su supervisor utiliza memorandos, oficios o informes escritos para comunicarse con los trabajadores, un 18% dijo estar en absoluto desacuerdo.

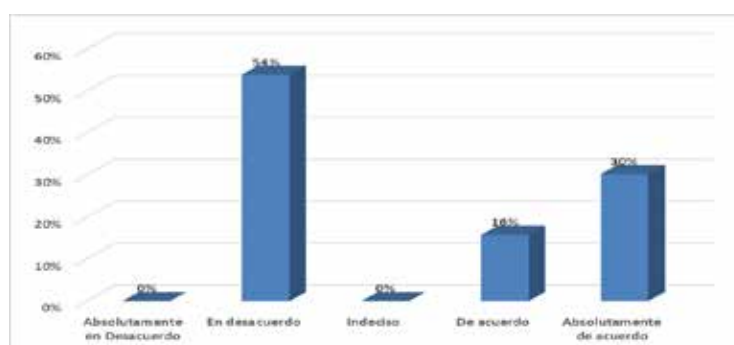
Bateman citado por Murillo (2009) indica que son todos aquellos medios escritos “como memorandos, cartas informativas, informes o todos aquellos documentos que tanto los empleados como los jefes utilicen para comunicarse dentro e incluso fuera de la

organización”. De los resultados obtenidos se deduce que el supervisor obvia utilizar la comunicación escrita para llevar información a sus subordinados.

Cuadro 17 Medios electrónicos

Ítems	Pregunta
16	¿La organización utiliza medios electrónicos para comunicarse con los trabajadores?

Gráfico 17 Medios electrónicos



Fuente: Rojas (2021)

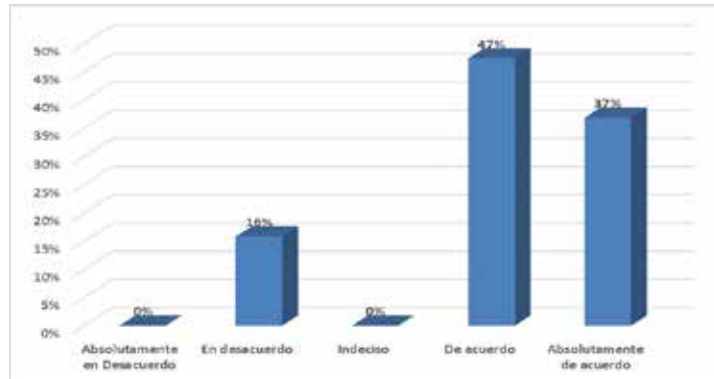
Un 54% de los encuestados indicaron estar en desacuerdo con que la organización utiliza medios electrónicos para comunicarse con los trabajadores, un 30% dijo absolutamente de acuerdo y el 16% de acuerdo.

Refieren Kreitner y Kinicki, (2003) que: “Las organizaciones están utilizando cada vez más la tecnología para mejorar la productividad y la satisfacción, tanto de clientes como de su personal”; esto demuestra que la comunicación electrónica forma parte de los avances tecnológicos utilizados por las organizaciones para cambiar los métodos de trabajo de su personal, es este caso en la empresa APC, C.A.

Cuadro 18 Relaciones entre los compañeros

Ítems	Pregunta
17	¿Considera que las relaciones entre los compañeros de trabajo son respetuosas?

Gráfico 18 Relaciones entre los compañeros



Fuente: Rojas (2021)

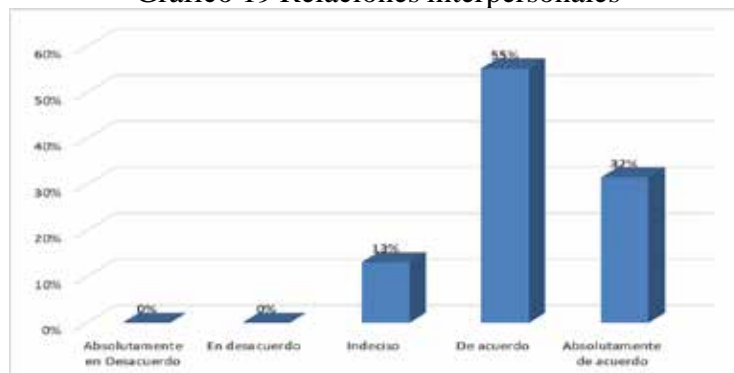
El 47% de los encuestados señalaron estar de acuerdo en que las relaciones entre los compañeros de trabajo son respetuosas, un 37% dijo absolutamente de acuerdo.

Según Ucros (2011): “Se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo”. Se evidencia en base a los resultados que los trabajadores del área de producción de la empresa APC, C.A. mantienen relaciones de respeto, armonía y empatía.

Cuadro 19 Relaciones interpersonales

Ítems	Pregunta
18	¿Las relaciones interpersonales entre supervisores y trabajadores se efectúan en un clima de cordialidad?

Gráfico 19 Relaciones interpersonales



Fuente: Rojas (2021)

El 55% de los trabajadores manifestaron estar de acuerdo en que Las relaciones interpersonales entre supervisores y trabajadores se efectúan en un clima de cordialidad, el 37% estuvo absolutamente de acuerdo.

Las relaciones interpersonales constituyen un componente preciso en el establecimiento del clima organizacional de una determinada empresa; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en ella; ya que las características y las conductas de los trabajadores pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

Según Chiavenato (2009), todas las organizaciones están conformadas por personas las cuales deben formar grupos para cumplir para una de las tareas encomendadas para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, cada uno de los miembros de las organizaciones deben ser capaces de integrar grupos de trabajo, ya que de esta manera las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente lo que permite lograr el éxito de la organización, que en gran medida depende de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados.

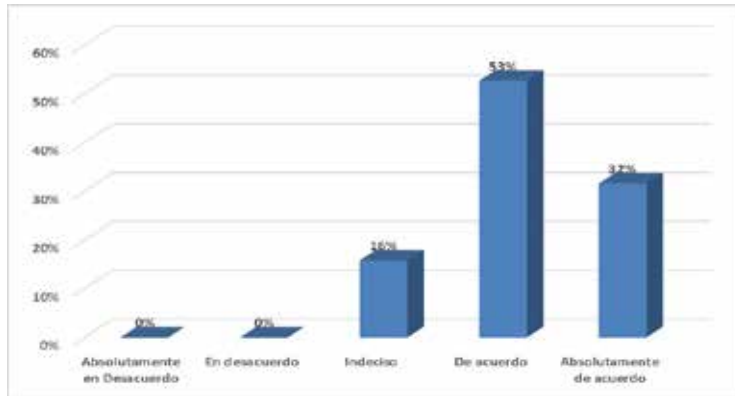
4.2 Fase II, Interpretación de las dimensiones del clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.

Para la fase II se aplicó el cuestionario a los trabajadores del área de producción, con la finalidad de indagar la percepción que estos tienen acerca de aspectos del clima organizacional entre los cuales se encuentran: desafío, estructura, identidad cooperación, recompensa y conflictos. Las respuestas obtenidas de cada ítem se presentan en gráficos de barra señalando el porcentaje obtenido de cada una. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

Cuadro 20 Retos

Ítems	Pregunta
19	¿La empresa ha tomado retos en los momentos oportunos para enfrentar los retos surgidos y los trabajadores han respondido satisfactoriamente?

Gráfico 20 Retos



Fuente: Rojas (2021)

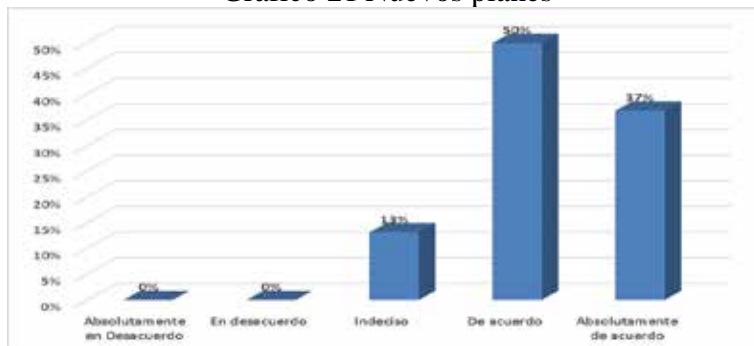
De la totalidad de los encuestados un 53% señaló estar de acuerdo con que la empresa ha tomado retos en los momentos oportunos para enfrentarlos y los trabajadores han respondido satisfactoriamente, el 33% afirmó estar absolutamente de acuerdo.

Según Bravo (2013), “en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda entidad”. De los resultados obtenidos se evidencia que la gerencia de la empresa APC, C.A., tiene la disposición de enfrentar retos del ambiente interno como externo a la organización en busca de solventar sobre la marcha los problemas encontrados y como fin último alcanzar los objetivos

Cuadro 21 Nuevos planes

Ítems	Pregunta
20	¿La gerencia es capaz de arriesgarse para lograr nuevos planes involucrando a sus trabajadores?

Gráfico 21 Nuevos planes



Fuente: Rojas (2021)

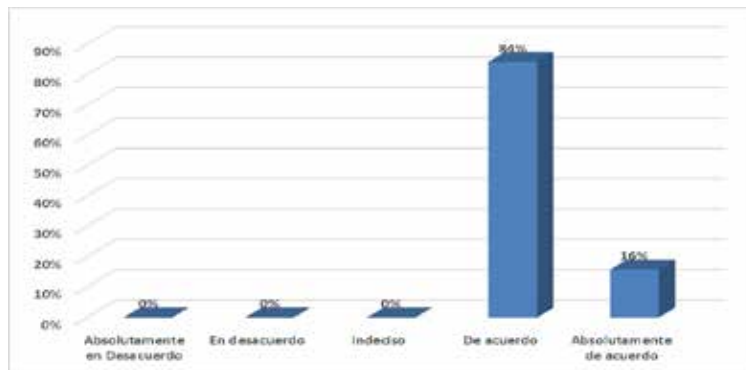
El 50% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que la gerencia es capaz de arriesgarse para lograr nuevos planes involucrando a sus trabajadores, el 37% dijo absolutamente de acuerdo.

Cada uno de los retos que aparezcan durante la ejecución del trabajo se constituye en un desafío, cuya debida canalización contribuye a ir adaptando a la organización a las circunstancias que se vayan presentando y, simultáneamente, a generar ventajas competitivas, de allí la importancia de involucrar y motivar a los trabajadores de manera coordinada y planificada en los planes que la empresa APC, C.A., se trace.

Cuadro 22 Gestión del talento humano

Ítems	Pregunta
21	¿La organización tiene definidas las reglas, procedimientos, políticas y normas de gestión del talento humano?

Gráfico 22 Gestión del talento humano



Fuente: Rojas (2021)

El 84% de los encuestados indicaron estar de acuerdo con que la organización tiene definidas las reglas, procedimientos, políticas y normas de gestión del talento humano y 16% dijo absolutamente de acuerdo.

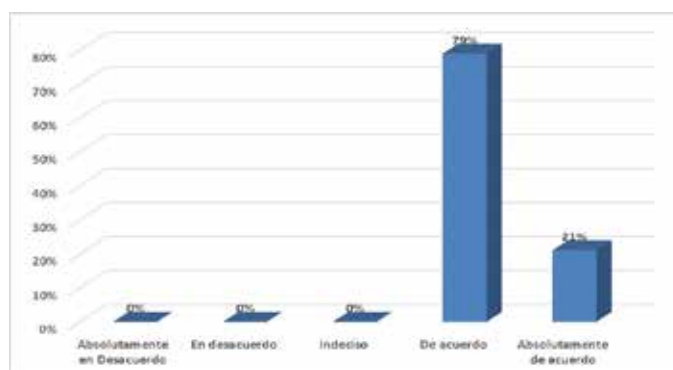
Según Ucros (2011) la estructura organizacional “hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel”. Los resultados obtenidos evidencian que la empresa APC, C.A., tiene definida su estructura jerárquica así como todos los procedimientos, manuales normas y políticas que rigen su

funcionamiento y gestión del talento humano de la misma.

Cuadro 23 Misión, visión, valores y objetivos

Ítems	Pregunta
22	¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Gráfico 23 Misión, visión, valores y objetivos



Fuente: Rojas (2021)

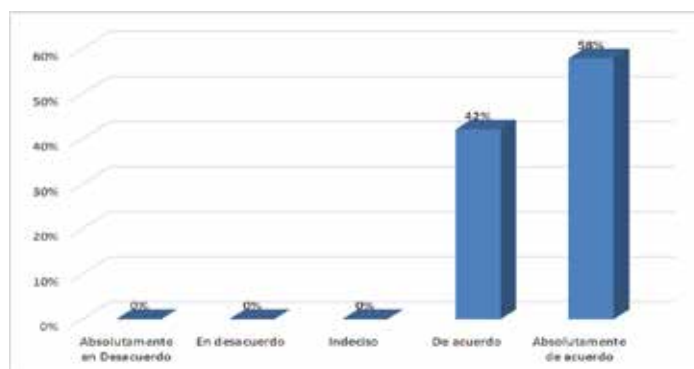
Un 79% de los trabajadores indicó estar de acuerdo en conocer la misión, visión, valores y objetivos de la empresa y el 21% absolutamente de acuerdo.

Para Fernández citado por Uribe (2013), no hay que dejar de lado algunas características básicas que desarrollan el sentido de pertenencia en los colaboradores de una institución; al vincular al trabajador con la organización se deben fortalecer aspectos como: Información relacionada con la organización: Este punto hace referencia a lo que la organización es y hace, sus objetivos y estrategias, los resultados alcanzados, el tamaño y el alcance de la operación, las políticas y procedimientos y los productos que ofrece. De los resultados obtenidos se evidencia que los trabajadores de la empresa APC, C.A., conocen la visión y misión de la empresa, así como sus objetivos lo que implica un fuerte sentido de pertenencia con la misma.

Cuadro 24 Orgulloso de pertenecer a la organización

Ítems	Pregunta
23	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la organización?

Gráfico 24 Orgulloso de pertenecer a la organización



Fuente: Rojas (2021)

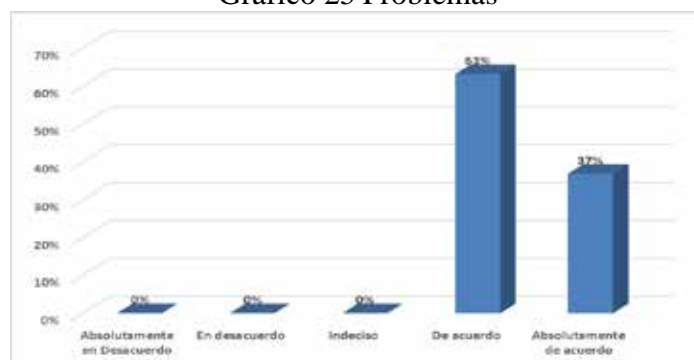
Un 58% de los trabajadores manifestaron estar absolutamente de acuerdo que se siente orgulloso de pertenecer a la empresa y el 42% dijo de acuerdo.

Los trabajadores de la empresa APC, C.A., manifiestan sentido de pertenencia a la organización y que 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 Serna (2003) el sentido de pertenencia puede visualizarse como un asunto de carácter individual en una organización pero que en realidad se construye de manera grupal, tiene un carácter en donde todos inciden y son responsables.

Cuadro 25 Problemas

Ítems	Pregunta
24	¿Los problemas suscitados en el lugar de trabajo se resuelven de manera respetuosa?

Gráfico 25 Problemas



Fuente: Rojas (2021)

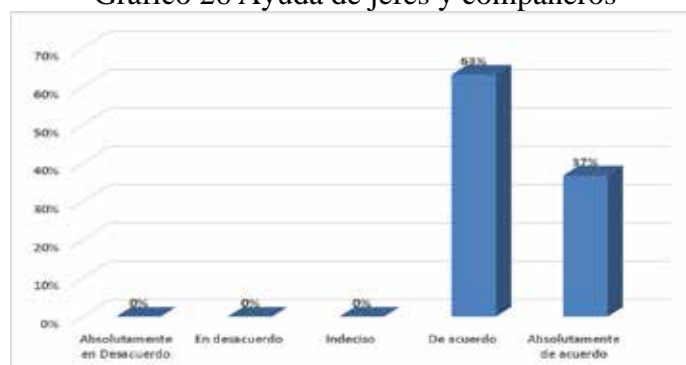
Un 63% de los trabajadores indicaron estar de acuerdo con que los problemas suscitados en el lugar de trabajo se resuelven de manera respetuosa y el 37% señaló absolutamente de acuerdo.

Según Bravo (2013): “está relacionada con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa”. El trabajo en equipo en el área de producción de la empresa APC, C.A., maximiza las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, lo que lleva a desempeñarse en una atmosfera eficiente, dinámica y productiva.

Cuadro 26 Ayuda de jefes y compañeros

Ítems	Pregunta
25	¿Recibe ayuda de su jefe y compañeros de trabajo cuando debe resolver una labor difícil?

Gráfico 26 Ayuda de jefes y compañeros



Fuente: Rojas (2021)

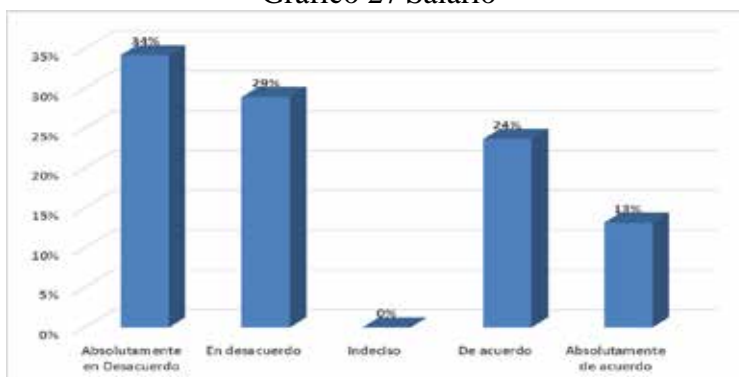
Un 63% de los trabajadores indicaron estar de acuerdo con que recibe ayuda de su jefe y compañeros de trabajo cuando debe resolver una labor difícil y el 37% señaló absolutamente de acuerdo.

Los trabajadores del área de producción de la empresa APC, C.A., sienten que sus compañeros colaboran con ellos, esto se refleja cuando existe ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores

Cuadro 27 Salario

Ítems	Pregunta
26	¿Considera que su salario es una justa compensación de su responsabilidad y trabajo?

Gráfico 27 Salario



Fuente: Rojas (2021)

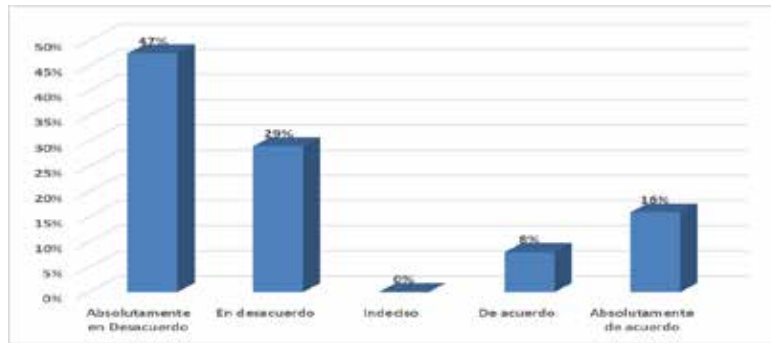
Un 34% de los trabajadores indicó estar absolutamente en desacuerdo que su salario es una justa compensación de su responsabilidad y trabajo un 29% expresó estar en desacuerdo, un 24% dijo de acuerdo y un 13% absolutamente de acuerdo.

El salario constituye un factor determinante a la hora de solicitar rendimientos laborales superiores, ya que una persona al realizar un trabajo con excelencia espera obtener una remuneración acorde con el esfuerzo que ha realizado, además del merecido reconocimiento por la labor ejecutada. De los resultados obtenidos se desprende que los trabajadores del área de producción de la empresa APC, C.A., consideran que el salario percibido no se ajusta a cambio de sus labores en la organización. Chiavenato (2009), plantea que “representa la principal forma de compensación organizacional”, lo cual quiere decir, como regla general, que las personas ofrecen sus aptitudes y destrezas a cambio de su salario.

Cuadro 28 Remuneración

Ítems	Pregunta
27	¿La remuneración que recibe de acuerdo a su trabajo, es suficiente para cubrir sus necesidades básicas?

Gráfico 28 Remuneración



Fuente: Rojas (2021)

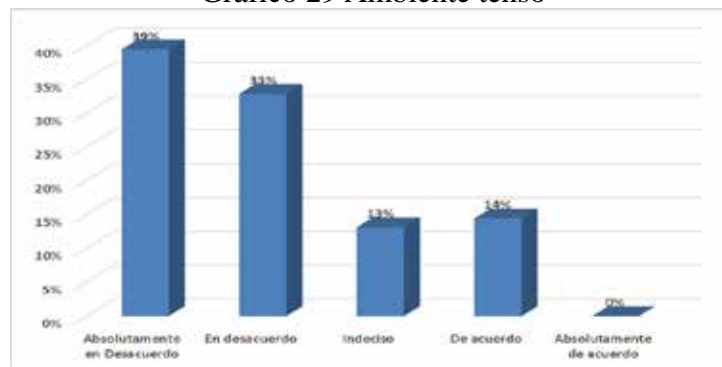
Un 47% de los trabajadores indicó estar absolutamente en desacuerdo que la remuneración percibida cubre sus necesidades básicas, un 29% expresó estar en desacuerdo, un 16% dijo de acuerdo y un 8% absolutamente de acuerdo.

Padilla (2014) menciona que uno de los factores que afectan la calidad de vida en el trabajo así como el clima organizacional lo constituyen las remuneraciones, la cual debe ser justa y adecuada. La justa distribución de la compensación depende de qué tan adecuada sea la remuneración por el trabajo que desempeña la persona, de la equidad interna (remuneraciones dentro de la organización) y de la equidad externa (equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo). Por tanto, los trabajadores del área de producción de la empresa APC, C.A., consideran que su remuneración es insuficiente para cubrir las necesidades básicas de sus familias, como educación, salud, alimentación y recreación.

Cuadro 29 Ambiente tenso

Ítems	Pregunta
28	¿El ambiente laboral donde se desempeña es tenso?

Gráfico 29 Ambiente tenso



Fuente: Rojas (2021)

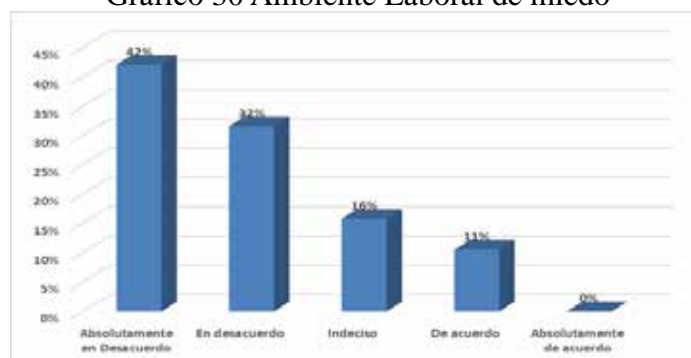
Un 39% de los trabajadores indicó estar absolutamente en desacuerdo que el ambiente laboral donde se desempeña es tenso, 33% expresó estar en desacuerdo, un 14% dijo de acuerdo.

Los resultados arrojados permiten inferir que el ambiente laboral donde se desenvuelven los trabajadores no es tenso, se puede inferir que estos laboran bajo un clima organizacional estable.

Cuadro 30 Ambiente Laboral de miedo

Ítems	Pregunta
29	¿Considera que trabaja dentro de un ambiente laboral de miedo, de castigos y/o de amenazas?

Gráfico 30 Ambiente Laboral de miedo



Fuente: Rojas (2021)

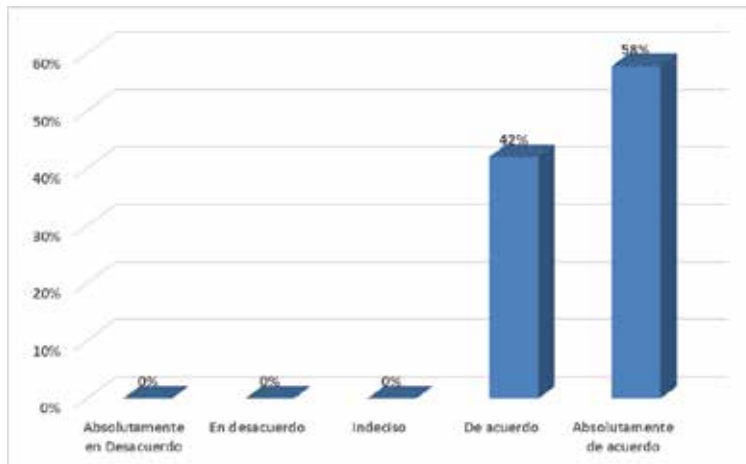
Un 42% de los encuestados indicó estar absolutamente en desacuerdo que trabaja dentro de un ambiente laboral de miedo, de castigos y/o de amenazas, 32% expresó estar en desacuerdo, un 16% indeciso y el 11% de acuerdo.

Los resultados obtenidos permiten deducir que el clima organizacional donde se desenvuelven los trabajadores del área de producción de la empresa APC, C.A., se establece con base en la confianza, sin que existan amenazas de los supervisores hacia sus subordinados.

Cuadro 31 Clima dinámico

Ítems	Pregunta
30	¿El clima laboral donde trabaja es bastante dinámico enfocados para alcanzar los objetivos organizacionales?

Gráfico 31 Clima dinámico



Fuente: Rojas (2021)

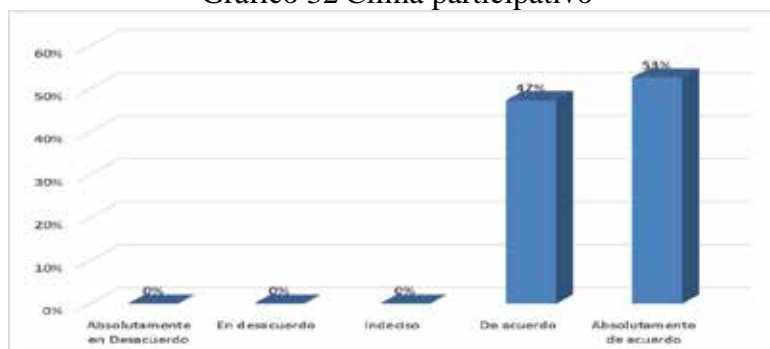
Un 58% de los encuestados indicaron estar absolutamente de acuerdo con que el clima laboral donde trabaja es bastante dinámico enfocados para alcanzar los objetivos organizacionales, un 42% dijo de acuerdo.

Según los resultados obtenidos el clima organizacional es de tipo participativo consultivo según Lickert citado por Brunet (2009) en este tipo de clima “Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar”

Cuadro 32 Clima participativo

Ítems	Pregunta
31	¿La organización se desarrolla dentro de un clima participativo bajo la confianza en sus trabajadores?

Gráfico 32 Clima participativo



Fuente: Rojas (2021)

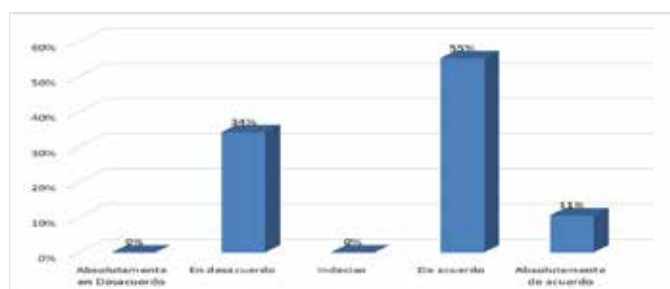
Un 58% de los encuestados indicaron estar absolutamente de acuerdo que en la organización se desarrolla dentro de un clima participativo bajo la confianza en sus trabajadores un 47% dijo de acuerdo.

De los resultados obtenidos se infiere que los supervisores tienen plena confianza en los trabajadores, esta situación constituye una característica del clima participativo.

Cuadro 33 Motivación

Ítems	Pregunta
32	¿Los trabajadores están motivados por la participación rendimiento en función de los objetivos?

Gráfico 33 Motivación



Fuente: Rojas (2021)

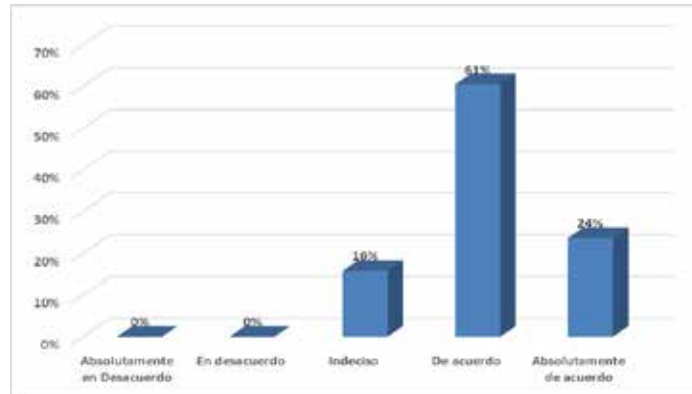
El 55% de los encuestados consideran estar de acuerdo que los trabajadores están motivados por la participación rendimiento en función de los objetivos, un 11% dijo absolutamente de acuerdo y el 34% se encuentra en desacuerdo.

Lickert citado por Brunet (2009) indica que una característica del clima participativo consiste en la oportunidad que la organización ofrece a sus trabajadores para involucrarse en el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos previamente establecidos.

Cuadro 34 Fines y los objetivos de la organización

Ítems	Pregunta
33	¿Los trabajadores y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica?

Gráfico 34 Fines y los objetivos de la organización



Fuente: Rojas (2021)

El 61% de los trabajadores indicaron estar de acuerdo en que los trabajadores y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica, un 24% está absolutamente de acuerdo.

Los resultados indican que los objetivos se logran mediante la participación del grupo y los supervisores, Sandoval (2004) menciona que en el clima participativo los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

4.3 Fase III: Diseño de estrategias gerenciales que permitan mejorar optimizar el clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.

La propuesta está basada en diseñar estrategias que permitan mejorar el clima laboral para lograr un óptimo desempeño de los trabajadores, mediante una serie de herramientas de recursos humanos que permitan alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Cuadro 35 Debilidades encontradas

Debilidades	Oportunidad de mejoras
Liderazgo: el supervisor permite que los trabajadores tomen decisiones en el proceso productivo sin consultarle.	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar el trabajo en equipo Generar confianza entre los trabajadores y supervisores Mantener una relación de respeto mutuo Aumentar la seguridad, confianza y autoestima

<p>Comunicación: La comunicación aplicada con más frecuencia es la comunicación oral, muy poco utilizan medios formales.</p>	<p>Comprender la comunicación organizacional como un proceso integral y estratégico, valorando la interrelación entre la comunicación interna y externa. Visualizar a la organización como una “red de conversaciones”. Mediante el periódico institucional propiciar la comunicación en todos los niveles jerárquicos</p>
<p>Remuneración: Descontento con los niveles salariales, y en desacuerdo con los beneficios que perciben a cambio de su trabajo, alegando que no es suficiente para satisfacer sus necesidades personales y familiares.</p>	<p>Mejorar la calidad de vida de los trabajadores Mayor productividad Aumentar la motivación personal Mayor compromiso con la empresa Aumentar los beneficios sociales de los trabajadores</p>
<p>Motivación: descontento con los beneficios salariales percibidos.</p>	<p>Fomentar la actitud positiva de los trabajadores y supervisores Aumentar la motivación intrínseca Producir mayor empatía entre el equipo de trabajo. Aumentar la confianza en los trabajadores. Efectuar insight de los aspectos individuales que pueden ser mejorados Evitar las tendencias no adaptativas y enfrentarse de manera positiva con lo inesperado.</p>

Fuente: Rojas (2021)

4.4 Estrategias gerenciales enfocadas en el logro de los objetivos y el mejoramiento del clima organizacional.

Estrategias para mejorar el liderazgo

Estrategia #01: Torneo Deportivo “Copa Polar”

Para optimizar el liderazgo se propone realizar torneos deportivos con equipos conformados por los trabajadores que integran los diferentes turnos de trabajo. Los juegos se efectuaran en el centro que pertenece a la empresa llamado “Campo Recreacional Alimentos Polar Turmero”, el cual está ubicado en las adyacencias de la planta. Es un espacio con

diferentes opciones, cuenta con: seguridad, áreas verdes, sanitarios, salón de fiesta llamado salón múltiple, parque infantil y estacionamiento. Además, posee espacios diseñados específicamente para actividades deportivas: Un estadio para béisbol y softbol; una cancha con opción para básquet, futbolito y voleibol; una cancha de fútbol siete y un dojo de karate. Igualmente, tiene el equipamiento para desarrollar las actividades, desde pelotas y bates hasta equipos de seguridad que sean necesarios.

Los torneos deben convertirse en cultura organizacional, para ello se evidenciarán en los canales de comunicación que utiliza la empresa, como lo es el periódico “Notirema” y las carteleras de información. Debe de ser animado y llamativo, con una foto de todo el equipo en el campo deportivo, la descripción y debe estar enlistando los nombres de todos los trabajadores que conforman los grupos. Es la manera de reconocer a todos los trabajadores, como equipo e individuos. Hay que tener en cuenta que el objetivo de esta estrategia es felicitar públicamente a los trabajadores y mostrar lo importante que es para la empresa las actividades fuera de la estricta agenda de trabajo.

Al finalizar el torneo los ganadores serán felicitados mediante el periódico mensual de la empresa “Notirema” así como en las principales carteleras de la planta. Para demostrar que la actividad es relevante tanto para la organización y los trabajadores.

Los ganadores del torneo se les otorgarán una mención especial en la primera página del periódico, deberá ser un anuncio colocado en la parte superior de la primera página de contenidos, y en la cartelera será colocado en un lugar donde destaque, como sería en el centro superior, evidenciándose así su relevancia.

También se diseñara un trofeo para el primer y segundo lugar, con el grabado del equipo, y los valores de la empresa que se pueden relacionar con esta actividad, (excelencia, alegría, pasión por el bien, integridad) fomentándolos.

Objetivos:

- Contribuir al desarrollo de capacidades de la comunicación organizacional.
- Mejorar las relaciones entre los trabajadores en áreas como la confianza y cooperación entre ellos, dando como resultado una mejora en la resolución de problemas y la toma de decisiones.

- Ser percibidos por los trabajadores como atractivos beneficios sociales que tiene por ser integrante de esta empresa, comprometiéndolos aún más a ella ante lo momentos difíciles que se presenten.

Responsable de la aplicación de la Estrategia		
Responsable	Recursos	Frecuencia
Gerencia de Gestión de Gente.	Humano: Gerencia de Gestión de Gente. Material: Instalaciones deportivas de la empresa. Implementos para la actividad (suministrados por la empresa)	Sábados a las 8:30 de la mañana. Entre los grupos de trabajadores que se encuentren en día libre. Ya que trabajan por turnos.



Figura 1: Cancha para básquet, futbol y voleibol.
Fuente: Rojas (2021)



Figura 2: Estadio de béisbol y softball.
Fuente: Rojas (2021)

Descripción

Los trabajadores afirmaron en los resultados obtenidos por el cuestionario que en ocasiones toman decisiones sin consultar a sus supervisores (ítem 6), ya que los mismos no pueden estar con cada supervisado debido a sus múltiples tareas y lo extenso de la planta. Por ende si se presentaba una situación que requiera ser atacada con inmediatez y el supervisor no se encuentra cerca, esta suele ser solventada por los trabajadores. El líder les concede cierta autonomía y responsabilidad a los trabajadores. Sin embargo y para que este tipo de liderazgo tenga éxito, requiere mejorar aspectos como la comunicación, en el cual se evidencio debilidades.

Un equipo no se hace únicamente trabajando, existen herramientas para que **los empleados conecten y mejoren la comunicación interna** en un ambiente distendido. Y es por eso que una herramienta como el team building, es ideal para implementar por diversos motivos. Según Tinuke (2013), un equipo es un grupo de personas que trabajan por un objetivo común. El Team Building implica el proceso de permitir que el grupo de personas alcance sus metas. Consiste en pasos como la aclaración de los objetivos del equipo; identificación de obstáculos para el logro de metas; afrontar los retos identificados y posibilitar la consecución de los objetivos.

Los Team Building según Beauchamp, McEwan, y Waldhauser, (2010) pueden tener uno o más enfoques entre los que destacan: Resolver problemas, relaciones interpersonales, liderazgo, escucha activa, buen ambiente entre los miembros del equipo, espíritu proactivo, y la comunicación asertiva. Además trae consigo otro aspecto positivo y colateral como lo es la disminución del estrés por ser un ambiente laboral más agradable.

Cabezas (2019), expone: “varios autores identifican a la recreación como un método eficaz para bajar los niveles de estrés en el área laboral. La participación en actividades deportivas de índole recreativa es una estrategia efectiva para combatir el estrés laboral que enfrentan los empleados”. Por otro lado, la implementación de actividades grupales y competitivas, están alineadas con la filosofía de la empresa, la cual contempla los principios como: respeto mutuo y solidaridad, y valores como la excelencia.

A estos aspectos la empresa, APC. CA. (2021) los defines de la siguiente manera:

Respeto Mutuo: Respetar es actuar o dejar de actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo ni a los demás. Tenemos derecho a ser respetados y el deber de respetar a las otras personas, sentando las bases para la convivencia, el diálogo y la colaboración.

Solidaridad: Significa concebarnos como parte integrante del todo, involucrarnos, identificarnos y actuar con determinación firme y perseverante por el bien común, es decir, por el bien de todos y de cada uno.

Excelencia: Implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en procesos, productos y servicios, en busca de proveer la mejor contribución para el beneficiario.

Aplicación de la Estrategia

Se recomienda hacer un sondeo previo de las preferencias de los equipos, con el fin elegir el deporte que sea más aceptado por la mayoría y por ende la actividad sea recibida con agrado.

Estrategia #02: Sección Informativa

Se propone crear una columna o sección específica tanto en el periódico informativo que se entrega de manera mensual a los trabajadores “Notirema”, para compartir información relevante del estado actual de la empresa.

El contenido de la comunicación descendente debe ser aquella que ayude a los trabajadores a comprender mejor su función y la de los demás; que fomente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación.

Los flujos de comunicación deben de ser regulares y estables, para así evitar la sobrecarga o insuficiencia de información, que daría lugar a problemas de distorsión y omisión y serían fuentes de rumores incontrolados. **La información que se les debe ofrecer a los empleados está relacionada con los aspectos importantes sobre el sector en el que se desarrollan,** cada vez que la empresa consiga un logro importante, iniciativas que ofrece la compañía,

cargos vacantes, promociones internas. Esto pondría de manifiesto la intención de la empresa en mantener informados a sus trabajadores del entorno empresarial.

La información será contemplada en el periódico de la empresa “Notirema”, utilizando un lenguaje claro y eficaz. Sin excederse de una hoja, para evitar aglutinar mucha información o se pueda volver tedioso y no se cumpla el objetivo.

Objetivo:

- Afianzar el vínculo e identificación de los trabajadores con la empresa, con el fin de que estén más comprometido con ella.

Responsable de la aplicación de la Estrategia		
Responsables	Recurso	Frecuencia
Gerencia de Gestión de Gente.	Humano: Gerencia de Gestión de Gente. Material: determinados por el encargado de “Notirema”	Mensual

Descripción:

Hasta ahora, Notirema ha funcionado para la empresa con el propósito de dar información como: datos de la historia de la empresa, biografías, concepción, momentos relevantes, cambios en artículos, lanzamientos de un producto, o beneficio para los trabajadores. Sin embargo en la investigación se evidenció que los trabajadores no sienten que se esté usando la comunicación descendente para informarles sobre la situación actual de la empresa, detalles relevantes o el estado de logro de metas (ítem 10). Por lo cual esta herramienta, no está siendo utilizada de una manera tan efectiva, visto los resultados.

Este aspecto cobra mucha relevancia porque una buena comunicación es un pilar fundamental para el desarrollo de una organización. Según Arriagada (2009) “La comunicación interna alude a la necesaria comunicación, presente en todos los niveles organizacionales producto de la interacción constante y que sirve para mantener a los trabajadores informados, a la consecución de los objetivos personales, grupales y corporativos”. La gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permitan un mejor desarrollo en la organización. Y uno de esos tipos

de comunicación interna es precisamente la descendente, la cual es aquella fluye desde los niveles altos de autoridad, hasta los niveles inferiores.

Aplicación de la Estrategia

El tono o forma en que se comparta dicha información o como se estructure la columna queda a manos de mismo encargado de marketing que lleva ahora el periódico, pero es importante que la información se perciba honesta, y cercana. Que los mantengas al día de lo que ocurre en la empresa para que sepan que confías en ellos y no les ocultas información relevante para el desempeño de su actividad.

Ante esto Davis y Newstrom (2002) afirman que los directivos deben de estar preparados para comunicarse mejor de acuerdo con cuatro categorías, en la cual una de ellas afirma: “ (...) Si los subordinados no confían en sus superiores es improbable que pongan atención a sus mensajes o les concedan validez”.

Estrategias para mejorar la recompensa

Torres, y otros (2019) exponen que diversos autores han estudiado la importancia y el impacto que tienen los beneficios sociales en el desarrollo de las empresas, Chiavenato (2009) afirma que los beneficios sociales son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Mientras que Dessler (2009) manifiesta que los beneficios sociales representan una parte importante de casi toda la remuneración del trabajador y los define como los pagos monetarios directos e indirectos, que un individuo recibe por su trabajo continuo para la compañía.

Una remuneración que sea percibida como justa por parte de los trabajadores aumenta su satisfacción en el lugar de trabajo, y se traduce en una mejor actitud al a hora de trabajar, mayor y mejor disposición, lo que a su vez en un mejor desempeño en el trabajo.

Estrategia #01: Mejora de la dotación mensual para el trabajador

Se propone adicionar un (01) bulto de harina pan adicional a los beneficios alimentarios que actualmente perciben los trabajadores como lo son: la caja de alimento, que se compone de productos que hace el conglomerado y de un bulto de harina. Se precisa destacar, que los

trabajadores obtienen un bulto de harina contemplado en la contratación colectiva, la propuesta entonces consiste en adicionar un bulto de harina.

Objetivo:

- Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
- Obtener mayor disposición al trabajo por parte de los trabajadores

Responsable de la aplicación de la Estrategia		
Responsable	Recursos	Tiempo
Gerencia de Gestión de Gente.	Los recursos serán establecidos por la Directiva de la empresa y la Gerencia de Gestión de Gente	Mensual

Descripción:

En los resultados arrojados por la investigación queda claro que los trabajadores están descontentos tanto con el salario que reciben como la remuneración en general, es decir, todos los beneficios que obtienen en compensación a su trabajo (Ítems 26). Se precisa destacar, que los trabajadores obtienen un bulto de harina y éste lo contempla la contratación colectiva, la propuesta entonces consiste en adicionar un bulto de harina como una estrategia muy valorada y con altas expectativas de mejorar el clima laboral de la empresa y por ende la calidad de vida y motivación de los trabajadores.

Estrategia #02: Recreación para el esparcimiento de trabajadores

Se propone planificar una actividad recreacional que pueda ser ejecutada en las instalaciones de la empresa, ajustadas a la infraestructura disponible en la misma. Estas pueden ser un show de stand up, sesión de risoterapia, entre otras.

En las carteleras, debería estar estipulada de manera permanente una sección con la denominación “Actividad Recreativa”; debajo de esta se pueda colocar la actividad de turno días antes de su ejecución. De esta manera el trabajador podrá ubicar la información rápidamente entre las distintas publicaciones efectuadas en la misma. La recreación para el esparcimiento de los trabajadores se llevara a cabo el último viernes de cada mes. El mantener

la fecha estipulada, se vuelve parte de la rutina de los empleados, saben cuándo es y lo esperan.

Las actividades recreativas pueden ser llevadas a cabo en distintos espacios disponibles en la empresa, entre ellos se encuentran: salón de usos múltiples del campo deportivo, también llamado salón de eventos. El cual cuenta con una tarima, micrófonos y cornetas acordes para el espacio. Además posee una terraza ubicada en la misma planta en el edificio administrativo, donde hay una barra y una pista de baile.

Objetivo:

- Ser visto por los trabajadores como atractivos beneficios que tiene el trabajar para esta empresa, comprometiéndolos aún más a ella ante los momentos difíciles que se presenten.
- Combatir el estrés en los trabajadores.
- Mejorar el rendimiento de los trabajadores, a través de una mejora del ánimo de los trabajadores.

Responsable de la aplicación de la Estrategia		
Responsable	Recursos	Frecuencia
Gerencia de Gestión de Gente.	Humano: Gerencia de Gestión de Gente, facilitador de la actividad elegida. Material: Instalaciones recreativas de la empresa: áreas techada del campo deportivo, terraza.	Ultimo viernes del mes. Luego de la salida del trabajo. Un máximo de dos horas. 7:00 pm – 9:00 pm.



Figura 3: Salón para eventos.

Descripción:

Entre los resultados obtenidos por el cuestionario, se evidencio que los trabajadores se encuentran en desacuerdo con la remuneración que obtienen a cambio de su trabajo (Ítem 27). Torres y otros (2019) consideran que la recreación genera espacios y oportunidades físicas y psicológicas para el reposo, salud mental, recreación, aprovechamiento del tiempo libre y bienestar de los colaboradores. Como lo especifica Colina (2011): La mayoría de las definiciones encontradas acerca de recreación la enfocan como una actividad de aceptación social, que se lleva a cabo durante el tiempo libre, ya sea individual o colectivamente, que es libre y placentera, y no se requiere de otro beneficio más allá que el de haber participado en ella. Recrearse, necesariamente debe incluir la diversión o el pasarlo bien, con el objetivo de distraerse de las exigencias de la rutina diaria, especialmente laborales y así conseguir un descanso necesario para conllevar nuevamente, otra etapa de responsabilidades, con energías renovadas que permitirán un mejor resultado de ellas.

Para la organización, es importante que cada miembro de su trabajo sea una persona alegre es importante y valorado. Así lo deja claro al incluirlo como uno de sus valores banderas. La empresa, APC. CA. (2021) define la Alegría como: Energía positiva que ponemos en todo lo que hacemos, con las personas con quienes interactuamos, y celebramos nuestros logros. Es el gozo constante y contagioso del bien. Alegría que se ofrece y se comparte con nuestros productos.

Aplicación de la Estrategia
La actividad debe ser anunciada con antelación, pudiendo utilizarse las carteleras departamentales para su promulgación, a fin de crear expectativas en los trabajadores e interés por participar en ella.
Se recomienda usar algún color llamativo para el cuadro permanente, entre los cuales estaría el amarillo o el rojo.

Estrategia para incrementar la motivación

La motivación es una de los primeros aspectos que afectan al trabajador y que su conducta se refleja cuando se encuentran descontentos y a la vez, cuando esta fortalecida, es el motor

que les permite enfrentar las adversidades. Como lo refiere Peña (2017) la motivación laboral “constituye uno de los elementos de gran importancia para que una organización posea el máximo potencial productivo, por lo que se puede afirmar que un jefe debe contar con buenas herramientas que logren desarrollar una eficiente motivación empresarial”. Es por ello que el diseñar estrategias para fortalecer e incrementar la motivación resulta valiosa para esta propuesta.

Estrategia #01: Reconocimiento público al trabajador por rasgo positivo

Establecer tanto en el periódico mensual “Notirema” (el cual se le entrega a los trabajadores en la caja de alimentos que reciben mensualmente) como en las carteleras de los departamentos, una sección donde se reseñen reconocimientos por desempeño y logro de objetivos de los trabajadores, además de otros aspectos que se consideren importantes, (como podría ser el caso de muestra de los valores insignia de la empresa). Esta sección se puede utilizar para felicitar o reconocer tanto a departamentos o áreas, grupos de trabajos más específicos o de manera personal.

Tanto para el periódico “Notirema” como para las carteleras, se recomienda que el reconocimiento se haga bajo el título “Grupo del mes” o “Empleado del mes” de una manera llamativa, para captar la atención de los empleados, además esto envía un mensaje de lo importante que es hacer este reconocimiento para la empresa.

El reconocimiento será tanto visual, como escrito. Se colocara una foto del grupo o la persona, los nombres de todos los trabajadores o del trabajador, y por qué se les está realizando este reconocimiento mediante un mensaje corto y preciso.

Objetivo:

- Aumentar la autoestima de los trabajadores al ser felicitado frente a todo el equipo.
- Desarrollar actitud proactiva en los trabajadores para tomar decisiones y realizar acciones responsables tanto individual como organizacionalmente.

Este último objetivo se encuentra incluso estipulado entre los principios de la empresa, llamado: Libertad Responsable, sobre el cual la cual la organización, APC. CA. (2021) define como: “Creemos que las personas están dotadas de conciencia, voluntad y posibilidades de

libre elección. Consideramos que el derecho a la libertad individual de elegir debe estar enmarcado en el deber de responder ante los otros por los efectos de dicha elección.”

Responsable de la aplicación de la Estrategia		
Responsable	Recursos	Frecuencia
Gerencia de producción. Gerencia de Gestión de Gente.	Estos serán establecidos por la Directiva de la empresa y la Gerencia de Gestión de Gente.	Mensual

Descripción:

Diferentes estudios han evidenciado que los trabajadores expresan con claridad que una de las necesidades más importantes en tema laboral es que su trabajo sea reconocido. Este hecho pudo verse de manera clara en un estudio realizado por [Boston Consulting Group \(2014\)](#) sobre la felicidad en las organizaciones, en el que se destacaba, como primer factor en el ranking, el “sentirse apreciado por el trabajo realizado”, tal y como se puede observar en la gráfica.

Grafico 35 Felicidad en el trabajo.



Fuente: Encuesta y análisis web propietario de la red BCG.

Además, es una manera que demostraría a los trabajadores que conocen su trabajo, y que hay más relación entre lo que sucede en la planta y la alta gerencia de lo que ellos perciben actualmente. Por ende sería utilizar esta herramienta, además de los beneficios mencionados anteriormente, como un instrumento más de comunicación.

Aplicación de la Estrategia

Reconocer lo plasmado en “Notirema” como en las carteleras por el jefe inmediato, o la gerencia, en la reunión que se efectúe posterior a su publicación. Este aspecto le daría más importancia y resonancia a la imprenta.

Estrategia para fomentar la resiliencia.

Estrategia #02: Realización de conferencia para promover la motivación

Se propone dar a los trabajadores una charla motivacional, como un mecanismo de desarrollo de la resiliencia ante los aspectos en los que más descontento mostraron los trabajadores, como el salario y el cubrimiento pleno de sus necesidades. En este caso es ideal una charla que este centrada en el bienestar y la motivación laboral, porque se prepara especialmente para alentar a cada empleado para ser mejor en su vida diaria y en su desarrollo individual; y en darle un significado a su trabajo, al rol que desempeña en esa organización, y lo que a su vez esa organización repercute en el bienestar social de la comunidad. Son aspectos que lo motivaran que se esfuerce cada vez más en su trabajo, al aprender a visualizarse a sí mismo y su vida desde diferente ángulos.

Estaría compuesta por un conjunto de ideas, historias y ejemplos que lograrán cambiar la perspectiva de los componentes del grupo, elevar el ánimo, enfocarse en lo fundamental y afrontar cada día con mayor conciencia y alegría. Presentadas de manera dinámica y entretenida. Con un enfoque optimista.

Objetivo:

- Desarrollar para sí, una autoestima correcta, valorar su capacidad, su potencial, sus habilidades y cualidades; para a través de esto, incrementar su capacidad de logro de objetivos y satisfacción.
- Mejora las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa.

Responsable de la aplicación de la Estrategia		
Responsable	Recursos	Tiempo
Gerencia de Gestión de Gente.	Humano: Gerencia de Gestión de Gente, facilitador de la charla.	Cuatro horas.

Descripción:

Todo colectivo es la **suma de cada una de sus individualidades**: De sus empleados y su desarrollo personal. Las charlas motivacionales son conferencias que tienen el objetivo claro de la enseñanza a la persona sobre sí mismo. Puede ayudar a los trabajadores a reflexionar en lo que sí tienen en vez de lo que no, encontrar oportunidades en situaciones que lucen complicadas, relativizar sus problemas y llevarlos mejor, darse cuenta que equipos con menos recursos han conseguido triunfar.

Con respecto al impacto que tiene una charla motivacional en las personas, Challa, (1992) afirma:

Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.

El impartir este tipo de charlas por parte de la empresa es una muestra de congruencia con sus valores, los cual mantiene presentes en la organización como quedo expuesto en los resultados (ítem 22) donde los trabajadores aseguran conocer los valores que la empresa abandera.

La empresa, APC. CA. (2021) define “Pasión por el bien” como: Amor, entusiasmo y esmero con el que trabajamos para cumplir con nuestra gente. Es buscar el bien del otro, compartir y entregarse sin limitar los esfuerzos; siempre y cuando no lesionen a las otras personas, ni a quién lo realiza.

Aplicación de la Estrategia

Al diseñar la charla, se recomienda dejar un espacio entre las actividades planeadas para que los trabajadores puedan expresar sus opiniones, preguntas, críticas y reflexiones. Lo convertirá más dinámico y los trabajadores se sentirán escuchados.



Figura 4: Conjunto enlazado de valores y principios en los que se abandera la empresa.

Fuente: www.APC.com (2021)

Las Carteleras

En la empresa se ha otorgado importancia a la comunicación a través de carteleras. En esta existen dos carteleras, la primera de ellas en la entrada principal y la otra vía al comedor, en la cual es donde más se anuncia los eventos. Ambas tienen unas dimensiones de 2 x 1.5, son de un estilo cajón resguardada la información con vidrio. Además, cada gerencia tiene una cartelera informativa estilo pizarrón. En donde se coloca información que concierne a cada área.



Figura 5: Cartelera informativa

Fuente: Rojas (2021)

La aplicación de todas estas estrategias tiene como fin mejorar aspectos del clima organizacional donde se encontraron debilidades, y contribuir a modificar la percepción del ambiente donde los trabajadores se desarrollan, generando un comportamiento positivo por parte de los mismos en el momento de desarrollar sus tareas.

Luthans y Youssef (2007), citados por Salvatore (2016), expresan que “los comportamientos positivos de los trabajadores, unidos a los comportamientos positivos de las organizaciones, tienen un impacto positivo y substancial tanto en el rendimiento individual y organizativo como en otros resultados empresariales”. Estos resultados son seguramente más importantes que los resultados que se puedan alcanzar utilizando otros recursos materiales, u otros modelos económicos.

Los indicadores de gestión permiten medir el desempeño de los procesos, en cuanto a las metas o los objetivos planteados, con ellos se pueden realizar los diagnósticos del proceso y tomar decisiones. Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. Los indicadores de gestión son herramientas de control gerencial que tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales. Entre las características de un indicador, se pueden encontrar de estos deben de ser: medibles, específicos, relevantes y realizable.

Bauer (1966) citado por Mondragón (2002) lo define de la siguiente manera: “Los indicadores (...) son estadísticas, o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”.

INDICADORES DE GESTION		
Ausentismo Laboral	<p>Mide las ausencias de los empleados debido a demoras, licencia por enfermedad o ausencias justificadas o injustificadas y puede ayudar a predecir los números que podrías estar esperando. Se ha destacado que aunque no existe alto índice de ausentismo si ocurren de manera constante. Esto quedo registrado en el planteamiento del problema donde unos de los problemas señalados eran un registro del 3% de ausentismo.</p>	<p>Los principales parámetros para monitorear el ausentismo: Promedio de ausentismo: número de días de ausencia / número total de empleados. Tasa de ausentismo: número de días u horas de ausencia / número de días u horas de trabajo teórico. Costo directo del ausentismo: horas de ausencia x salario promedio. Clasificación por duración de la ausencia: corta o larga. Índice de Ausentismo = (Número Total de Horas Ausentismo / Número Total de Horas de trabajo) x 100 Responsable: Gerencia de Gestión de Gente. Analista de Gestion de Gente.</p>
Clima Organizacional	<p>El clima laboral es un conjunto de condiciones: ambientales, sociales y psicológicas en el que se desarrolla el trabajo. Se trata de un factor que incide directamente en el desempeño del trabajador</p>	<p>Partiendo de su naturaleza se podría creer que no habría indicadores específicos para su medición, pero de hecho el clima laboral se compone de un conjunto de factores que pueden ser parametrizados, como los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Motivación laboral Sentido de pertenencia Retención del talento Liderazgo (percepción del líder) Comunicación (opinión sobre el feedback que se maneja en la empresa.)

		<p>Reconocimiento profesional (consideración de promociones, ascensos, distinciones...)</p> <p>Relaciones interpersonales (valoración de las relaciones entre profesionales y grupos de trabajo, jerarquías, gestión de conflictos...)</p> <p>Condiciones laborales</p> <p>Condiciones del entorno (organización de los espacios, iluminación, climatización, contaminación acústica, seguridad, ergonomía...)</p> <p>Encuesta: se propone diseñar cuestionarios pequeños donde se formulen preguntas o ítems basados los conceptos anteriores, con opción de respuesta cerrada para que dichos factores sean conceptualizados para conocer su percepción sobre el ambiente del lugar de trabajo sea autentica. Será realizado de manera online y enviado por correo a los trabajadores asegurando que las respuestas serán tratadas de forma anónima.</p> <p>Responsable: Gerencia de Gestión de Gente. Analistas de Gestión de Gente</p>
Eficacia	<p>Ser eficaz está relacionado con hacer efectivo un propósito, este indicador mide el logro de resultados propuestos. Según Parejo (1995) señala que: "es el grado que alcanzan los objetivos o también la actuación para cumplir tales objetivos". En el planteamiento del problema se evidencio que los</p>	<p>La eficacia está dirigida al logro de un objetivo específico y concreto, y en este caso debe de evaluarse si han aumentado los niveles de producción de harina al punto de cumplir con la planificación que se realiza. El indicador de eficacia se obtiene dividiendo el valor logrado sobre el valor objetivo. En este caso sería una simple métrica.</p>

	<p>supervisores tenían dificultades para cumplir con el objetivo de producción que tenían en sus planificaciones. Y se habían contabilizado 200 paletas menos de las que se tenían que haber entregado en ese momento.</p>	<p>Indicador de producción de harina: (cantidad real producida / cantidad planificada.) * 100 Responsable: Gerencia de Producción. Jefe de Producción del área de Harina.</p>
--	--	--

Aplicación de la Estrategia

Cabe destacar que **no se trata de evaluaciones puntuales, sino que es necesario que este análisis se lleve a cabo de forma constante.** Se propone que los tres indicadores sean evaluados trimestralmente por los responsables especificados anteriormente.

Fase VI: Evaluación económica de la propuesta

Luego de definidos las actividades a implementar, a continuación se presentan los costos asociados a los mismos.

Cuadro 36 Evaluación económica de la propuesta

Propuesta	Costo en \$ mensual
Bulto de Harina pan mensual para cada trabajador del área de producción	8140
Reconocimientos	60
Actividad Recreativa	150
Torneo deportivo	300
Charla Motivacional	100
Costo Total	9230

Fuente: Rojas (2021)

Por otra parte, la aplicación de la propuesta trae consigo los beneficios directos asociados a la misma, estos son referenciados de forma representativa, ya que las estrategias propuestas están dirigidas a los trabajadores del área de producción de la empresa APC, C.A., y por tanto, no se puede cuantificar de forma numérica su impacto dentro de la organización. A continuación se señalan los beneficios de la propuesta.

El éxito de la propuesta estará determinada por el grado de factibilidad que se tenga; al respecto la empresa dispone de los recursos necesarios para su realización, tales como: recurso humano, financiero, técnicos y materiales, por parte de la misma; de forma que es viable, ya que la organización cuenta con el espacio y el equipo necesario, y un recurso humano dispuesto a participar.

La organización cuenta con talento humano que posee los conocimientos habilidades y experiencia, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere la propuesta. Para la implementación se prevé ejecutarlas en las instalaciones de la empresa, la cual se cuenta con espacios disponibles para realizar las actividades necesarias, así como recursos audiovisuales (video bean, micrófono, pizarra acrílica entre otros).

Dicha propuesta está dirigida al abordaje del talento humano del área de producción de harina de la empresa APC, C.A., así mismos, corresponde a los directivos y al Gerente de Talento Humano, conjuntamente con el sindicato aprobar la propuesta, quien finalmente se encargara de efectuar las convocatorias al personal que participará en los talleres, facilitará el equipo audiovisual y material de oficina que se requiera, así como la reserva del salón de capacitación. La facilitación de las sesiones las llevara a cabo el psicólogo industrial.

Por último, los elementos de la propuesta dirigidos a los incentivos laborales serán aprobados de acuerdo a la capacidad económica de la organización y de las áreas de competencia.

Los beneficios asociados a la propuesta se centran en las conductas del ser humano, considerados estos como capitales intangibles de la empresa, de manera que no son cuantificables, aun así con la implementación de las estrategias tendrán un efecto positivo a corto y mediano plazo, aumentando la motivación en los trabajadores, incrementando el compromiso para lograr los niveles de productividad requeridos, disminuyendo el ausentismo y logrando una eficaz comunicación.

El éxito de las estrategias dependerá del criterio, disposición y variabilidad del ser humano (trabajadores), éstos constituyen el elemento fundamental para la aplicación y resolución de la problemática planteada, donde se necesita la unificación de esfuerzos de todos trabajadores involucrados en los distintos niveles organizacionales; la comprensión y atención de los miembros incluidos es determinante para la consecución de cada una de las estrategias.

CONCLUSIONES

La relevancia de estudiar el clima organizacional se basa en la gran influencia que éste fenómeno ejerce sobre el desempeño de los trabajadores y la relación con los resultados que estos obtienen en diferentes entornos laborales; a partir de los resultados obtenidos en la investigación a continuación se señalan las conclusiones del estudio.

En cuanto al primer objetivo dirigido a identificar los factores del clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A. se encontró que el liderazgo caracterizado como la capacidad de un individuo para influir en un equipo de trabajo, el supervisor inmediato utiliza el liderazgo democrático y transformacional, combina ambos de acuerdo a las situaciones que puedan generarse dentro de la organización, ya que en algunas ocasiones emana directrices que deben ser cumplidas a cabalidad por sus supervisados y en otras permite la participación en la toma de decisiones para resolver asuntos inherentes al proceso productivo.

Así mismo, el líder propicia la articulación de la visión organizacional, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al talento humano para que alcancen con optimismo la visión planteada. Queda claro la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Fomenta la aceptación de las metas del grupo que busca promover la cooperación entre los trabajadores y hacer que unidos alcancen una meta común. Igualmente, ofrece apoyo individualizado a sus supervisados lo cual indica que respeta a sus seguidores y se preocupa por sus necesidades y sentimientos personales.

Con respecto a la comunicación organizacional, representada por la transferencia de información en la estructura formal descendente, ascendente, oral y por medios electrónicos, se pudo conocer que los supervisores y trabajadores mantienen interacción mediante información clara precisa y sin ambigüedades a fin de satisfacer la necesidad de coordinar debidamente las acciones y tareas en el proceso productivo, La comunicación entre sus miembros se efectúa algunas veces de manera abierta y auténtica, tratando de evitar la confrontación franca de problemas organizacionales. Pocas veces se utilizan medios formales

como memorandos, oficios informes y todos aquellos documentos que permitan una adecuada comunicación dentro del Departamento de Producción como fuera de él. Igualmente, los medios electrónicos son utilizados con poca frecuencia.

Precisa señalar que las relaciones interpersonales constituyen el conjunto de características estables que determinan la interacción entre los individuos que componen un equipo de trabajo, el talento humano gerencial, supervisorio y personal obrero se mantiene en constante interacción bajo un clima de respeto y tolerancia, lo que conlleva a obtener un desempeño eficaz y eficiente y por tanto en la apropiada satisfacción de los colaboradores.

Concerniente a la remuneración, estos se sienten insatisfechos con los montos percibidos, considerados como insuficientes para cubrir las necesidades de educación, vivienda, servicios, salud, alimentación y recreación tanto de ellos como de sus familias, generando un descontento en ellos, una retribución ajustada a las exigencias económicas para generar condiciones y mantener un talento humano comprometido, en procura de obtener bajos niveles de rotación y ausentismo, así como de niveles de desempeño superiores a los esperados.

Cada uno de los retos que aparezcan durante la ejecución del trabajo se constituye en un desafío para los trabajadores, cuya debida canalización contribuye a ir adaptando a la organización a las circunstancias que se vayan presentando y, simultáneamente, a generar ventajas competitivas, este elemento está presente en el personal obrero del área de producción de harina de la empresa APC, C.A., quienes aprecian sus actividades como desafiantes y pueden cumplir con ellas.

Igualmente, la empresa tiene un cuerpo de normas, políticas y procedimientos para viabilizar el funcionamiento de la misma, y las unidades jerárquicas y cuadros de mando, este componente representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y cualquier otro tipo de limitaciones que deben enfrentar para realizar su trabajo, para lo cual los trabajadores poseen conocimiento de estos.

En este orden, se tiene el factor identidad, considerado como un sentimiento de pertenencia a la empresa, el cual lleva a los miembros de la organización a sentirse valiosos, característica que poseen los trabajadores del área de producción de harina quienes

mantienen un fuerte sentido de pertenencia, conduciéndolos a ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Seguidamente, el apoyo oportuno demuestra la cooperación que existe entre el equipo de trabajo del área de producción, tratando de maximizar las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, lo que lleva a desempeñarse en una atmosfera eficiente, dinámica y productiva.

Por último, el tipo de clima organizacional predominante en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A se enmarca en consultivo y participativo, ya que el liderazgo característico del supervisor porque facilita la mediación entre las actitudes y expectativas de las personas, influenciando el comportamiento de los trabajadores; un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada persona, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa APC, C.A: inclinado a fomentar el éxito.

RECOMENDACIONES

Crear nuevos soportes de comunicación interna como: buzón de sugerencias, cartelera informativa y portal interactivo, para que sea más rica la gestión comunicacional y permita al talento humano conectarse con los principios básicos de la empresa en el proceso de transformación y generación de la integración afectiva de los mismos en el cumplimiento de las metas organizacionales y el alto compromiso con la misma.

Evaluar la comunicación interna de los procesos informativos y su repercusión la percepción de los trabajadores del área de producción y del talento humano de la organización.

Revisar los planes de remuneración en procura de incorporar posibles modificaciones atendiendo las necesidades de los trabajadores de la empresa.

Mantener el estímulo a través de las dimensiones del reconocimiento individual, motivación e inspiración para lograr excelencia en el desempeño del talento humano maximizando su eficacia y efectividad, traducido en la consecución de los objetivos organizacionales.

Se sugiere la conformación de las instituciones en organizaciones inteligentes, donde el aprendizaje en equipo, con una visión compartida enfocada en un pensamiento sistémico, permita cambios en los modelos mentales y en el dominio personal, para mantener la excelencia organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). **Desempeño por Competencias**. Editorial Granica. Argentina.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación**. Editorial espíteme 5ª edición. Caracas.
- Arriagada, J. (2009). **¿Qué es la comunicación interna operativa?** Disponible en: <http://www.comunicacioninterna-enchile.com/2009/07/que-es-la-comunicacion-interna.html>. [Consulta abril 2021]
- Antúnez, Y. (2015). **Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua**. Universidad de Carabobo, Trabajo Especial de Grado Mayo 2015.
- Aponte, M. (2018). **Propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organización en Autos de la Costa, C.A. Puerto Cabello. Estado Carabobo**. Universidad José Antonio Páez, Trabajo Especial de Grado Agosto 2018.
- Arévalo, J. (2014). **Tipos de comunicación interna**. Disponible en: <http://www.comunicacioninterna-enchile.com/2008/04/tipos-de-comunicacion-interna.htm> [Consulta agosto 2020]
- Arnold, M. (2008). **Teoría de Sistemas. Nuevos Paradigmas: Enfoque de Niklas Luhmann**. Revista Paraguaya de Sociología. Año 26. N°75. Mayo-Agosto. 2008. Páginas 51-72.
- Ballestrini, M. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación** Caracas Venezuela: Servicio Editorial.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). **Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers**. Human Resource Management, vol. 33, n. 4, 549-560.
- Batta, A. (2018). **Propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo**. Universidad José Antonio Páez, Trabajo Especial de Grado Diciembre 2018.
- Bateman T. y Snell, B (2009). **Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo**. México, Octava Edición. Editorial Mc. Graw Hill

- Beauchamp, M. R., McEwan, D., & Waldhauser, K. J. (2010). **Team Building: Conceptual, Methodological, and Applied Considerations**. *Current Opinion in Psychology*, 16.
- Benavides, R. (2017). **Plan de Acción Basado en Estrategias Motivacionales para el Desarrollo del Clima Organizacional en el Liceo Nacional Pedro Gual, en el Municipio Valencia Edo. Carabobo**. Universidad de Carabobo, Trabajo Especial de Grado Mayo 2017.
- Bravo, M. (2013). **Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso de los Trabajadores**. México: Prentice Hall.
- Brunet, L. (2009). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Trillas: México.
- Cabezas, E. (2019). **La recreación y su relación con el estrés laboral, sedentarismo, motivación, trabajo en equipo y psicomotricidad: desde una perspectiva documental**. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Trabajo Especial de Grado junio 2019.
- Castro, A. (2007). **Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción**. *Anales de Psicología*, junio, año/vol. 22. N° 001, Universidad de Murcia, España, pp. 89-97.
- Caligiore, I. Díaz, J. (2003). **Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso**. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 8, núm. 24, octubre-diciembre, 2003, pp. 644-658 Universidad del Zulia.
- Carmona Y. (2014) **Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las Escuelas Básicas**. Universidad de Carabobo, Trabajo Especial de Grado Mayo 2014.
- Chiavenato I. (2009) **Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones**. Segunda edición. Mc Graw Hill.
- Colina, J. (2011) **Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores**. Universidad Central de Venezuela. , Trabajo Especial de Grado Mayo 2011.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). *Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela* N° 5.908 de fecha 15 de febrero de 2009.
- David, F. (2008). **La Gerencia Estratégica**. Colombia: Editorial Legis.
- Davis K y Newstrom J. (2002). **Comportamiento humano en el trabajo**. México. Mc Graw. Hill.
- Dessler, G. (2009). **Administración del Personal**. Prentice- Hall. Hispanoamericana.
- Dolan, S. y Martín, I. (2001). **Los 10 mandamientos para la dirección de personas**. Ediciones Gestión 2000, España.
- Gelabert, M. (2012). **Gestión de personas: Manual del capital humano en las organizaciones**. Madrid, ESIC editorial.

- García, M., Sánchez, K. y Zapata, A. (2008). **Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management.** Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- García, O. (2002). **La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional.** Magdalena: Pensamiento y Gestion, 22, 143-167.
- Giddens, A. (1992). **Sociología.** Madrid, España: Alianza Editorial.
- Goncalves, S. (2007). **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales.** Cuadernos de Administración, 43-61.
- Gómez, A. (2008). **El liderazgo y su influencia motivacional en la eficiencia laboral del docente de las instituciones educativas del núcleo escolar rural 213.** Universidad de Carabobo, Trabajo Especial de Grado junio 2008.
- Guevara, W. (2005). **La comunicación efectiva en el desarrollo en el clima organizacional del área administrativa de la dirección de estudios básicos de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo.** Trabajo especial de grado. Face. U.C. Venezuela.
- Hurtado, J. (2012). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio.** Caracas: SYPAL.
- Jericó, P. (2011). **Gestión del Talento.** Prentice Hall. España.
- Kreitner, A. y Kinicki, R. (2003). **Comportamiento Organizacional.** México: McGraw-Hill.
- Landaeta, M. (2017). **Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa Envases Aragua Mav, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua.** Universidad de Carabobo, Trabajo Especial de Grado septiembre 2017.
- Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). Gaceta Oficial N° 38.236 de fecha 26 de Julio, 2005.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2002.
- Llacuna, J Pujol, L. (2008). **La comunicación en las organizaciones.** Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.
- Maslow, A. (1943). **Una teoría de la Gestión Humana en hitos en la gestión empresarial.** Mcklnsey y company, ediciones. España
- Méndez, C. (2006). **Clima Organizacional en Colombia.** Bogotá: Universidad del Rosario.
- Molinera M. (2006). **Absentismo laboral. Causas, control y análisis-nuevas formas técnicas para su reducción.** España. Editorial Fundación Confemetal.

- Mondragón, A. (2002). **Revista de información y análisis**. núm 19.
- Murillo, E. (2009). **La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa**. Revista Educación 34(1).
- Padilla, G. (2014). **Calidad de Vida laboral de los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Guaicaipuro**. Universidad Politécnica Territorial de los Altos Mirandinos Cecilio Acosta. Trabajo Especial de grado julio 2014.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: Fedupel.
- Peña, R. (2017). **Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional**. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Pirela, L. (2010). **El liderazgo y la cultura organizacional en Instituciones de Educación Básica**. Revista venezolana de Gerencia. Maracaibo, Venezuela.
- Quintero, N., Africano, N, Farías, E. (2008). **Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago**. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Año 3 / N° 9.
- Ramírez, R., Badii, D. Abreu, J. (2007). **La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero**. Daena. Pp 143-185.
- Ramos, M. (2016). **Estrategias gerenciales para el desarrollo del líder en el logro de mayor productividad en las empresas del sector alimentos**. Universidad de Carabobo, Trabajo Especial de Grado Noviembre 2016.
- Robbins, S. (2009). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica**. Prentice Hall, México.
- Rodríguez, J. (2007) **Administración Moderna de Personal**. México: Thomson.
- Saldarriaga, J. (2014). **Gestión humana: tendencias y perspectivas**. Vol. 24 No. 107 Abr-Jun 2014. Universidad de Medellín Colombia.
- Sabino C. (2006). **Proyecto de Investigación**. 3era Edición. Venezuela. Editorial Camides.
- Salvatore, M. (2016). **Felicidad en el trabajo**. Papeles del Psicólogo, vol. 37, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 143-151 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España
- Sandoval, C. (2009). **Diagnóstico del compromiso organizacional de los empleados de una empresa industrial del departamento de La Libertad**. Universidad Dr. José Matías Delgado en el Salvador. Trabajo de grado noviembre de 2009

- Serna, H. (2003). **Gerencia Estratégica: Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos**. Bogotá: 3R editores.
- Sierra, M. (2016). **El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa**. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España.
- Stoner, J; Freeman, E; Gilbert, D. (2005). **Administración**. Editorial Pearson Educación Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Tinuke, M. (2013). **Towards Effective Team Building in the Workplace**. Department of Industrial Relations and Public Administration Lagos State University Ojo. Nigeria, International Journal of Education and Research Vol. 1 No. 4.
- Torres, D; Melo, J. Gallardo, N. (2019). **El valor de los Beneficios Sociales hacia la satisfacción laboral**. Clínicas de Villavicencio, Colombia.
- Ucros, M. (2011). **Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana**. Omnia, 17 (2), pp.
- Universidad Nacional Abierta (2009). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010) **Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. 3ª ed. Fedeupel. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas, Venezuela.
- Uribe, K. (2013). **Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los empleados de la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas**. Pereira, Colombia.
- Varela, A (2015). **Factores ambientales que influyen en el clima organizacional en las actividades del personal administrativo de la Escuela Bolivariana Bárbula II (Batalla de Bomboná)**. Universidad de Carabobo, Trabajo Especial de Grado Febrero 2015.
- Villalva, M. (2017). **El liderazgo democrático: una aproximación conceptual**. INNOVA Research Journal, 2(4), 155-162.

ANEXOS

ANEXO A CUESTIONARIO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Estimados trabajadores a continuación, encontrará una serie de afirmaciones acerca de la empresa en que trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuesta que deberá marcar con una X según su opinión.

Las alternativas son las siguientes:

1. Absolutamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De acuerdo
5. Absolutamente de acuerdo.

Este instrumento fue diseñado con la finalidad de recolectar datos para evaluar el clima organizacional en el área de producción de harina de la empresa APC, C.A.

Las respuestas de este instrumento son estrictamente confidenciales y permanecerán en el anonimato, es decir, la información suministrada por usted, solo será utilizada para los fines propios de esta investigación.

Se le agradece de antemano su colaboración respondiendo de la manera más sincera posible.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente el cuestionario antes de responder

Responda todas las preguntas

De ser necesario consulte al encuestador

Marque con una equis (X) la opción que se asemeje al contenido de la afirmación

Ítems	Preguntas	Absolutamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Absolutamente de acuerdo
1	¿Su supervisor inmediato planifica las actividades del proceso productivo sin involucrar a los supervisados?					
2	¿Usted puede expresar sus opiniones al supervisor sin temor a que lo ignoren?					
3	¿Su supervisor inmediato estimula la participación de los trabajadores en el proceso productivo?					
4	¿Recibe colaboración de su supervisor inmediato para solventar los problemas encontrados durante la jornada laboral?					
5	¿El supervisor inmediato espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control?					
6	¿Toma usted, con frecuencia, decisiones sin consultar a su jefe inmediato?					
7	¿El supervisor orienta a los trabajadores para cumplir la visión y misión de la organización?					
8	¿El supervisor guía a los trabajadores hacia una cultura organizacional dirigida a la excelencia?					
9	¿Conoce los canales formales para hacer llegar una información?					
10	¿Considera que la empresa utiliza la comunicación ascendente para informar acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales?					

11	¿Fluye oportuna y directamente la información entre supervisados y superiores?					
12	¿Su jefe le proporciona la información necesaria, suficiente y adecuada para realizar su trabajo?					
13	¿El supervisor se reúne con los trabajadores para exponer aspectos de importancia para la empresa?					
14	¿Los supervisores mantienen constante comunicación con sus trabajadores durante el proceso productivo?					
15	¿Su supervisor utiliza memorandos, oficios o informes escritos para comunicarse con los trabajadores?					
16	¿La organización utiliza medios electrónicos para comunicarse con los trabajadores?					
17	¿Considera que las relaciones entre los compañeros de trabajo son respetuosas?					
18	¿Las relaciones interpersonales entre supervisores y trabajadores se efectúan en un clima de cordialidad?					
19	¿La empresa ha tomado retos en los momentos oportunos para enfrentar los retos surgidos y los trabajadores han respondido satisfactoriamente?					
20	¿La gerencia es capaz de arriesgarse para lograr nuevos planes involucrando a sus trabajadores?					
21	¿La organización tiene definidas las reglas, procedimientos, políticas y normas de gestión del talento humano?					
22	¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?					
23	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la organización?					
24	¿Los problemas suscitados en el lugar de trabajo se resuelven de manera respetuosa?					
25	¿Recibe ayuda de su jefe y compañeros de trabajo cuando debe resolver una labor difícil?					
26	¿Considera que su salario es una justa compensación de su responsabilidad y trabajo?					
27	¿La remuneración que recibe de acuerdo a su trabajo, es suficiente para cubrir sus necesidades básicas?					
28	¿El ambiente laboral donde se desempeña es tenso?					

29	¿Considera que trabaja dentro de un ambiente laboral de miedo, de castigos y/o de amenazas?					
30	¿El clima laboral donde trabaja es bastante dinámico enfocados para alcanzar los objetivos organizacionales?					
31	¿La organización se desarrolla dentro de un clima participativo bajo la confianza en sus trabajadores?					
32	¿Los trabajadores están motivados por la participación rendimiento en función de los objetivos?					
33	¿Los trabajadores y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica?					

ANEXO B VALIDACIÓN



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Estimado experto

Respetuosamente acudo a usted en la oportunidad de solicitar su colaboración, para la revisión del instrumento que se le anexa.

Es oportuno hacer de su conocimiento que su opinión sirve de guía en la realización del Trabajo Especial de Grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE LA EMPRESA APC C.A**

Su ayuda consistirá en evaluar cada pregunta del instrumento, para estimar su contenido, criterio y constructo.

Contenido: Hace referencia a todo aquello que se incluye en el instrumento y que debe abarcar todo lo necesario para medir las variables, sin dejar nada fuera, que en respuesta a la pregunta, es decir, que sea muy específico en su contenido.

Criterio: Mide los indicadores que desarrollan las variables a medir.

Constructo: Mide el grado de correspondencia entre las variables observadas y el constructo teórico que se quiere medir. Hace referencia al grado de adecuación conseguido en la medición de los conceptos centrales de la investigación.

La escala siguiente deberá corresponder con su opinión a cada una de sus preguntas:

5. Excelente
4. Bueno
3. Regular

2. Deficiente

1. Muy deficiente.

Guía de Validación

Datos de Identificación del Experto

Nombre y Apellido: Libsen Méndez

Cédula de Identidad: 5.453.955

Últimos títulos obtenidos: especialista en Gestión del talento Humano. Doctora en Ciencias de la Educación

Correo: libsenm@gmail.com

N°	Contenido					Criterio					Constructo				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	x					x					x				
2	x					x					x				
3	x					x					x				
4	x					x					x				
5	x					x					x				
6	x					x					x				
7	x					x					x				
8	x					x					x				
9	x					x					x				
10	x					x					x				
11	x					x					x				
12	x					x					x				
13	x					x					x				
14	x					x					x				
15	x					x					x				

16	x					x					x				
17	x					x					x				
18	x					x					x				
19	x					x					x				
20	x					x					x				
21	x					x					x				
22	x					x					x				
23	x					x					x				
24	x					x					x				
24	x					x					x				
25	x					x					x				
26	x					x					x				
27	x					x					x				
28	x					x					x				
29	x					x					x				
30	x					x					x				
31	x					x					x				
32	x					x					x				
33	x					x					x				

Guía de Validación

Datos de Identificación del Experto

Nombre y Apellido: Flavio Orestes Salerno

Cédula de Identidad: 6.455.173

Últimos títulos obtenidos: Especialista en Gestión del talento Humano. Doctor en Ciencias Gerenciales

Correo: orestessalerno@gmail.com

N°	Contenido					Criterio					Constructo				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	x					x					x				
2	x					x					x				
3	x					x					x				
4	x					x					x				
5	x					x					x				
6	x					x					x				
7	x					x					x				
8	x					x					x				
9	x					x					x				
10	x					x					x				
11	x					x					x				
12	x					x					x				
13	x					x					x				
14	x					x					x				
15	x					x					x				
16	x					x					x				
17	x					x					x				

18	x					x					x				
19	x					x					x				
20	x					x					x				
21	x					x					x				
22	x					x					x				
23	x					x					x				
24	x					x					x				
24	x					x					x				
25	x					x					x				
26	x					x					x				
27	x					x					x				
28	x					x					x				
29	x					x					x				
30	x					x					x				
31	x					x					x				
32	x					x					x				
33	x					x					x				

ANEXO C CONFIABILIDAD

$$a = K / (K - 1) * [1 -$$

$$K/K-1 \quad 1,031 \quad *1- \quad 0,312$$

$$a = \quad 1,03 \quad 0,69$$

$$a = \quad 0,71$$

Cuadro 2. Rangos del coeficiente de Confiabilidad de Alfa de Cronbach

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

Fuente: Stracuzzi y Martins (2003)

