



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**



**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**

Autora: Lcda. Landaeta, Mercedes

La Morita, Septiembre de 2017

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado:

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ENVASES ARAGUA MAY, C.C.S., UBICADA EN MARACAY ESTADO ARAGUA."

Presentado por el (la) MERCEDES LISSETTE LANDAETA C.I. 12.337.971 para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como APROBADO.

Presidente: Venus Guevara

C.I. 460488

Firma:

Miembro: Mercedes B. Blanco

C.I. 4368061

Firma:

Miembro: José Felipe Cabeza

C.I. 10452084

Firma:

Maracay, 20 de Septiembre del 2017

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre a mi lado guiando mis pasos y bendiciendo todos los momentos de mi vida, a mi madre Bernarda por su amor, dedicación y apoyo incondicional en todo momento, a mis hermanos Wilma, Marvie y Larry por las demostraciones de afecto y apoyo en todas las metas trazadas a lo largo de mi vida.

Mercedes L. Landaeta

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, a mi tutora Prof. Adelaida González, por aceptar y confiar en este trabajo de grado, quién desde el primer momento me brindo sus conocimientos a través de las asesorías, lo cual permitió su desarrollo y culminación de forma exitosa.

En segunda instancia, al personal Docente, Directivo y Administrativo de la Dirección de Estudios de Postgrado, por estar siempre de la mano en la formación de profesionales en estudios de cuarto nivel, que egresan con orgullo de esta Casa de Estudios a triunfar en el campo laboral y asimismo, seguir brindando conocimientos de gran valor agregado mediante el Área de Estudios de Postgrado. No puedo dejar de mencionar a las Prof. Berenice Blanco y María Eugenia Zapata por su apoyo y por brindar grandes aportes a mi investigación.

En tercera instancia, al personal administrativo y operativo de la empresa Envases Aragua Mav, C.C.S., especialmente a la Licenciada Carmen Solórzano, por brindarme su tiempo y dedicación al exponerme la situación laboral que afectaba el rendimiento en el Departamento de Producción, lo cual me permitió obtener un alcance objetivo y preciso para desarrollar esta investigación.

Gracias...



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



**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**

Autor: Landaeta, Mercedes

Tutor: González, Adelaida

RESUMEN

Durante el desarrollo de la presente investigación se determinó que el objetivo general del trabajo especial de grado fue analizar el 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. El mismo se desarrolló en una investigación de campo, con diseño no experimental ya que los sujetos fueron observados en su ambiente natural, por tanto en esta investigación se trabajó con una población de cuarenta y dos (42) personas, lo que indica que ésta fue de carácter censal, es decir, la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población en estudio. Como técnicas e instrumentos de recolección se empleó la encuesta por medio de un cuestionario bajo la escala lickert compuesto por veintiseis preguntas cerradas y la guía de entrevista. Como técnicas de análisis se emplearon diagramas circulares y cuadros estadísticos, los cuales arrojaron los resultados de la investigación en forma de frecuencias y porcentajes. Como conclusión primordial se pudo establecer 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), como recomendación final se señaló que la empresa cuenta con una convención colectiva administrada por el sindicato, que en la actualidad ampara con aumentos por tabuladores a la totalidad de los trabajadores bajo nomina diaria y solo a una parte de aquellos que laboran como parte de la nómina mensual, este acuerdo estableció un aumento salarial cada seis (6) meses los supervisores de producción (nómina mensual), condicionado a una evaluación de desempeño y limitado a un incremento entre el ocho (8) y el quince (15) por ciento por los tres (3) años de vigencia de dicha convención, la cual fue renovada en fecha reciente.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Rendimiento, Personal, Productividad.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**



**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND STAFF PERFORMANCE WORKING
IN THE AREA OF PRODUCTION OF THE COMPANY ENVASES ARAGUA
MAV, C.C.S. LOCATED IN MARACAY - ESTATE ARAGUA**

Authors: Landaeta, Mercedes

Tutor: González, Adelaida

ABSTRACT

During the development of the present investigation it was determined that the general objective of the special work of degree was to analyze the organizational climate and staff performance who work in the Production area Of the company Envases Aragua MAV, C.C.S. Located in Maracay - Aragua State. It was developed in a field research, with non-experimental design since the subjects were observed in their natural environment, therefore in this research was worked with a population of forty two (42) people, indicating that this was Of census character, that is to say, the sample was conformed by the total of the population under study. As techniques and instruments of collection, the survey was used by means of a questionnaire under the lickert scale composed of twenty-six closed questions and the interview guide. As analysis techniques, circular diagrams and statistical tables were used, which yielded the results of the research in the form of frequencies and percentages. As a primary conclusion, it was possible to establish that there is a high level of discomfort on the part of the workers due, on the one hand, to salary problems between supervisors (monthly payroll) and subordinate workers (daily payroll) With a collective bargaining agreement administered by the union, which currently provides for tabulated increases to all workers on a daily basis and only a part of those who work as part of the monthly payroll, this agreement established a salary increase each Production supervisors (monthly payroll), conditioned to a performance evaluation and limited to an increase between eight (8) and fifteen (15) percent for the three (3) years of validity of said Convention, which was recently renewed.

Key Words: Organizational Climate, Performance, Personnel, Productivity

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	v
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
INTRODUCCIÓN.....	12
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos de la Investigación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Justificación de la Investigación.....	24
 II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	27
Bases Teóricas.....	32
 III MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y Nivel de la Investigación.....	41
Población.....	44
Muestra.....	46
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	46
Operacionalización de las Variables.....	48
 IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis Descriptivo Ítem por Ítem.....	49
 V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	82
 LISTA DE REFERENCIAS.....	85
ANEXOS.....	90

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	pp.
1 Distribucion de la Poblacion y Muestra.....	45
2 Distribución Porcentual por Jerarquia.....	50
3 Distribución Porcentual por Misión y Visión.....	51
4 Distribución Porcentual por Procedimientos.....	52
5 Distribución Porcentual por Ambiente.....	53
6 Distribución Porcentual por Resultados.....	54
7 Distribución Porcentual por Responsabilidad.....	55
8 Distribución Porcentual por Comunicación.....	56
9 Distribución Porcentual por Información.....	57
10 Distribución Porcentual por Mobiliario.....	58
11 Distribución Porcentual por Recursos.....	59
12 Distribución Porcentual por Remuneración.....	60
13 Distribución Porcentual por Perfil de Cargo.....	61
14 Distribución Porcentual por Trabajo en Equipo.....	62
15 Distribución Porcentual por Agresion.....	63
16 Distribución Porcentual por Identificación con la empresa.....	64
17 Distribución Porcentual por Merito.....	65
18 Distribución Porcentual por Retribución.....	66
19 Distribución Porcentual por Responsabilidades Asignadas.....	67
20 Distribución Porcentual por Opinión.....	68
21 Distribución Porcentual por Capacitación.....	69
22 Distribución Porcentual por Decisión.....	70
23 Distribución Porcentual por Ascenso.....	71
24 Distribución Porcentual por Incentivos.....	72
25 Distribución Porcentual por Valor.....	73
26 Distribución Porcentual por Liderazgo.....	74
27 Distribución Porcentual por Debate.....	75
28 Operacionalización de las Variables.....	96
29 Confiabilidad	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
1 Distribución Porcentual por Jerarquía.....	50
2 Distribución Porcentual por Misión y Visión.....	51
3 Distribución Porcentual por Procedimientos.....	52
4 Distribución Porcentual por Ambiente.....	53
5 Distribución Porcentual por Resultados.....	54
6 Distribución Porcentual por Responsabilidad.....	55
7 Distribución Porcentual por Comunicación.....	56
8 Distribución Porcentual por Información.....	57
9 Distribución Porcentual por Mobiliario.....	58
10 Distribución Porcentual por Recursos.....	59
11 Distribución Porcentual por Remuneración.....	60
12 Distribución Porcentual por Perfil de Cargo.....	61
13 Distribución Porcentual por Trabajo en Equipo.....	62
14 Distribución Porcentual por Agresión.....	63
15 Distribución Porcentual por Identificación con la empresa.....	64
16 Distribución Porcentual por Merito.....	65
17 Distribución Porcentual por Retribución.....	66
18 Distribución Porcentual por Responsabilidades Asignadas.....	67
19 Distribución Porcentual por Opinión.....	68
20 Distribución Porcentual por Capacitación.....	69
21 Distribución Porcentual por Decisión.....	70
22 Distribución Porcentual por Ascenso.....	71
23 Distribución Porcentual por Incentivo	72
24 Distribución Porcentual por Valor.....	73
25 Distribución Porcentual por Liderazgo.....	74
26 Distribución Porcentual por Debate.....	74

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas. Sin embargo, lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol.

Es indudable que los pioneros del desarrollo organizacional surgieron a raíz de investigaciones como el experimento Hawthorne realizado en la Western Electric con la finalidad de estudiar la relación entre los índices de productividad y las modificaciones de las condiciones de trabajo. Visionarios del Desarrollo Organizacional, como Lewin, Mc Gregor, Lippitt, Watson y French incursionaron en este campo y obtuvieron resultados excelentes al considerar que cualquier proceso de cambio se gesta tanto en el ámbito personal como en el grupal u organizacional.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar el 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. De acuerdo a lo expuesto anteriormente el trabajo fue concebido bajo una investigación de campo, quedando estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: señala la formulación, descripción, causas y efectos del problema detectado en la empresa; esto se resume como el planteamiento del problema. Además, se presentan los objetivos de la investigación y la Justificación del mismo.

Capítulo II: describe el Marco Teórico de la investigación, su antecedentes, así como las bases teóricas, bases normativas y definición de términos.

Capítulo III: define el Marco Metodológico, la modalidad de la investigación, unidad de análisis, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la validez del instrumento, las técnicas de análisis de los datos y la operacionalización de las variables.

Capítulo IV: expone la presentación y análisis de los resultados. De estos se deducen diferentes análisis, tomando en cuenta los gráficos provenientes de los ítems que conforman el cuestionario.

Capítulo V: presenta el cuerpo de conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones empresariales, independientemente del espacio geográfico donde se ubiquen, poseen características comunes. Sin embargo, cada una de ellas presenta una serie exclusiva de esas características y/o propiedades que define el ambiente interno individual. A juicio de Dorta, ese ambiente interno “percibido o experimentado por los miembros de la organización, influye en sus comportamientos y tiene una duración relativa” (2013:2) denominándose Clima Organizacional.

De acuerdo con Mendez, (2006:98), el clima organizacional se refiere como:

La calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros activos y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación organizacional”.

Ahora bien, tomando en cuenta lo anterior, la tendencia mundial actual apunta a la modernización de las estructuras empresariales y a la adopción de estrategias que permitan el adecuado ambiente laboral y la máxima expresión del talento humano en un clima que logre potenciar sus habilidades, destrezas y talentos individuales en beneficio de la organización a la par que el compromiso, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

Bajo esta perspectiva y parafraseando a Ariza *et al.* (2013:43), en países desarrollados, incluyendo aquellos pertenecientes a la Unión Europea, existe un

elevado porcentaje de empleados (75%), que laboran en un clima organizacional adaptado a sus necesidades, con tareas motivadoras y gran autonomía, presentando una notable identificación con su organización, perteneciendo a este primer grupo países como Alemania, Francia e Inglaterra. Sin embargo, a juicio de los autores en la actualidad este tipo de organizaciones, aunque en menor porcentaje, “cohabitan con otras con poco margen para la creatividad individual, falta de flexibilidad e inseguridad laboral, disminuyendo la satisfacción laboral y la motivación con el trabajo”

Pérez (2012) coincide con el planteamiento anterior. Resumiendo lo establecido por el autor, en la Eurozona y particularmente Alemania han demostrado en los últimos años un incremento significativo en el rendimiento y productividad de sus organizaciones, logrado no solo por acertadas estrategias económicas, sino también por el desarrollo y evolución en su ambiente organizacional, satisfacción del trabajador y nivel de compromiso de este con la empresa. Indican igualmente que, tomando en cuenta los elementos descritos, los países mencionados son superados por Estados Unidos de Norteamérica.

Sobre el caso particular de los Estados Unidos, Carreño (2013:2) afirma que esta economía adicionalmente se caracteriza por proporcionar “mucho más libertad a las empresas para gestionar las condiciones laborales de los empleados”, planteándose estrategias de motivación que incluyen elementos como “salarios elevados, planes de carrera y formación profesional, promociones en función del rendimiento, seguridad laboral, planes de pensión, jubilación y retiro”.

Del análisis de los párrafos precedentes puede inferirse que en los países desarrollados el rendimiento y productividad de las organizaciones depende no solo del elemento económico y de la capacidad de las empresas de adaptarse a los constantes cambios tecnológicos consecuencia de la globalización. Igualmente, en los

últimos años se ha hecho particular énfasis en lograr un clima organizacional basado no solo en brindar seguridad laboral y económica, sino que adicionalmente potencie la motivación al logro personal a través del trabajo, la remuneración efectiva, el reconocimiento y la expresión del talento humano en todas sus facetas. La acción conjunta de los factores mencionados (manejo económico y óptimo clima organizacional), redunda significativamente en un incremento sostenido de la rentabilidad empresarial.

Ahora bien, tal y como se indicó, el manejo del ambiente laboral desde la perspectiva del adecuado clima organizacional es una tendencia seguida hoy mundialmente, y las organizaciones empresariales pertenecientes a América Latina no son la excepción. Cabra y Sánchez (2011), coinciden con lo anterior y establecen, tomando como ejemplo empresas Colombianas, que se han hecho esfuerzos para impulsar las nuevas estrategias que potencien el reconocimiento de la labor del trabajador, la identificación con la empresa y el sentido de pertenencia y realización personal, alejándose cada vez más del modelo tradicional donde el trabajador era visto como un instrumento que cumplía las funciones asignadas y recibía una remuneración no necesariamente acorde con el esfuerzo realizado ni la experiencia demostrada.

Sin embargo, y parafraseando a los autores citados, existen en la actualidad elementos en el ambiente interno de las empresas que potencialmente perjudican el clima organizacional afectando directamente al trabajador tales como el escaso presupuesto para innovación, desarrollo y capacitación, incertidumbre, celos, liderazgo autocrático, alto distanciamiento de poder, malas relaciones laborales y en general, falta de mecanismos de compensación para los trabajadores que salen perjudicados de los procesos de innovación.

Hernández *et al.* (2013:53) coinciden con los aspectos citados e indican que, en algunas empresas Mexicanas se han encontrado situaciones de “supervisión abusiva y un clima de agresión, los cuales tienen un efecto directo” sobre el rendimiento del personal, “en comparación a la supervisión positiva y un clima organizacional no agresivo”. Resumiendo la opinión de Weller (2011) sobre el particular, puede afirmarse que adicionalmente, a lo descrito, en la mayoría de los países latinoamericanos existen factores como la inestabilidad tanto laboral como del ingreso económico, la ausencia de mecanismos compensatorios, alta rotación del empleo que tiende a obstaculizar la construcción de trayectorias ascendentes, exclusión y limitada comunicación laboral, elementos que definitivamente afectan el clima organizacional.

Por su parte, Vargas (2006:6), coincide con los planteamientos anteriores, sin embargo indica que en el caso de Latinoamérica y a diferencia de Estados Unidos y Europa, existe una marcada tendencia a presentar en las organizaciones una “estructura institucional basada usualmente en la participación tripartita (trabajadores, empleadores, gobierno) en sus Consejos y Juntas Directivas”, las cuales si bien se forman para protección del trabajador en algunos casos pueden generar fricciones en la relación obrero patronal o entre los mismos empleados, afectando el medio ambiente laboral, el rendimiento de los trabajadores e incluso la productividad empresarial.

Tomando en cuenta lo citado hasta el momento, se desprende que en las organizaciones empresariales latinoamericanas, si bien existe la tendencia a mejorar las condiciones del medio ambiente de trabajo y valorar el talento humano, existen elementos limitantes de diversa naturaleza que deben ser oportunamente corregidos, de tal forma que el total de las personas o participantes de la organización, en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de ésta, puedan realizar una gestión eficaz

y con éxito, alejándose de los viejos esquemas estructurales que pueden llegar a ser obsoletos o disfuncionales.

Bajo el contexto descrito, la situación que se presenta en las organizaciones empresariales venezolanas pareciera no ser diferente. En Venezuela, las empresas privadas han tenido que enfrentarse en la actualidad al reto de prestar un servicio eficiente y satisfacer la demanda de la población. Para lograr lo anterior, se encuentran en la búsqueda constante de métodos adecuados que le permitan obtener un mayor rendimiento laboral del personal, orientando su acción hacia patrones de comportamiento modernos y reestructurando su modelo organizacional para promover la eficiencia administrativa y el dinamismo corporativo. Sin embargo, a pesar de lo anterior, se evidencian factores de peso que definitivamente afectan el clima organizacional de las empresas locales.

Sobre este aspecto opina Hernández (2008:103), que en empresas del ramo automotor en el Estado Carabobo, la situación es similar, evidenciándose una escasa comunicación de la gerencia hacia los mandos medios. Por otra parte, los empleados no conocen a cabalidad sus responsabilidades ni se sienten a gusto con el trabajo realizado, sobrepasando sus capacidades y generándoles una gran carga de estrés durante la jornada laboral. Demuestran estar insatisfechos con el salario recibido y no perciben ningún tipo de incentivo que permita cubrir sus necesidades económicas, sociales, físicas y/o espirituales. Dado lo anterior y a juicio del autor mencionado el clima organizacional encontrado en el sector evaluado “está orientado hacia el rendimiento laboral, presta poca atención a las necesidades sociales y se dirige a la productividad”.

De igual forma, concuerdan Urdaneta *et al.* (2009:1), quienes indican que en el caso de instituciones sanitarias del Estado Zulia, es común encontrar la presencia de “un estilo de liderazgo autocrático, escasa comunicación entre directivos y el personal

y la prevalencia en el descontento de los trabajadores con la planta física donde laboran”, pudiendo catalogarse el clima organizacional detectado como “poco ideal para el óptimo desarrollo de los procesos que determinan la productividad del personal y, en definitiva, de todo el sistema organizacional”.

Más recientemente, Pérez (2012:143), señala que igualmente en instituciones sanitarias en Maracaibo, establece que los empleados perciben un “trato autoritario, atemorizante, con serios problemas de comunicación, no se sienten identificados con las políticas de la organización, ni con las normas de la misma, hay un comportamiento laboral negativo y ausencia de trabajo en equipo”.

Por su parte, Yonso *et al.* (2013:22), analizando el clima organizacional en empresas editoras de medios impresos en el Distrito Capital, coinciden con los planteamientos anteriores indicando que si bien el sector evaluado posee una actitud que se “orienta hacia la gestión de conocimiento, carece de la estructura característica debido a que sus procesos no están condicionados para la adquisición, desarrollo, aplicación y evaluación del conocimiento, de manera uniforme y continua a todas las unidades que la conforman”. Por otra parte, presenta serias limitantes en cuanto a la “identificación del trabajador con la organización y está parcialmente acoplado al trabajo en equipo”.

Ahora bien, dentro de los factores que afectan el clima organizacional en las empresas venezolanas destaca igualmente la conflictividad laboral generada por el comportamiento de empleados que, acogidos a la vigente inamovilidad laboral, incumplen con sus obligaciones contractuales, siendo este en opinión Fernández (2013:1) “uno de los principales factores que impide mejorar el rendimiento de las empresas” en Venezuela.

Resumiendo el análisis del autor puede afirmarse que en sectores como manufactura, industria automotriz y autopartes, alimentos, agroindustria e incluso en las empresas básicas de Guayana, se evidencia en la actualidad la presencia de trabajadores o grupos de trabajadores que registran “inasistencias reiteradas e injustificadas y reposos médicos de dudosa legalidad lo que les permite disfrutar de los beneficios sin acudir a sus puestos de trabajo. Igualmente, factores como la discusión de contratos colectivos con cláusulas que potencialmente podrían perjudicar a un sector de la masa laboral, así como la presión sindical interna en apoyo a trabajadores en conflicto, agravan aún más la delicada situación laboral desmejorando el ambiente de trabajo y afectando definitivamente la productividad.

De lo descrito hasta el momento se desprende que en Venezuela, al igual que en la mayoría de los países del mundo, la tendencia apunta hacia la modernización de las estructuras y modelos organizacionales, buscando la satisfacción del trabajador y la identificación del mismo con su labor y con la propia organización, sobre la base de la satisfacción de sus necesidades no solo técnicas, operativas y académicas, sino también en aspectos como metas alcanzadas, logros personales y satisfacción individual. Sin embargo, existen elementos de peso que parecieran limitar este proceso, destacando el liderazgo autoritario e intimidante, fallas en la remuneración, alta carga laboral e incluso presión sindical, incumplimiento laboral y conflictos internos entre los grupos que entorpecen los procesos comunicacionales y la adopción de un clima organizacional adecuado.

De esta realidad, no escapa la Empresa Envases Aragua MAV, C.C.S., objeto del presente estudio. Envases Aragua MAV, C.C.S. es una organización dedicada a la fabricación de envases de aluminio de dos piezas para bebidas gaseosas y no gaseosas, cerveza y jugos que maneja una nómina de 42 trabajadores. De acuerdo con información suministrada por el Departamento de Producción, en el área existen

cuatro (04) Supervisores Operativos que trabajan bajo nómina mensual y quince (15) trabajadores bajo contrato por nomina diaria.

Los supervisores mencionados tienen a su cargo la inspección y verificación del proceso productivo, así como el fiel cumplimiento de las obligaciones laborales de los trabajadores a su cargo. Igualmente, deben cumplir con metas específicas de producción, responsabilizarse por las líneas de producción asignadas, los desperdicios generados, así como la entera satisfacción del cliente y/o las devoluciones de ser el caso. Por su parte, los trabajadores por nomina diaria, se limitan a cumplir las funciones descritas en su manual de cargo, sin más responsabilidad que el acatamiento de sus labores individuales.

Ahora bien, en la empresa y particularmente en el Departamento mencionado, desde el segundo trimestre del año 2010 y hasta el momento, se ha observado 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. Por otra parte, la empresa cuenta con una convención colectiva administrada por el sindicato, que en la actualidad ampara y beneficia con aumentos por tabuladores a la totalidad de los trabajadores bajo nomina diaria y solo a una parte de aquellos que laboran como parte de la nómina mensual.

Este acuerdo establece un aumento salarial cada seis (6) meses los supervisores de producción (nómina mensual), condicionado a una evaluación de desempeño y limitado a un incremento entre el 8% a 15% por los 3 años de vigencia de dicha convención, la cual fue renovada en fecha reciente. Adicionalmente, en la contratación colectiva se indica que los supervisores de producción (nómina mensual), pueden recibir un bono de productividad, sin embargo este está igualmente

condicionado al cumplimiento de metas específicas como lograr retenciones y un nivel de desperdicio menor a un 3%, ausencia de devoluciones de parte del cliente y el cabal cumplimiento de una meta diaria de producción 600 millones de latas.

Las exigencias descritas en el párrafo precedente, dadas las condiciones económicas e incluso políticas existentes en el país, difícilmente pueden ser cubiertas, por lo cual el bono de productividad no es cancelado de forma constante, originando que el ingreso económico percibido sea irregular. Por su parte, los trabajadores de nómina diaria, sin verse sometidos ni condicionados a evaluación alguna de desempeño, sin la responsabilidad de personal a su cargo, supervisión constante ni obligatoriedad de cumplimiento de metas, son beneficiados con aumentos de hasta 10% cada 4 meses de forma permanente.

Esta situación ha ocasionado que el salario devengado por los empleados de nómina diaria supere de forma significativa al obtenido por sus jefes inmediatos. Es así como los supervisores del departamento de producción (nómina mensual), los cuales pese a tener en promedio más de diez (10) años de experiencia, mayor presión, capacitación y la responsabilidad de la supervisión permanente del 95% de la nómina diaria, devengan un salario inferior al de sus subordinados, incluyendo aquellos de ingreso reciente a la organización y que no poseen preparación ni experiencia laboral alguna.

Adicionalmente, el malestar reportado por los trabajadores se incrementa debido a la altísima presión sindical en apoyo a los trabajadores de nómina diaria, amparada en la inamovilidad laboral y caracterizada por amenazas y posibilidad de pérdida del puesto de trabajo. Lo anterior trae como consecuencia la imposibilidad por parte de los supervisores de controlar o amonestar a los trabajadores de una nómina diaria altamente conflictiva, generándose faltas de respeto, negligencia e incumplimiento con las tareas asignadas, pérdida de materiales y herramientas, ausentismo, retardos

sabotaje, problemas disciplinarios, insubordinación e incumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial, entre otras.

Los factores descritos hasta el momento definitivamente podrían tener un impacto sustancial no solo sobre el clima organizacional de la empresa evaluada, sino también sobre el rendimiento de los trabajadores e incluso sobre la satisfacción del cliente y la productividad de la organización. Dada la importancia del ambiente organizacional como elemento influyente en la dinámica empresarial, surge la necesidad de realizar un análisis para conocer el clima organizacional de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S., diagnosticar eficazmente los procesos que se llevan a cabo y los comportamientos organizacionales y plantear estrategias que permitan potencialmente mejorar el clima organizacional descrito.

Tomando en cuenta lo anterior se expone la siguiente interrogante: ¿Influye el clima organizacional en el rendimiento del personal que labora en el Departamento de Producción de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S.? De esta pregunta inicial se desprenden las siguientes incógnitas y dan paso a la formulación del problema.

¿Cuál es la situación actual en cuanto al clima organizacional en la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S.?

¿Cuáles son los factores, que intervienen dentro del clima organizacional, que influyen en el rendimiento de los trabajadores?

¿Qué se puede establecer desde el desempeño laboral el rendimiento de los trabajadores de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el 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.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional de los trabajadores en la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua.

Describir los factores que intervienen dentro del clima organizacional en el rendimiento de los trabajadores de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua.

Establecer desde el desempeño laboral el rendimiento de los trabajadores de la Empresa Envases Aragua MAV, C.C.S.

Justificación

El estudio del clima organizacional y de los factores que lo componen, así como la repercusión en el rendimiento de los trabajadores y la identificación de los mismos con la organización, se ha convertido en un punto básico de análisis en la mayoría de los países del mundo. La gerencia moderna apunta a la búsqueda constante del bienestar integral del trabajador, la satisfacción de sus necesidades de liderazgo, capacitación, reconocimiento y superación individual, a la par de la remuneración

adecuada, el cumplimiento de sus obligaciones contractuales y el rendimiento individual en aras de lograr la máxima productividad de las organizaciones.

Sin embargo, tal y como se ha analizado previamente, existen en la actualidad elementos que dificultan el medio ambiente laboral, limitando el desempeño de los trabajadores y el rendimiento de las organizaciones. Venezuela no escapa a esta realidad, existiendo en el país dos tendencias que determinan este importante aspecto. Por una parte, existe la convicción dentro de las organizaciones de mejorar el medio ambiente interno y fortalecer la identificación del trabajador con los objetivos de la organización sobre la base no solo de la remuneración económica, sino también del respaldo individual del trabajador en su búsqueda de la superación y éxito profesional y el bienestar individual, humano, social y familiar.

Por otra parte, existen factores que parecieran limitar y dificultar esta tarea. En este último aspecto podrían citarse la actual crisis económica nacional, elementos legales vigentes como la inamovilidad laboral y la presión sindical, que en su búsqueda de mejorar las condiciones laborales de un sector de la fuerza laboral, parecieran desmejorar las condiciones de otros.

Es así como en algunas empresas nacionales, como es el caso de Envases Aragua MAV, C.C.S., se han presentado situaciones de intensa conflictividad que pudieran estar afectando no solo el medio ambiente laboral, sino también el rendimiento individual y grupal y en consecuencia la productividad de las organizaciones. En este contexto se plantea en este trabajo el estudio del clima organizacional en la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S., los factores que lo constituyen y las potenciales consecuencias para los trabajadores y para la organización. Igualmente, se proyecta la definición de estrategias que permitan optimizar el medio ambiente de trabajo en el marco de una gerencia moderna, de allí la importancia de su estudio.

Por otra parte, la investigación a realizar presenta aportes significativos desde el punto de vista empresarial, teórico y metodológico. En el aspecto empresarial, el trabajo a realizar detallará la situación presentada en la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S., así como las posibles estrategias de cambio necesarias para mejorar el clima organizacional y atenuar las consecuencias actuales de la conflictividad interna sobre el desempeño de los trabajadores y referente a la productividad. La información aquí contenida, incluyendo un actualizado marco teórico y las estrategias de optimización de la problemática descrita, serán puestas a disposición del personal de la organización, por lo cual podrá ser oportunamente aplicada beneficiando directamente a los trabajadores y a la empresa.

En el aspecto teórico, este estudio al ser realizado con el más estricto rigor científico aportará información actualizada y debidamente referenciada sobre el clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de las organizaciones empresariales en Venezuela, la cual estará a disposición de estudiantes, profesores y todo el personal que labora en la Universidad de Carabobo, pudiendo ser citado como antecedente en futuras investigaciones sobre el tema. En el aspecto metodológico, este trabajo viene a fortalecer las líneas de investigación sobre el tema existentes en la Universidad de Carabobo, dentro del contexto de adaptación y modernización de las organizaciones empresariales a las técnicas gerenciales modernas.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Para llevar a cabo la presente investigación, se consideró necesaria la revisión de trabajos realizados por otros investigadores, con la finalidad de profundizar y apoyar las bases de estudio. En este sentido se trata de realizar una síntesis conceptual de investigaciones realizadas sobre el problema formulado, los cuales pueden contribuir a determinar el enfoque metodológico y las conclusiones de este estudio.

Chirinos (2014), en su trabajo basado en una investigación que lleva por título: **“Evaluación del clima organizacional para detectar la Eficiencia del Recurso Humano en la Empresa CANTV (planta externa), ubicada en Maracay, Estado Aragua”**, presentado en la Universidad Bicentennial de Aragua, para optar al título de magister mención Gerencia. Esta investigación fue desarrollada bajo la metodología de proyecto factible y sustentado en una investigación de campo de carácter descriptivo, utilizando la observación y la entrevista como técnicas más idóneas para recabar la información apoyándose un cuestionario de opinión. Mediante este estudio se expresa la necesidad de evaluar el clima organizacional de la empresa, ya que no reúne las condiciones que promueva un mejor desarrollo empresarial, por cuanto se manifestaron debilidades dando origen a un ambiente de trabajo insatisfactorio que no contribuye con las fortalezas detectadas para lograr la motivación de su potencial humano hacia un desempeño eficiente.

El aporte de esta investigación consiste en destacar la importancia de tomar en cuenta el clima organizacional como punto de partida para lograr estrategias que permitan ser más eficientes y de esta manera tener un mayor control de gestión

empresarial. Ya que para los recursos humanos es importante su ambiente donde desarrolla su labor, ya que el mismo influye en el rendimiento laboral.

Ríos (2014), realizó una investigación titulada **“Diseño de un Modelo Estratégico para optimizar el Clima Organizacional para la Gerencia de Carbón de la Industria Venezolana de Aluminio (C.V.G. Velanum)”**. Presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua. El presente trabajo fue presentado con una población de quince (15) trabajadores, que fueron todas aquellas personas que pudieron dar información a las investigadoras sobre el ambiente laboral que torna en la empresa Venalun. No se hizo muestreo estadístico ya que la muestra fue la misma población, por lo que se definió como censal. El autor concluye lo siguiente “la implantación de modelo de gestión ambiental es beneficioso ya que disminuye y mantiene un control sobre el medio ambiente, lo que conlleva al hombre a vivir en mejores condiciones ambientales, dicho trabajo sirvió de base para la presente investigación, ya que el estudio realizado permitió efectuar comparaciones sobre la gestión permitiendo impulsar estrategias garantizando mejores condiciones en el entorno laboral.

Díaz, M. *et al.* (2013), publicó un estudio denominado **“Clima Organizacional: Factores de Satisfacción Laboral en una Empresa de la Industria Metal – Mecánica”** en la Revista Global de Negocios, adscrita a la Universidad de Coahuila, México. El trabajo de investigación se llevó a cabo con la finalidad de identificar los factores que influyen en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa de la industria metal-mecánica ubicada en Frontera, Coahuila, a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, de reforzamiento y/o de mejora del Clima Organizacional. Para la realización de este estudio se determinó que la Muestra fuese por consenso, formada por 33 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, que consta de 40 reactivos correspondientes a 10 variables; para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.89.

Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular frecuencias, obtener las Medias y los coeficientes de correlación de Pearson, usando el programa SSPS (versión 17.0). Como resultado se reporta que el factor higiénico compañeros de trabajo es el de mayor relación con la satisfacción, mientras que los factores motivadores que predominan son los relativos al contenido-significado del trabajo, y al reconocimiento proveniente del supervisor y de los compañeros.

El estudio precedente aporta elementos de análisis sobre las bases conceptuales del clima organizacional, los factores que influyen en la motivación del personal y el adecuado diagnóstico del clima en las organizaciones. Igualmente, permitió conocer aspectos procedimentales y metodológicos ajustados a la investigación a realizar.

Por su parte Trejo, M. (2013), presentó un trabajo titulado **“Evaluación del Clima Organizacional en las empresas del Sector Alimentos del Grupo Sindoni”**, como tesis de Grado de Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia Publica en la Universidad de Carabobo. El objetivo general de la investigación fue Evaluar el clima organizacional de las empresas del sector alimentos del Grupo Sindoni, a través del estudio de las nueve (09) dimensiones propuestas por los autores Litwin y Stringer, con el fin de proponer una serie de recomendaciones en base a los resultados obtenidos. El basamento teórico está fundamentado en las concepciones de autores tales como Brunet, (1987:178) entre muchos otros, los cuales gracias a sus aportes sustentaron la información necesaria para facilitar la comprensión y fortalecimiento del tema objeto de estudio.

En cuanto al aspecto metodológico, el presente estudio es de carácter descriptivo de campo; aplicándose además un instrumento de recolección de información con cuarenta y cuatro (44) ítems o afirmaciones y cinco (05) alternativas de respuesta en escala de Likert que permitió obtener los datos necesarios para conocer la realidad de las dos empresas. La población está compuesta por trescientos veintinueve (329) trabajadores de las dos empresas, tomándose una muestra para aplicar el instrumento

de ciento sesenta y ocho. En cuanto a la validación del instrumento, esta se llevó a cabo a través del juicio de tres (03) expertos; y la confiabilidad del instrumento se obtuvo mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach obteniéndose 0,93 lo que indica un alto nivel de confiabilidad.

Luego se procesaron todos los datos, se analizaron los resultados, se hicieron comparaciones de las dimensiones del clima organizacional en las dos empresas y confirmando que éste es una cuestión que depende en gran parte de las condiciones que presenta la organización para sus trabajadores y de la forma como estos perciban tales condiciones, por lo cual se puede decir que el clima organizacional no depende solo de una parte, sino que van a la par empresa - trabajador.

Este estudio aporta a la investigación información actualizada sobre el clima organizacional, los postulados que lo sustentan, sus características y bases fundamentales de análisis dentro de las organizaciones. Adicionalmente, plantea aspectos metodológicos que sirvieron de base para formular el esquema de la presente investigación y resultados ajustados a la realidad venezolana y particularmente del Estado Aragua, aspecto que permite utilizar la información y discusión resultante como elemento de comparación frente a la investigación a realizar.

De igual manera Flores, (2013), en su trabajo de investigación titulado **“Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A”** para optar al título de Magister en Gestion Empresarial en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana Escuela de Post Grado, plantea las siguientes conclusiones: el ambiente físico, espacio físico y la infraestructura de la empresa es el adecuado porque cumple con los requisitos de las Buenas Prácticas de Manufactura reguladas por DIGEMID, pero ciertas áreas requieren de algunas mejoras para que el trabajador tenga un mejor ambiente de trabajo. En cuanto a las condiciones de trabajo, la empresa solo cumple con algunos factores mientras que otros son descuidados como

es el caso del ruido.

Asimismo, la estructura orgánica funcional y aspectos organizativos se concluye que la mayoría del personal no la conoce por falta de capacitación que reciben sobre este 6 tema, sin embargo sí conocen cual es la visión, misión, objetivos, metas y procedimientos de la empresa porque reciben mayor capacitación sobre estos temas, la empresa también da a conocer el programa de producción de la semana con la finalidad que se cumpla en su totalidad.

Por lo tanto se concluye que el personal está satisfecho con las labores que realiza en su puesto de trabajo. Con respecto a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal se concluye que el personal que realiza su trabajo con ideas innovadoras y las expectativas que desean alcanzar en el trabajo son favorables para su desarrollo profesional y personal; sin embargo otro grupo de trabajadores se sienten infravalorados por el puesto de trabajo que ocupan y desearían cambiar su puesto de trabajo aun sin cambio en su remuneración. Con relación a la remuneración que el personal recibe, ellos se sienten insatisfechos porque no se consideran bien remunerados.

Como conclusión general, el principal aporte de este trabajo de investigación a las ciencias administrativas es que el adecuado conocimiento del clima organizacional y un favorable desarrollo del mismo de la empresa en estudio contribuye al incremento en sus niveles de eficacia y eficiencia en un modelo de administración bajo un enfoque basado en competencias. La precitada conclusión despierta nuestro interés en conocer las políticas ergonómicas, el promedio remunerativo salarial y las expectativas de desarrollo de crecimiento, que los trabajadores perciben de su institución.

Metodológicamente la Investigación tuvo un diseño no experimental, de campo, a un nivel descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible. La población, mientras

que la muestra corresponde al 20% de la población descrita. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue la entrevista y el cuestionario. Los resultados del estudio indican que las condiciones físicas y organizacionales que inciden directamente en el clima organizacional del personal Funcionario Administrativo que propicie un clima laboral agradable y que permita avanzar hacia los cambios que se requieren para responder con eficacia y eficiencia en las exigencias actuales del área de Administración.

Por consiguiente, cabe mencionar que existe una relación con esta Investigación porque se analiza el clima organizacional y los factores que influyen directamente en el desempeño laboral, se hace evidente la importancia que tiene en el rendimiento y productividad de una organización, por lo que es fundamental evaluar todos los factores o indicadores que inciden en el mismo y así asegurarse que estos no estén influyendo negativamente.

Bases Teóricas

Las bases teóricas representan el marco conceptual del problema planteado, es por ello que toda investigación deberá ser presentada por la teoría y el método del trabajo utilizado. Después de haber presentado algunos aportes de investigaciones realizados, hace falta presentar las contribuciones que han hecho personas especializadas en la materia. Al respecto, Sabino (2006: 102), menciona que “las bases teóricas o teorías del estudio deben ser planteadas al igual que el problema desde el contexto macro al particular”. El desarrollo de las bases teóricas que atañe al problema de investigación planteado se basa en la recopilación de información relevante y necesaria que sirva de soporte al estudio y de guía al investigador. Para el presente trabajo se extrajo información de diversas bibliografías que servirán de apoyo para la comprensión de los diferentes conceptos que en ella se manejan.

Clima Organizacional. Fundamentos.

Desde hace más de dos décadas se hace evidente que el clima organizacional es un término que ha despertado el interés en muchos autores con diferentes criterios. Sin embargo coinciden en que el clima organizacional tiene relación con las percepciones que comparten los integrantes de una organización con el ambiente laboral, donde se requiere contar con mecanismos de medición periódica con el fin de evaluar a cada miembro de la organización, a su filosofía y a los problemas de comunicación que pueden estar presente. Sobre el particular Goncalves (1997:78), señala que, “desde que el tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo”.

Para Brunet (1987:527), el clima Organizacional constituye “la personalidad, sensación o carácter de una organización” y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. Su importancia “reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que obedece a las percepciones que tenga el trabajador de estos factores”.

Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Desde esta perspectiva, el clima organizacional actúa como filtro por donde pasan fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones) o factores y estructuras del sistema organizacional. Por esta razón al evaluar el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. A fin de comprender mejor el clima organizacional, Goncalves (1997:85) puntualiza como resaltantes los siguientes elementos:

Las características del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima como elemento que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, siendo una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico..

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria y participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones y remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social e interacción con los demás miembros).

Sobre la base de las consideraciones precedentes el clima organizacional es definido por Goncalves (1997:90) como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación)”.

El Clima Organizacional y el Rendimiento empresarial

Las influencias del clima en la organización son señaladas por Campos (1996), como:

Los estilos del personal jerárquico: Es la forma en que el personal jerárquico piensa que debe manejarse la organización, reflejando en su modo de actuar con los miembros de su equipo. El estilo del fundador: La influencia del fundador de la empresa puede prolongarse durante muchos años e incluso para siempre, esto se advierte particularmente en las regiones, pero también está presente en organizaciones de tipo

secular. La familia dominante: Las familias, al igual que los fundadores pueden ejercer una profunda influencia en el clima, sobre todo, si la empresa es pequeña. Adelantos tecnológicos: Muchas organizaciones ahora operan con equipo completamente diferente al que usaban hace 20 años o menos. Muchos prevén cambios todavía más grandes para el futuro. (p.22).

Puede inferirse que las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajos motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

Con respecto a la auditoria del clima organizacional, indicadores como rotación, el ausentismo, las quejas, los accidentes de trabajo o las huelgas pueden servir como elementos de estudio sobre el clima de trabajo. Cuando una organización esta sindicalizada el tipo de relaciones laborales se convierte en otra variable importante que influye substancialmente en el clima organizacional una estrategia de relaciones laborales depende de los factores: el formalismo y la confianza entre los trabajadores, el cruce de estas dos variables permite identificar cuatro tipo de relaciones patronales sindicales; la cooperación adoptiva, el constitucionalismo cooperativo, el constitucionalismo antagonista y el antagonismo no inhibido.

Lo cierto, en este respecto, es que el clima organizacional es sentido, experimentado o percibido por lo general mucho antes de que se haga cualquier intento por analizarlo. Indiscutiblemente, el clima organizacional es el producto final o resultado de muchas acciones, retroalimentaciones, interacciones, diseños y saltos o reconfiguraciones leves y discontinuas, que pueden evolucionar durante meses o años. De ahí la insistencia de que no es fácil crear un buen clima. Un mal clima puede ser casi irreversible, se convierte en un factor fundamental detrás de la baja del desempeño y la productividad organizacional; y desde luego, existe un paralelismo

entre los climas organizacionales y los ambientes externos, en los climas culturales y sociales. Hay expertos que opinan que hasta que haya una verdadera comprensión de la naturaleza emergente, holística de esos climas, que sucede pocas veces en la actualidad, la moral y la satisfacción en el trabajo producirán resultados limitados.

Aunque los cambios fundamentales en el clima organizacional no se pueden realizar con facilidad ni rapidez, las evidencias de las investigaciones indican que el cambio es posible y que ha ocurrido. Investigaciones y estudios revelan que el lograr que los gerentes tomen conciencia del clima organizacional que han creado, así como de los aspectos de su propia conducta que crearon los climas, puede producir cambios importantes en el clima a nivel de grupo de trabajo.

Ahora bien, se ha demostrado que el clima organizacional afecta significativamente la productividad y el rendimiento empresarial. Sobre el tema y particularmente en Venezuela, Quintero *et al.* (2008:48), afirman que “el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz”. Resumiendo el análisis de los autores puede afirmarse que un personal no motivado, con pagos que no se ajustan a sus aspiraciones salariales, sin justas promociones y/o ascensos, falta de reconocimiento y elevada presión y estrés laboral, pueden producir una baja en la eficiencia organizacional, que pueda expresarse a través de las conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro.

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva la cual permite manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Para los empresarios es muy claro que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, este es máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su

vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad, con personal mal remunerado y por lo tanto insatisfecho e improductivo.

Luego (2013:11) coincide con lo anterior y por su parte establece que “existe una correlación alta y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral”. Indica igualmente que en los centros donde predomina un clima autoritario, con ausencia de liderazgo y falta de estímulo al trabajador, se genera una falta de identificación del recurso humano con la organización “influyendo en su desempeño laboral, manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas y estrategias de participación en equipos de trabajo.

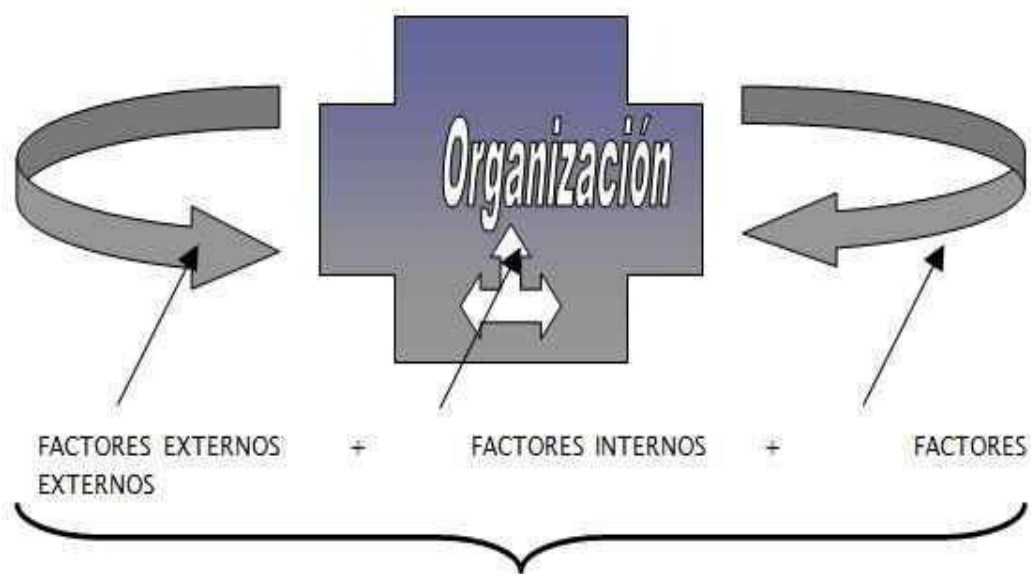
Por su parte Rodríguez y Rendón (2013) establecen que la falta de comunicación, la escasa y desigual información entre los trabajadores y un limitado sistema de incentivos laborales, puede desestimular al trabajador afectando su eficiencia, rendimiento y productividad. Establecen los autores que condiciones físicas del lugar de trabajo como elevadas temperaturas, condiciones disergonómicas, ruido, así como la falta de liderazgo, autoritarismo y fallas en la convivencia y trabajo en equipo, agravan la situación descrita.

Para Colina (2013), en algunas organizaciones venezolanas puede evidenciarse un clima organizacional desfavorable caracterizado por problemas comunicacionales, distorsión en el proceso de comunicación entre el personal directivo y el recurso humano subalterno, remuneración no equitativa al trabajo que realizan y que no satisface sus necesidades, los supervisores no generan interacción oportuna con el personal, la misión y visión, pese a ser conocidas, no se revisan de forma periódica y en la construcción de éstas no participa la totalidad del personal.

De lo descrito en los párrafos precedentes se desprende que el clima organizacional y el conocimiento y manejo de las variables que lo afectan son de vital importancia en el desempeño del recurso humano dentro de las organizaciones, existen en la actualidad fallas en el proceso que afectan la identificación del trabajador con la organización, la satisfacción laboral y en consecuencia limitan la eficiencia de los mismos en el cumplimiento de sus obligaciones diarias, aspectos estos que potencialmente afectan el desarrollo y productividad de las empresas afectadas.

Factores que conforman el clima organizacional

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.



Factores que conforman el Clima Organizacional

Fuente:Goncalves(1997)

Factores Externos

Como la situación económica, presiones sindicales, oferta de mano de obra, regulaciones gubernamentales, trato de clientes o proveedores, presión de los medios de comunicación o de organizaciones no gubernamentales, ecologistas o de defensa de los derechos humanos.

En relación a los factores externos Brunet (1987:308), señala que “la vida familiar de los empleados puede tener un impacto directo en su comportamiento.” Si hay un conflicto en la vida familiar, puede afectar la conducta del empleado en el trabajo. Este puede responder negativamente a la crítica en el trabajo y a la interacción con el liderazgo. La felicidad en el hogar puede lograr un empleado motivado y feliz.

Las relaciones comerciales de negocios impactan en el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, si una empresa tiene una asociación con otra y el otro negocio tiene altas expectativas, los empleados pueden responder en su rendimiento debido a tales expectativas.

Todos estos factores condicionaran el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, el cual es importantes para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, asimismo sobre su satisfacción personal, lo cual es importante para la motivación, cohesión e identificación organizacional.

Factores Internos

El liderazgo juega un papel clave para establecer el tono de una organización, la única cualidad que influye en el comportamiento de los empleados de manera positiva es la confianza en el liderazgo.

De igual manera Brunet (1987:309), indica que “los empleados perciben al liderazgo como confiable, íntegro y honorable, los motiva a ser más productivos. El resto de la organización será un reflejo de lo que es el liderazgo.” Adecuación ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Manual de Trabajos de Grado, Especialización y Maestría y Doctorado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012: 34), define el Marco Metodológico como el segmento del texto de un trabajo investigativo que “describe los métodos, técnicas y procedimientos aplicados de modo que el lector pueda tener una visión clara de lo que se hizo, porque y como se hizo”, mencionando “las razones por las cuales se seleccionó dicha metodología, su adecuación al problema de estudio y sus limitaciones”.

Para Palella y Martins (2010:79), la Metodología es “el camino que se sigue para llegar a un fin”, entendiéndose como una “guía procedimental producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos (...) de la forma más eficaz posible” (p. 76). Tomando en consideración lo anterior, a continuación se expone la metodología a seguir en el presente estudio.

Diseño y Nivel de la Investigación

El diseño de investigación según Hurtado (2012:148), está referido “a los aspectos operativos de la investigación”. Para Palella y Martins (2010:86) el Diseño se refiere a “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”. Mientras que para Balestrini (2006:131), se refiere al “plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de los datos a utilizar, análisis previstos

y objetivos, intentando dar una respuesta clara y no ambigua a las preguntas planteadas en la misma”.

Con respecto al Nivel, Arias (2012:110), establece que este representa “el grado de profundidad con la cual se realizará el estudio”, el cual dependerá de factores específicos que conciernen al investigador en función de las exigencias académicas, sus potencialidades o limitaciones. Tomando en consideración las definiciones previas, la presente investigación se enmarca en un diseño no experimental, de campo, a nivel descriptivo y analítico, con apoyo documental. Palella y Martins (2010), indican que el Diseño No Experimental es aquel que:

Se realiza sin manipular de forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica sino que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas (p. 86).

Por su parte, el Manual UPEL (2012:18), define el diseño de Campo como “el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia”. Arias (2012:28) expone por su parte que la “investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar la variable”.

El nivel descriptivo según Hurtado (2012:101) expone “el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador”. Arias (2012:24), por su parte indica que el nivel descriptivo se

refiere a “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento; los resultados de este tipo de Investigación se ubican en un nivel intermedio de profundidad del Conocimiento”.

Coincide Sabino (2009: 53), al indicar que la investigación descriptiva “propone conocer grupos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, definiendo los hechos a partir de un modelo teórico definido”. Hurtado (2012:105), por su parte afirma que el nivel analítico implica la realización de un estudio con “un mayor nivel de profundidad y que permite llegar a objetivos más complejos”.

Con respecto al apoyo documental, el Manual UPEL (2012:20), establece que comprende “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza con el apoyo principalmente de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales y electrónicos”, donde la “originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor” (p. 20). Sobre este aspecto Martínez (2010) establece que en una investigación, el apoyo documental hace énfasis en:

El análisis teórico y conceptual hasta el paso final de la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado, ya se trate de obras, investigaciones anteriores, material inédito, hemerográfico, cartas, historias de vida, documentos legales e inclusive material filmado o grabado. Las fuentes de conocimiento, de análisis e interpretación serán fundamentalmente “cosas” y no “personas”. Una investigación (...) será documental, si continuamos nuestra labor bibliográfica a base de registros, estadísticas existentes, crónicas periodísticas que contengan datos fidedignos e investigaciones anteriores, propias o ajenas. (p. 6)

Al respecto, coincide el Manual UPEL (2012:20), el cual indica que en la Investigación Documental, se aborda “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente,

en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”.

De los conceptos anteriores se desprende que la investigación a realizar se inicia con la revisión de documentos sobre el clima organizacional, las variables que lo determinan y su efecto sobre el rendimiento de los trabajadores. Por otra parte y a fin de responder los objetivos planteados se establece un estudio de campo, donde se recolectaran datos directamente de la realidad, sin que la investigadora interfiera y/o modifique los mismos de forma alguna.

Población y Muestra

Según Arias (2012: 81) la población es un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de investigación”. Para Palella y Martins (2010:105), representa “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. Al respecto Tamayo y Tamayo (2003: 114) señala que “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen una característica común, lo cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Puede inferirse entonces que la población representa el conjunto de elementos que tienen una característica similar relacionada con el objeto de estudio y para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan.

Tomando en cuenta lo anterior y dado que el objetivo principal de la investigación está referido a la evaluación del clima organizacional de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay, Estado Aragua, la población para este estudio corresponde a cuarenta y dos (42) personas que laboran en la organización (Cuadro 1).

Cuadro 1.

Población de la Investigación.

Departamento	Cargo	No. de Personas
Gerencia de Planta	Gerente de Planta	1
Gerencia de Relaciones Industriales	Gerente de Relaciones Industriales	1
	Coordinador de Higiene y Seguridad Industrial	1
	Vigilante	1
	Jefe de Mantenimiento	1
	Jefe de Reconstrucción y Precarga	1
	Mecánicos de Mantenimiento	5
	Técnicos Electricistas	2
Gerencia de Control de Calidad	Gerente de Control de Calidad	1
	Auditores de Calidad	2
	Inspectores de Calidad	1
	Operadores	3
Producción	Jefe de Producción	1
	Supervisor de Producción	4
	Mecánicos Operadores	5
	Operadores	7
Almacén de Repuestos y Suministros	Almacenistas de Turno	2
Almacén de Producto Terminado	Jefe de Almacén de Producto Terminado	1
	Op. de Montacargas	2
	Total	42

Fuente: Envases Aragua MAV, C.C.S. (2016).

Muestra

La muestra viene a ser un conjunto de cosas, personas o datos elegidos al azar, que se consideran representativos del grupo al que pertenecen y que se toman para estudiar o determinar las características del grupo. La muestra, es definida por Balestrini (2006:142), como “una parte representativa de la población cuyas características deben reproducirse en ella lo más exactamente posible”. Bavaresco (2006:92), refiere por su parte que “cuando se hace difícil el estudio de toda la población, es necesario extraer una muestra, la cual no es más que un subconjunto de la población, con la que se va a trabajar”.

Para este estudio la muestra seleccionada fue de cuarenta y dos (42) trabajadores, tomándose como criterios de selección el acceso al trabajador, la posibilidad real de aplicación del instrumento, la calidad de la información suministrada y el conocimiento específico sobre la problemática existente. Tomando en cuenta lo anterior, la muestra en este estudio puede definirse de carácter censal para lo cual Ramirez (2007), señala que “es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestras”(p.74), por lo que por lo reducido de la población se tomó para representar a la muestra.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos según Hernández *et al.* (2010:330), “son las distintas formas o maneras de obtener la información, los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información”. Para Balestrini (2006:147), plantean el procedimiento para “cumplir con los objetivos del estudio y el diagnóstico de la situación actual, el establecimiento de los procesos, operaciones y tareas para captar las causas que originan los problemas y plantear los correctivos para cada situación”.

Por su parte, los Instrumentos de Recolección de datos son definidos por Hurtado (2012: 153), como “la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, estando en correspondencia con las técnicas y estas a su vez, con el tipo de indicios que permiten captar el evento en estudio” (p.153). Arias (2012:70), por su parte 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”.

En este estudio y tomando en cuenta las definiciones previas se utilizará como técnica de recolección de datos la *encuesta* y como Instrumento de recolección de datos el *Cuestionario*. La *encuesta*, de acuerdo a Hernández *et al.* (2010:326) define “al conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hechos”. Para Palella y Martins (2010: 123) es “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, (...) utilizando para ello un listado de preguntas que se entrega a los sujetos quienes, de forma anónima las responden por escrito”.

El Cuestionario, el cual según Palella y Martins (2010: 131) “es un instrumento de investigación que forma parte de la encuesta” (p. 131), integrado por preguntas que “tanto en forma como en contenido fáciles de contestar” y “formuladas de manera clara y concisa” (p. 131). Bavaresco (2006:100), lo define como el instrumento “que más contiene los detalles del; problema que se investiga (...) brindándole la oportunidad al investigador de conocer lo que se piensa y dice del objeto de estudio”.

Puede inferirse que el cuestionario se refiere a una serie de interrogantes que se aplican a un grupo específico de personas con el fin de obtener datos de manera directa sobre un tema, permitiendo a su vez un análisis preciso del mismo. En esta investigación se aplicará el cuestionario constituido por preguntas de carácter cerrado compuesto por cinco (5) alternativas de respuesta (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca), redactadas en forma clara, corta y concisa, donde el

encuestado sólo podrá seleccionar una de las posibilidades presentadas. Asimismo se utilizará como método de medida la escala tipo Likert, la cual según Hernández *et al.* (2010:345) representa “el conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto”.

La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. Según Baptista (2006:26.), la entrevista “es una exploración de manera general sobre un tema, situación o problema” esta técnica ayuda a conocer más la información que se presenta, se conoce por medio de preguntas que se realizan con la entrevista. De igual manera, Balestrini, M. (2006:109).), define la guía de entrevista como “un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes” La guía de entrevista será diseñada en concordancia con las variables escogidas del objeto de estudio, que se le va a realizar al Gerente de Planta y al Jefe de Producción.

Operacionalización de las Variables

En los trabajos de investigación las variables constituyen el centro de estudio y se presentan incorporadas en los objetivos específicos, corresponde en esta parte del trabajo Palella y Martins (2006: 80) señalan que “la operacionalización de las variables es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación”. Así pues, las variables son características o cualidades de un sujeto, objeto, hecho o fenómeno, susceptible a ser modificado o variación que puede ser cuantificada o medida.(Ver Anexo B)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis Descriptivo Items por Items

Conocido lo relacionado con el análisis de datos, es importante especificar que éste proceso se completa mediante la tabulación y representación gráfica de los datos obtenidos por la aplicación de los instrumentos descritos sobre la muestra seleccionada, con el propósito de sustentar la factibilidad de los objetivos de la investigación.

Según Arias, (2012) el análisis e interpretación de resultados es “la última parte de la sección de métodos donde el investigador emplea qué técnicas estadísticas para analizar y procesar la información”. (p. 278). En el mismo se especifica qué variables se incluyeron en el análisis y si es necesario, una justificación de por qué se escogieron esos procedimientos específicos. En tal sentido, por medio de la interpretación de los datos, la autora busca reunir la totalidad del conocimiento, en un conjunto de afirmaciones y proposiciones que posibilitan la explicación de los hechos y fenómenos estudiados particularmente en la investigación. Por otro lado, las técnicas cualitativas consistieron en cuadros demostrativos de observaciones, opiniones, comentarios y juicios de valor.

Estas técnicas fueron aplicadas por la autora de acuerdo con las necesidades del proceso y según las características de los datos recabados por la encuesta y el cuestionario. En todo caso, partiendo de la estadística descriptiva, a continuación se presentan los diferentes gráficos concernientes a los ítems formulados en el cuestionario aplicado a la muestra seleccionada:

Ítem 1. Los miembros que laboran en la empresa respetan la Jerarquía establecida.

Cuadro 3

Distribución Porcentual por Frecuencia de Jerarquía

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	15	36
Casi nunca	25	59
Nunca	2	5
TOTAL	42	100

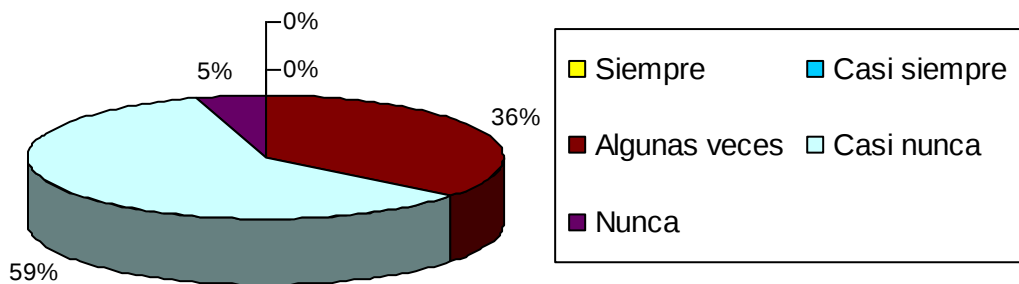


Gráfico 1. Representación Porcentual por Frecuencia de Jerarquía

Análisis e Interpretación: Como se observa en el cuadro el cincuenta y nueve por ciento (59%) de los encuestados manifestó que casi nunca los miembros que laboran en la empresa respetan la Jerarquía establecida, mientras que el treinta y seis por ciento (36%), mientras el resto es decir el cinco por ciento (5%) señaló que algunas veces. En base a los planteado Dorta, A. (2013) la investigadora infiere que la cadena de mando destaca que los niveles de autoridad en la empresa desde el puesto más alto, es decir, desde los dueños de la empresa, hasta los trabajadores de primera línea debe ser respetado. De allí la importancia de que se instituya una cadena de mando para proporcionarles a los trabajadores en todos los niveles un supervisor a quien le pueden hacer preguntas o reportar problemas.

Ítem 2. En la organización se trabaja en función de la Misión y visión de la organización

Cuadro 4

Distribución Porcentual por Frecuencia de Misión y Visión

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	30	71
Casi nunca	12	29
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

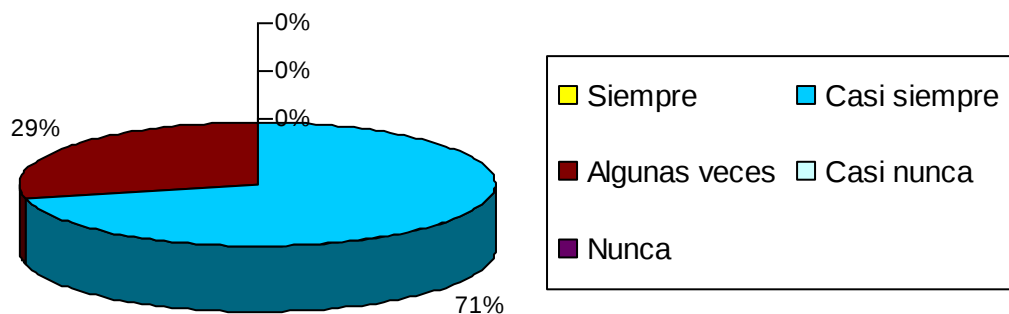


Gráfico 2. Representación Porcentual por Frecuencia de Misión y Visión

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 2 el cual muestra que el setenta y un por ciento (71%) indicó que algunas veces en la organización se trabaja en función de la Misión y visión de la organización, mientras que el veintinueve por ciento (29%) contestó que casi nunca. En función de las teorías de Fernández(2013) se infiere que cualquier empleado está autorizado para firmar documentos, la totalidad indicó que algunas veces se presenta esta situación, por ello se infiere que no existe un control interno para llevar a cabo las operaciones de la empresa, ameritando una segregación adecuada de funciones.

Ítem 3. Se siguen de forma rutinaria los procedimientos establecidos

Cuadro 5.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Procedimientos

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

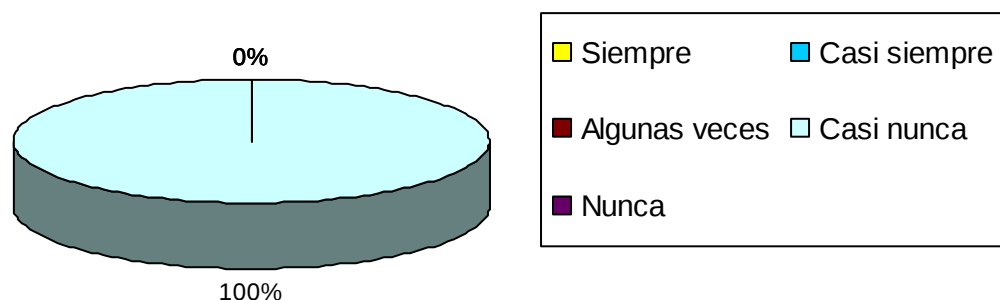


Gráfico 3. Representación Porcentual por Frecuencia de Procedimientos

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 3 el cual indica que el cien por ciento (100%) de los encuestados señaló que casi nunca se siguen de forma rutinaria los procedimientos establecidos, por lo que la investigadora de acuerdo a las teorías de Gutiérrez Chiavenato, I. (2009). Manifiestan que se deben se deben ejecutar controles internos eficaces y oportunos realizados por la empresa.

Ítem 4. El ambiente de trabajo se considera acorde con las necesidades de los empleados.

Cuadro 6.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Ambiente

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	10	24
Casi nunca	32	76
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

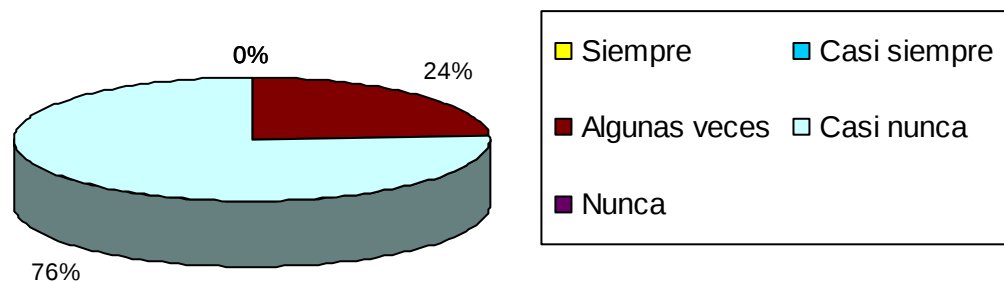


Gráfico 4. Representación Porcentual por Frecuencia de Ambiente

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 4 se observa que el setenta y seis por ciento (76%) de los encuestados indicaron que casi nunca el ambiente de trabajo se considera acorde con las necesidades de los empleados, mientras que el veinticuatro por ciento (24%) indicó que algunas veces. Fundamentado en Mendez, (2006) se plantea que las dificultades radican en la falta de aplicación de controles internos para los procedimientos en el clima organizacional, observándose inconsistencias, debilidades, fallas y retraso en la ejecución de los procesos administrativos.

Ítem 5. Los Resultados obtenidos son los esperados

Cuadro 7.

Distribución Porcentual por Frecuencia Resultados

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	42	100
TOTAL	42	100

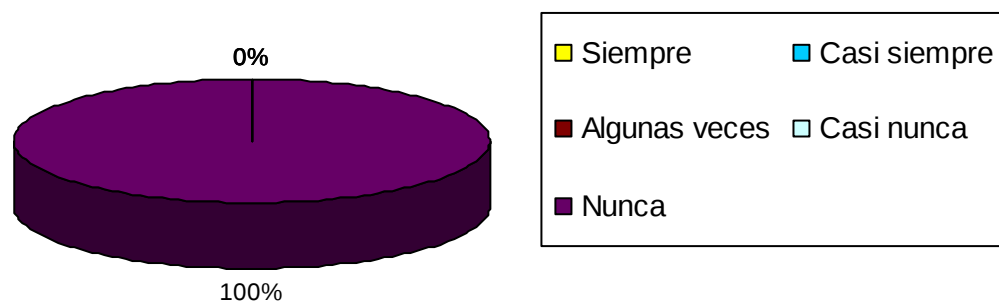


Gráfico 5. Representación Porcentual por Frecuencia de Resultados

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 5 el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestaron que nunca los resultados obtenidos son los esperados. Tomando como referencia los fundamentos teoricos de Rivero, A. (2010) se indica que resulta pertinente tomar las previsiones para aplicar correctivos que regulen las deficiencias que presenta la ejecución de las actividades empleadas actualmente, lo cual ameritará la creación de controles internos a desarrollar y crear dentro de la empresa.

Ítem 6. Los trabajadores cumplen cabalmente con su Responsabilidad.

Cuadro 8.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Responsabilidad

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	42	100
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

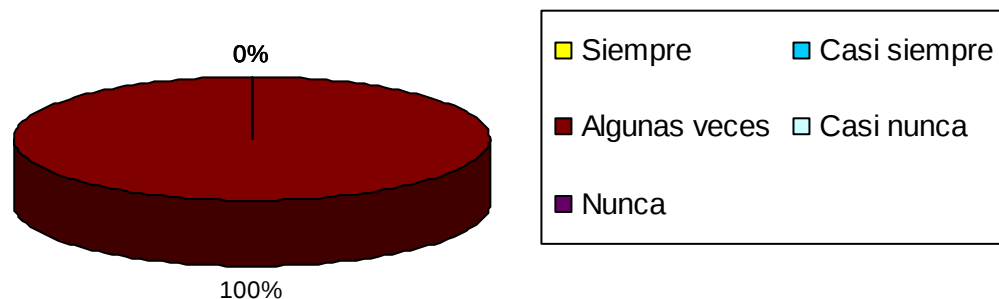


Gráfico 6. Representación Porcentual por Frecuencia de Responsabilidad

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 6 el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que algunas veces los trabajadores cumplen cabalmente con su Responsabilidad. En relación a esto los autores Cabra, J. y Sánchez, J. (2011) fundamentan las opiniones de los encuestados indicando que es importante la creación y aplicación de los lineamientos descriptivos de cargo, funciones y responsabilidades para todo el personal de la organización, sirviendo para tener un control eficaz y oportuno al medir el rendimiento del trabajo de cada departamento y su personal correspondiente.

Ítem 7. Existe Comunicación efectiva y adecuado flujo de información entre y dentro de cada departamento.

Cuadro 9.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Comunicación

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

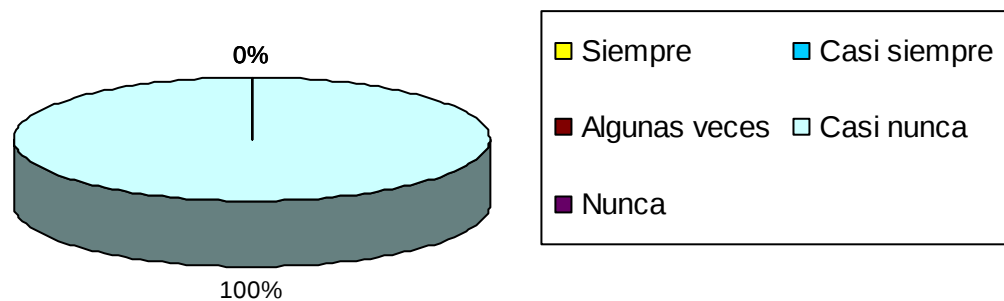


Gráfico 7. Representación Porcentual por Frecuencia de Comunicación

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 7 el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que casi nunca existe comunicación efectiva y adecuado flujo de información entre y dentro de cada departamento. De acuerdo a los parámetros establecidos por Mendez, (2006), se refuerza las respuestas obtenidas por los encuestados, en el sentido de que de esta manera no se disminuyen los riesgos de información confiable generando falta de confianza y seguridad para los socios, dueños y accionistas de la empresa.

Ítem 8. Existen en la organización adecuadas condiciones de ambientales (temperatura, humedad relativa, iluminación, ventilación).

Cuadro 10.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Información

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

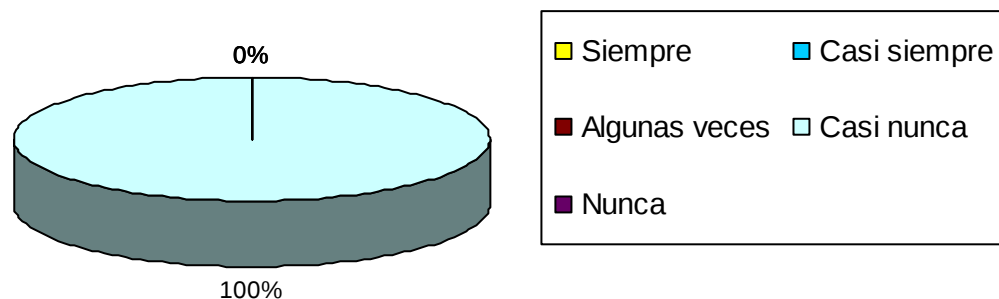


Gráfico 8. Representación Porcentual por Frecuencia de Información

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 8 el cien por ciento (100%) de los encuestados indicó casi nunca existen en la organización adecuadas condiciones de ambientales (temperatura, humedad relativa, iluminación, ventilación). Según el autos Pérez, F. (2012) en sus teorías se debe destacar la falta de capacitación y preparación del recurso humano que labora o presta sus servicios en las respectivas unidades administrativas de la empresa incide sobre el rendimiento de cada empleado y así corregir fallas y errores encontrados.

Ítem 9. El mobiliario utilizado por el personal se ajusta a lo establecido por normas ergonómicas garantizando la comodidad del trabajador.

Cuadro 11.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Mobiliario

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

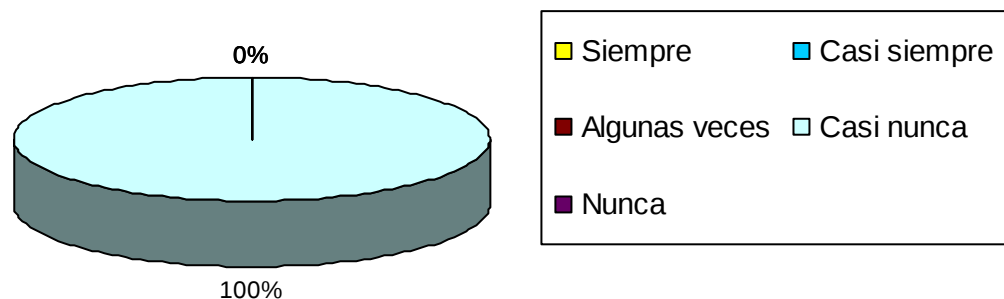


Gráfico 9. Representación Porcentual por Frecuencia de Mobiliario

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 9 la totalidad de los encuestados manifestó que el mobiliario utilizado por el personal casi nunca se ajusta a lo establecido por normas ergonómicas garantizando la comodidad del trabajador. De acuerdo a las respuestas obtenidas se fundamenta y refuerza las teorías de Carreño, L. (2013), en el sentido de que es determinante la conducta ética de los dueños, socios, accionistas, administradores y empleados de la empresa para favorecer el la integración a través de los aportes de todo el personal.

Ítem 10. Existen y se disponen en la organización recursos suficientes para garantizar el ambiente y mobiliario adecuado.

Cuadro 12.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Recursos

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	35	83
Casi nunca	7	17
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

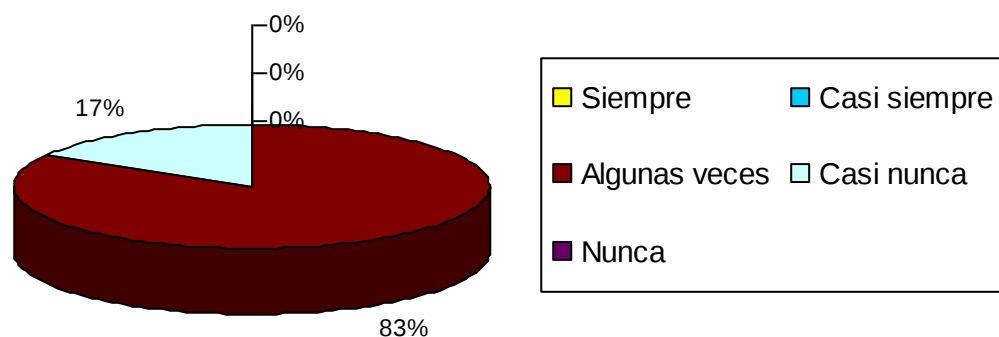


Gráfico 10. Representación Porcentual por Frecuencia de Recursos

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 10 el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados indicó que algunas veces existen y se disponen en la organización recursos suficientes para garantizar el ambiente y mobiliario adecuados, mientras que el diecisiete por ciento (17%) señaló que casi nunca. Apoyado en las ideas de Dorta, A. (2013) se desprende la idea de que la empresa necesita mejorar el ambiente de trabajo, lo cual representa una herramienta complementaria que le ayuda a tomar decisiones.

Ítem 11. La remuneración del trabajador se realiza en función de su conocimiento y experiencia en el cargo.

Cuadro 13.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Remuneración

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	42	100
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

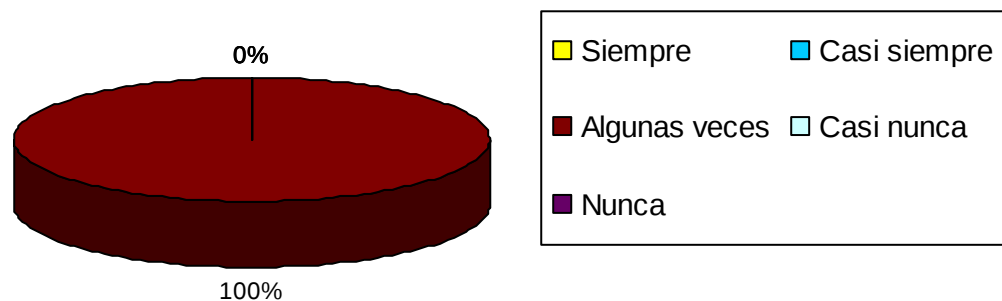


Gráfico 11. Representación Porcentual por Frecuencia de Remuneración

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 11 el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que algunas veces la remuneración del trabajador se realiza en función de su conocimiento y experiencia en el cargo. Los elementos teoricos de Fernández, Y. (2013), afianzan la teoria de que el personal especializado debe obtener una remuneración adecuada a los conocimientos y habilidades en el manejo de los sistemas usados por la organización.

Ítem 12. Los cargos se asignan en función del cumplimiento de un perfil establecido.

Cuadro 14.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Perfil de Cargo

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	20	48
Casi nunca	22	52
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

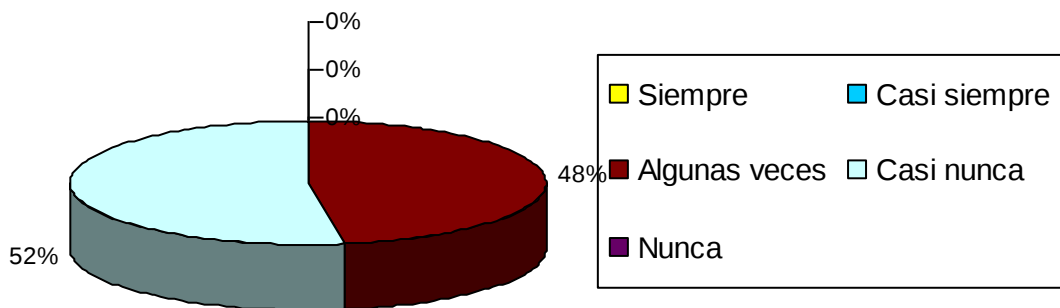


Gráfico 12. Representación Porcentual por Frecuencia de Perfil de Cargo

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 12 el cincuenta y ocho por ciento (58%) de los encuestados manifestó que casi nunca los cargos se asignan en función del cumplimiento de un perfil establecido, sin embargo el cuarenta y ocho por ciento (48%) señaló que algunas veces. En tal sentido de acuerdo a la teoría de los recursos humanos de Gutiérrez Chiavenato, I. (2009), refuerza las ideas de que existen fallas en la unificación de los sistemas y procedimientos de comunicación para garantizar la calidad en los resultados de los cargos de los trabajadores.

Ítem 13. En la organización se practica el trabajo en equipo.

Cuadro 15.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Trabajo en Equipo

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

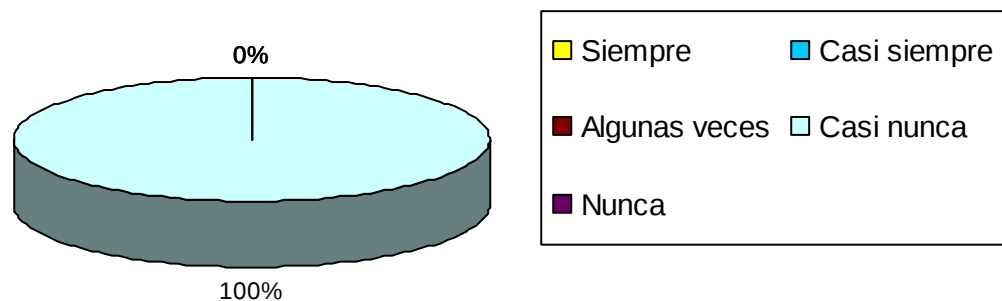


Gráfico 13. Representación Porcentual por Frecuencia de Trabajo en Equipo

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 13 el cien por ciento (100%) de los encuestados señaló que casi nunca en la organización se practica el trabajo en equipo. En relaciona este tema se apoya las ideas Hernández, J., Espinoza, J., Aguilar, M. (2013), en cuanto a los factores organizacionales se fortalece las opiniones en el sentido de que la empresa debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación que dinamice los procesos internos de la organización y la proyectan hacia su área de influencia de éxito y prosperidad orgnizativa, y así adecuarse a las nuevas tendencias modernas de recursos humanos.

Ítem 14. Se presentan en la empresa situaciones de agresión y/o autoritarismo.

Cuadro 16.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Agresión

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	42	100
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

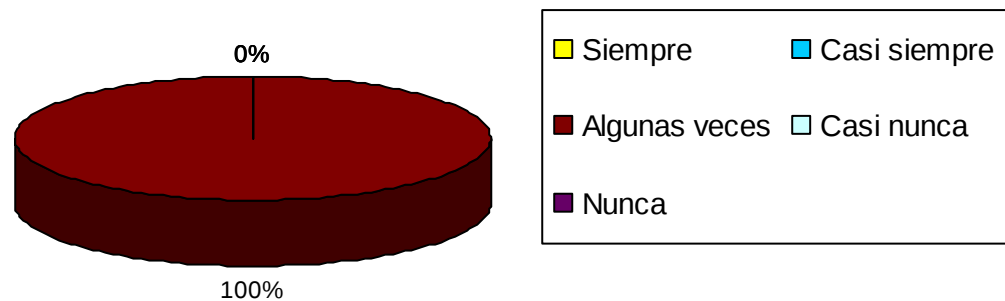


Gráfico 14. Representación Porcentual por Frecuencia Agresión

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 14 el cien por ciento (100%) de los encuestados señaló que algunas veces se presentan en la empresa situaciones de agresión y/o autoritarismo. Al respecto Mendez, (2006) plantea en sus teorías de dimensiones del clima organizacional afianza las ideas de que el personal que labora en la organización no es entrenado ni capacitado para cumplir con las funciones de su cargo antes de entrar como parte de las misma, lo cual es una falla en los controles internos ya que este es una herramienta para el fortalecimiento del conocimiento y habilidades del personal.

Ítem 15. Los empleados se sienten identificados con la empresa.

Cuadro 17.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Identificación con la empresa

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	42	100
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

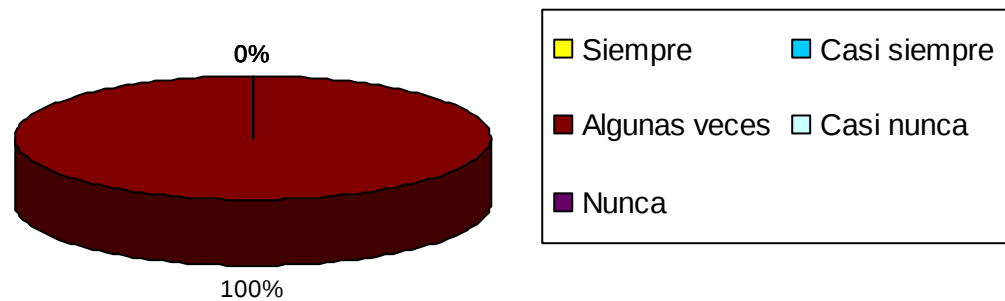


Gráfico 15. Representación Porcentual por Frecuencia de Identificación con la empresa

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 15 el cien por ciento (100%) de los encuestados opinó que algunas veces los empleados se sienten identificados con la empresa. Al respecto Vargas, F. (2006), señala en sus teorías de competencias en la formación y en la gestión de talento humano, se relaciona en cuanto al proceso de organización supone no sólo la creación de puestos especializados en el desempeño de ciertas tareas, sino también la coordinación de esas partes para lograr una unidad de rendimientos, donde la diferenciación e integración son así los dos polos en tensión, una tensión tanto mayor, cuantos más complejos sean los problemas con que se enfrenta el conjunto empresarial.

Ítem 16. Se reconocen los méritos obtenidos por el trabajador en la labor realizada.

Cuadro 18.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Merito

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	42	100
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

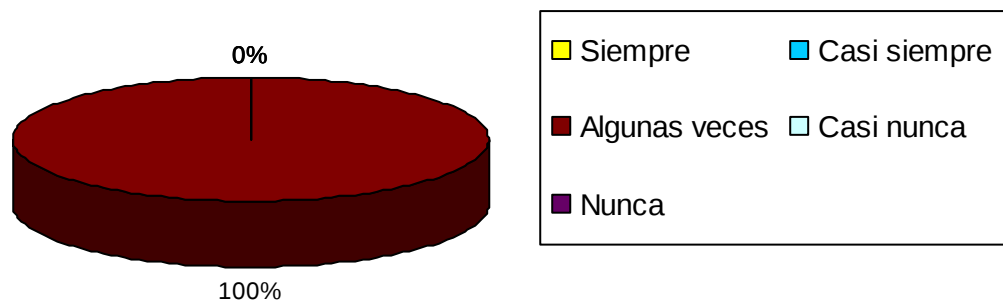


Gráfico 16. Representación Porcentual por Frecuencia de Merito

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 16 el cien por ciento (100%) de los encuestados contestó que algunas veces se reconocen los méritos obtenidos por el trabajador en la labor realizada. Se puede relacionar este aspecto con las bases teóricas de Ariza y Casademunt, para destacar la importancia de la existencia de la motivación y un adecuado clima organizacional para incrementar la productividad de la empresa.

Ítem 17. Se retribuye al trabajador en función de la calidad de su trabajo.

Cuadro 19.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Retribución

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	42	100
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

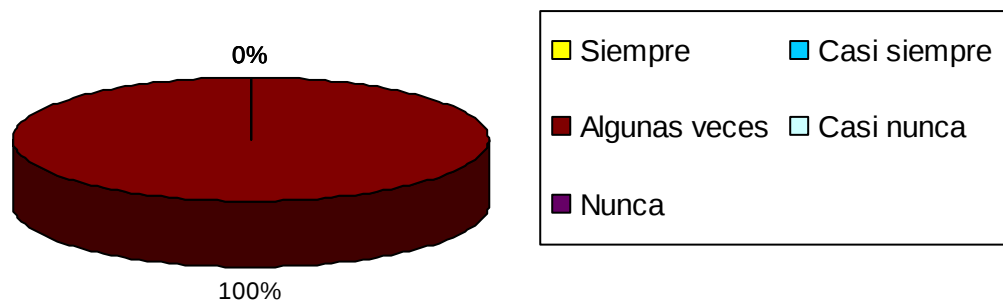


Gráfico 17. Representación Porcentual por Frecuencia de Retribución

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 17 el cien por ciento (100%) de los encuestados contestó que algunas veces se retribuye al trabajador en función de la calidad de su trabajo. En función a los fundamentos teoricos de Cabra, J. y Sánchez, J. (2011). Se foratelece y refuerza la idea de que se deben aplicar incentivos motivacionales para elevar la autoestima del trabajador y de esta manera se provoca un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.

Ítem 18. El trabajador tiene poder de decisión en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Cuadro 20.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Responsabilidades Asignadas

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	42	100
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

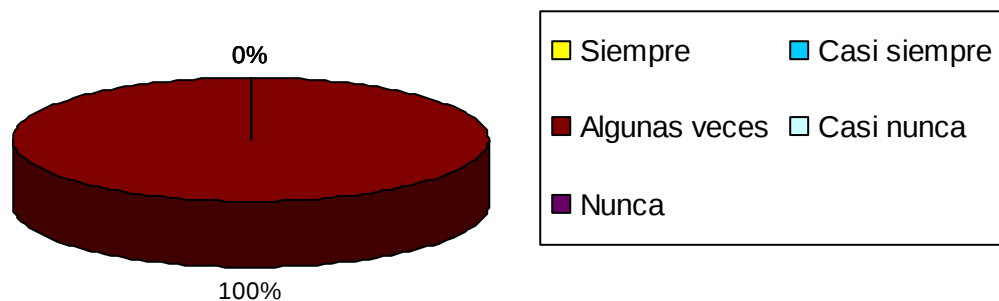


Gráfico 18. Representación Porcentual por Frecuencia de Responsabilidades Asignadas

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 18 el cien por ciento (100%) de los encuestados contestó que algunas veces el trabajador tiene poder de decisión en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, para lo que Carreño, L. (2013) refuerza teoricamente la importancia de la existencia controles administrativos en cuanto al clima organizacional de la empresa y la efectividad en los trabajadores de la empresa.

Ítem 19. Las opiniones de los trabajadores son escuchadas y tomadas en cuenta por la gerencia.

Cuadro 21.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Opinión

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	42	100
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

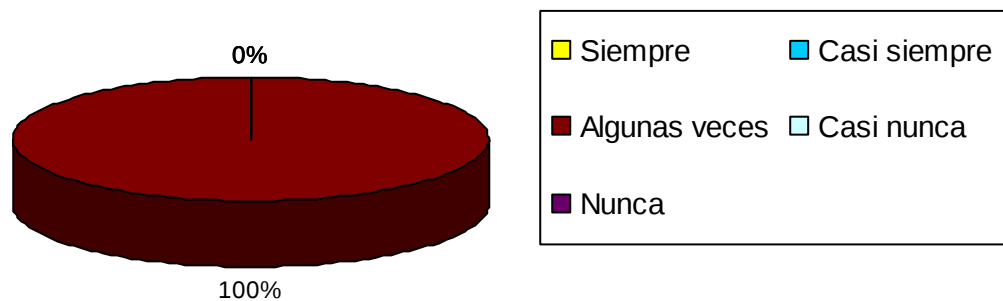


Gráfico 19. Representación Porcentual por Frecuencia de Opinión

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 19 el cien por ciento (100%) de los encuestados contestó que algunas veces las opiniones de los trabajadores son escuchadas y tomadas en cuenta por la gerencia. Las reseñas teoricas de Dorta, A. (2013), relacionadas con definiciones y dimensiones del clima organizacional apoyan la idea de que pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en la empresa, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada.

Ítem 20. Se establecen programas de capacitación orientados al personal de manera frecuente.

Cuadro 22.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Capacitación

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

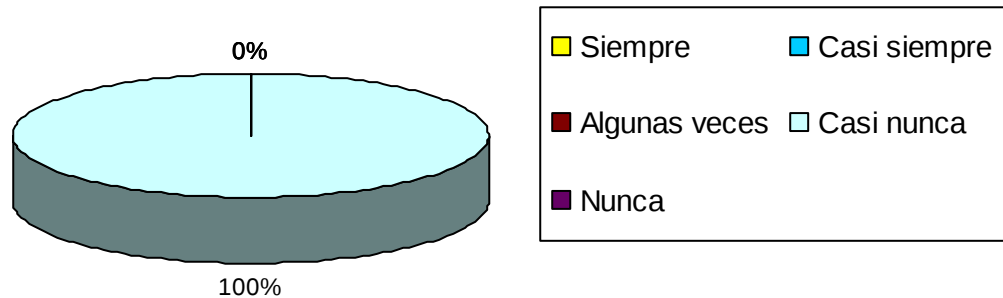


Gráfico 20. Representación Porcentual por Frecuencia de Capacitación

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 20 el cien por ciento (100%) de los encuestados indico que casi nunca se establecen programas de capacitación orientados al personal de manera frecuente. Para reforzar esta pregunta Gutiérrez Chiavenato, I. (2009), en relación a sus teorías fundamentadas en la administración de los recursos humanos, se reviste importancia en cuanto a la capacitación y formar a los trabajadores como estrategia de control a fin de mejorar en funcionamiento de las operaciones administrativas y de la empresa.

Ítem 21. Se respeta la jerarquía y el poder de decisión del trabajador en el área de su competencia.

Cuadro 23.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Decisión

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

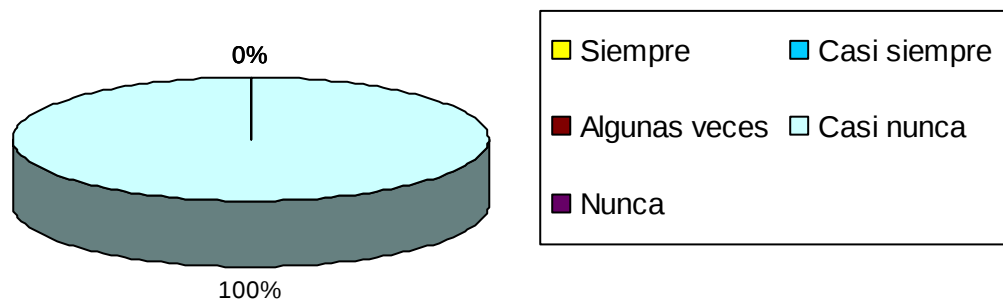


Gráfico 21. Representación Porcentual por Frecuencia de Decisión

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 21 el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó que casi nunca se respeta la jerarquía y el poder de decisión del trabajador en el área de su competencia. En relación a este aspecto Hernández, J., Espinoza, J., Aguilar, M. (2013). En sus teorías del clima laboral y su influencia en la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados. Se infiere que existen discrepancias en la ejecución de las actividades de los trabajadores debido a la falta de trabajo en equipo y las fallas comunicacionales entre departamentos, en la toma de decisión interfiere la directiva sindical.

Ítem 22. Se cumple una política de ascensos en función del mérito obtenido en la labor realizada.

Cuadro 24.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Ascensos

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

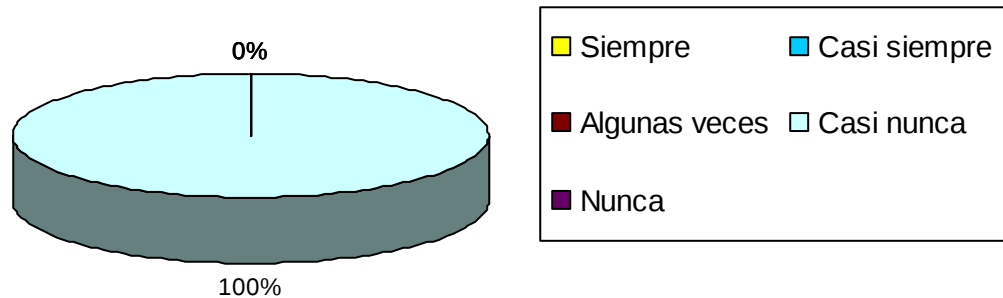


Gráfico 22. Representación Porcentual por Frecuencia de Ascensos

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 22 el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que casi nunca se cumple una política de ascensos en función del mérito obtenido en la labor realizada, al respecto Mendez, (2006) en sus teorías de las dimensiones del clima organizacional, sustenta la idea de que esta situación genera fallas en la productividad de la empresa y por ende el ambiente laboral no es el adecuado.

Ítem 23. Se cumple una política de remuneración e incentivos salariales en función de los logros y metas alcanzados por el trabajador.

Cuadro 25.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Incentivos

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

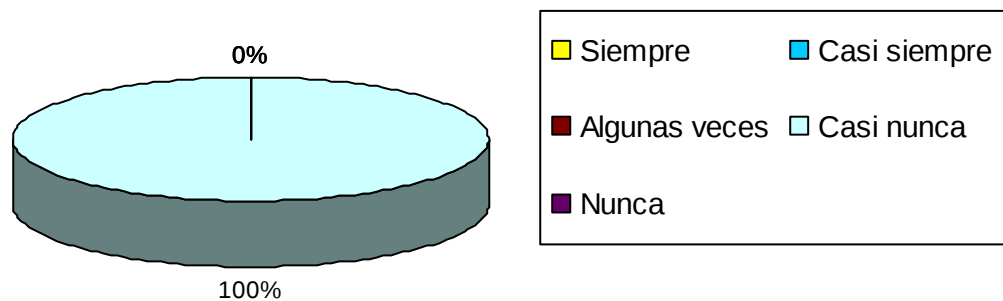


Gráfico 23. Representación Porcentual por Frecuencia de Incentivos

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 23 el cien por ciento (100%) de los encuestados señalo que casi nunca se cumple una política de remuneración e incentivos salariales en función de los logros y metas alcanzados por el trabajador. Al respecto Pérez, F. (2012) en sus teorías inherentes al crecimiento y competitividad, fortalece las ideas de cque los trabajadores no prestan un servicio acorde con las funciones establecidas y por ende se presentan fallas organizacionales en la empresa, se basa en un tabulador de salarios contemplado en la convención colectiva.

Ítem 24. Se reconoce el valor del trabajador como parte del talento humano de la organización.

Cuadro 26.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Valor

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

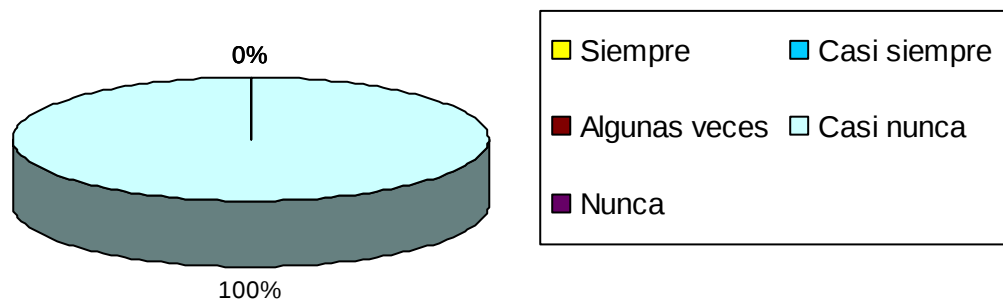


Gráfico 24. Representación Porcentual por Frecuencia de Valor

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 24 el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó que casi nunca se reconoce el valor del trabajador como parte del talento humano de la organización. Para relacionar esta pregunta se destaca a Reidl, L. (2002), para reforzar las ideas de que la empresa no desarrolla incentivos motivacionales para el aumento de la productividad de la empresa, tomando en cuenta que las decisiones estan ajustadas a lo estipulado por la directiva sindical.

Ítem 25. Se forma, fomenta y reconoce el liderazgo dentro de los trabajadores.

Cuadro 27.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Liderazgo

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

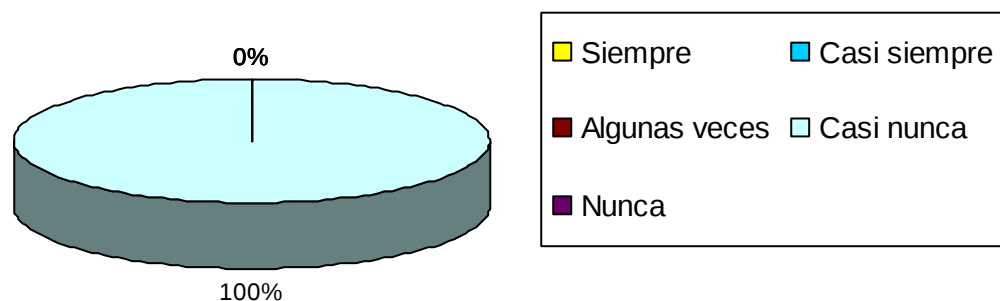


Gráfico 25. Representación Porcentual por Frecuencia de Liderazgo

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 25 el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que casi nunca se forma, fomenta y reconoce el liderazgo dentro de los trabajadores. Al respecto es importante relacionar la referencia de Vargas, F. (2006), en cuanto a las competencias en la formación y en la gestión de talento humano, para fortalecer las ideas de lo necesario e importante que es evaluar las estrategias que aplica la empresa en cuanto a la dirección de las responsabilidades de los trabajadores, ya que se encuentran establecidas por la directiva sindical, lo que dificulta mantener un ambiente de trabajo agradable.

Ítem 26. En la organización se fomenta la comunicación de opiniones y el debate de ideas, tomando en cuenta al trabajador al momento de tomar decisiones.

Cuadro 28.

Distribución Porcentual por Frecuencia de Debate

ALTERNATIVA	F	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	42	100
Nunca	0	0
TOTAL	42	100

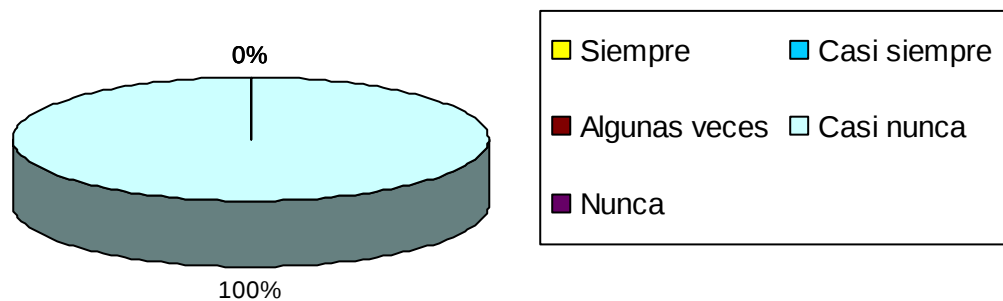


Gráfico 26. Representación Porcentual por Frecuencia de Debate

Análisis e Interpretación: En cuanto al Ítem 26 el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que casi nunca en la organización se fomenta la comunicación de opiniones y el debate de ideas, tomando en cuenta al trabajador al momento de tomar decisiones. Es importante destacar las referencias bibliográficas de Dorta, A. (2013), en cuanto a las definiciones y dimensiones del clima organizacional para lo cual se infiere que existen fallas en las interrelaciones de los trabajadores originadas por las decisiones sindicales, generando fallas en el proceso administrativo de la empresa.

Entrevista al Gerente de Planta

1 ¿La Gerencia a establecido estrategias efectivas para que los trabajadores cumplan adecuadamente las normas, métodos y procedimientos?

La gerencia no ha establecido estrategias adecuadas para que los trabajadores cumplan las normas, métodos y procedimiento, lo cual afecta el clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción.

2. ¿Considera usted que el rendimiento de los trabajadores ha permitido alcanzar los resultados esperados por la organización?

El rendimiento de los trabajadores no ha permitido alcanzar los resultados esperados por la empresa, ya que el ambiente laboral donde se desempeñan no es el más adecuado, debido a la existencia de un clima organizacional inapropiado relacionado con los sindicatos, por lo que se considera necesario fijar estrategias dirigidas a mejorar y optimizar el clima organizacional y así el rendimiento del personal del departamento de producción.

3 ¿Cree usted que en la organización se reconocen los méritos obtenidos por el trabajador en la labor realizada a través de una política de remuneración e incentivos salariales?

La empresa no realiza reconocimientos por los meritos alcanzados por los trabajadores del área de producción, lo que se destaca ante la carencia de una política efectiva de remuneraciones e incentivos laborales como ascensos, capacitación, viajes, toda esta situación crea un ambiente laboral no apropiado que afecta directamente el rendimiento de los trabajadores del área de producción, de allí que el sindicato promueva estos reconocimientos.

4. ¿Considera usted que se muestra respeto de la jerarquía y el poder de decisión del trabajador en el área de su competencia?

De acuerdo a lo observado en el departamento de producción, los trabajadores no respetan la jerarquía establecida en la estructura organizacional de la empresa, siendo

determinante la autoridad que se le ha permitido a la Dirigencia Sindical al momento de tomar decisiones, lo cual incide negativamente en la toma de decisiones de los trabajadores en su área funcional, de allí que la empresa instituye una cadena de mando para proporcionarles a los trabajadores en todos los niveles un supervisor a quien le pueden hacer preguntas o reportar problemas.

5. ¿En la organización se fomenta la comunicación de opiniones y el debate de ideas, tomando en cuenta al trabajador al momento de tomar decisiones?

En la organización no se fomenta una comunicación donde se destaquen las diferentes opiniones que integran a los trabajadores del departamento de producción, lo que representa un factor indispensable para crear un clima organizacional favorable para el óptimo rendimiento y desempeño laboral tomando como base la comunicación que integra a todos los trabajadores y la gerencia.

Entrevista al Jefe de Producción

1 ¿La Gerencia a establecido estrategias efectivas para que los trabajadores cumplan adecuadamente las normas, métodos y procedimientos?

Hasta los momentos no se han establecido estrategias operativas para que los trabajadores del departamento de producción cumplan de manera efectiva con las normas y procedimientos, lo que amerita que se fijen lineamientos que canalicen un clima organizacional y gerencial adecuado para que los trabajadores cumplan con la misión establecida por la empresa en lo que se refiere a su normativa.

2 ¿Considera usted que el rendimiento de los trabajadores ha permitido alcanzar los resultados esperados por la organización?

El rendimiento de los trabajadores del departamento de producción no ha sido el esperado por la empresa debido a la falta de motivación e incentivos que impulsen un trabajo efectivo y armónico que contribuya a un óptimo desempeño y rendimiento laboral en el departamento de producción de la empresa.

3 ¿Cree usted que en la organización se reconocen los méritos obtenidos por el trabajador en la labor realizada a través de una política de remuneración e incentivos salariales?

La empresa no reconoce los meritos obtenidos por los trabajadores ejecutando planes de incentivos laborales y políticas de remuneración que estimulen un adecuado clima organizacional que garantice la motivación necesaria para mejorar el desempeño y rendimiento laboral de los trabajadores del departamento de producción de la empresa. Destacando el reconocimiento de los logros, felicitando a los empleados cuando hagan un buen trabajo, no cuesta nada y para ellos es una gran satisfacción, a fin de que los trabajadores sientan que su esfuerzo vale la pena y que es una parte importante de la empresa. Es importante destacar que para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

4. ¿Considera usted que se muestra respeto de la jerarquía y el poder de decisión del trabajador en el área de su competencia?

Los trabajadores no respetan la jerarquía entre los supervisores y jefes inmediatos ante la carencia de una política gerencial que canalice el respeto, la tolerancia y la subordinación entre los miembros del departamento de producción. Se trata de rendir una pleitesía mal entendida a las decisiones de la Dirigencia Sindical, sino de colaborar con puntos de vista en los momentos que se piden algo o que se está por tomar una decisión.

5. ¿En la organización se fomenta la comunicación de opiniones y el debate de ideas, tomando en cuenta al trabajador al momento de tomar decisiones?

Plantea que en la empresa no se promueve la comunicación participativa y el debate de ideas donde se tomen en cuenta a los trabajadores del área de producción, se deben establecer lineamientos para evitar que la Dirigencia Sindical tome atribuciones en las decisiones que afectan la comunicación y el rendimiento, se deben

generar decisiones efectivas que beneficien el rendimiento colectivo desde el punto de vista laboral de la empresa.

Análisis General de los Resultados

Indudablemente se plantean grandes diferencias en el desarrollo de las jornadas laborales de los trabajadores tomando en consideración la carencia del trabajo en equipo y la falta de comunicación entre los distintos departamentos, lo que afecta según opinión extraída del cuestionario y las entrevistas realizadas a los trabajadores, al Gerente de Planta y al Jefe de Producción, quienes coinciden en resultados comunes, en que la toma de decisión interfiere la directiva sindical.

De igual manera, tanto los trabajadores como el Gerente de Planta y el Jefe de Producción, coinciden en que el malestar por parte de los trabajadores se genera tomando en consideración por un lado los problemas salariales entre supervisores y trabajadores subalternos, para lo cual se indica a Mendez, (2006) en relación a las dimensiones del clima organizacional, relacionándolo en el sentido de que es un problema organizacional de gran magnitud el marcado asedio por parte de los sindicatos hacia los supervisores que exponen la problemática salarial, trayendo como resultado un aumento significativo de la problemática dentro de la empresa, y es allí donde se presenta la congruencia informativa de los elementos a los cuales se les aplicó el cuestionario y las entrevistas.

Este análisis se fundamenta desde el punto de vista teórico con las teorías de Fernández, Y. (2013), en cuanto a la conflictividad laboral y la limitación de la producción, resaltando que es importante destacar que en la empresa existe un contrato colectivo canalizado por un sindicato a fin de favorecer el rendimiento productivo, por lo cual se destaca que en los actuales momentos beneficia con incrementos aplicando tabuladores a todos los trabajadores bajo nomina diaria y solo

a una parte de aquellos que laboran como parte de la nómina mensual, es relevante destacar que esta contratación plantea un aumento salarial cada seis meses a los supervisores de producción (nómina mensual), bajo condiciones de una evaluación de desempeño y limitando a un incremento entre el ocho y un quince por ciento por los tres años de que durará dicha convención colectiva, donde la misma fue renovada recientemente, destacando que tanto encuestados como entrevistados, coinciden en líneas generales en que la problemática que se presenta en la empresa se centra en los problemas sindicales, que afectan el rendimiento, la productividad y el clima organizacional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada el autor llegó a las siguientes conclusiones:

Es importante destacar que el diagnostico de la situación actual en cuanto al clima organizacional de los trabajadores en la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S, 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.

Tambien es relevante destacar describir los factores que intervienen dentro del clima organizacional que influyen en el rendimiento de los trabajadores de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S refiriendo que la empresa cuenta con una convención colectiva administrada por el sindicato, que en la actualidad ampara y beneficia con aumentos por tabuladores a la totalidad de los trabajadores bajo nomina diaria y solo a una parte de aquellos que laboran como parte de la nómina mensual, resaltando al factor sindicato que afecta el clima organizacional que afecta el rendimiento de los trabajadores de la empresa. Estos factores que afectan al clima organizacional dentro la empresa que influyen en la productividad y rendimiento de los trabajadores se evidencia en el acuerdo que establece un aumento salarial cada seis (6) meses los supervisores de producción (nómina mensual), condicionado a una evaluación de

desempeño y limitado a un incremento entre el 8% a 15% por los 3 años de vigencia de dicha convención, la cual fue renovada en fecha reciente.

Adicionalmente, se destaca que el desempeño laboral es un elemento impulsor del rendimiento de los trabajadores de la Empresa Envases Aragua MAV, C.C.S, en la contratación colectiva, por lo que las teorías de Vargas, F. (2006), en relación a las competencias en la formación y en la gestión de talento Humano se relaciona con este objetivo ya que el rendimiento laboral de los Supervisores de Producción (nómina mensual), pueden recibir un bono de productividad, sin embargo este está igualmente condicionado al cumplimiento de metas específicas como lograr retenciones y un nivel de desperdicio menor a un 3%, ausencia de devoluciones de parte del cliente y el cabal cumplimiento de una meta diaria de producción 600 millones de latas. Establecer desde el desempeño laboral el rendimiento de los trabajadores de la Empresa Envases Aragua MAV, C.C.S.

Las exigencias descritas en el párrafo precedente, dadas las condiciones económicas e incluso políticas existentes en el país, difícilmente pueden ser cubiertas, por lo cual el bono de productividad no es abonado de forma habitual, originando que el ingreso económico percibido sea irregular. Por su parte, los trabajadores de nómina diaria, sin verse sometidos ni condicionados a evaluación alguna de desempeño, sin la responsabilidad de personal a su cargo, supervisión constante ni obligatoriedad de cumplimiento de metas, son beneficiados con aumentos de hasta 10% cada 4 meses de forma permanente.

Recomendaciones

Una vez elaboradas y presentadas las conclusiones de la investigación, se dan a conocer una serie de recomendaciones producto del análisis de los datos. Estas recomendaciones son sugerencias de la autora:

Se recomienda a la gerencia elaborar manuales de descripción de cargo y de normas y procedimientos; esto ayudaría a facilitar la eficiencia en la ejecución de las funciones y actividades que se desarrollan en la organización.

En cuanto a los controles internos de la empresa, la gerencia debe tomar en consideración la necesidad de establecer mecanismos necesarios para el fortalecimiento del mismo así como su aplicación permanente.

Evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información gerencial.

Iniciar, sustanciar y decidir los procedimientos administrativos para un adecuado clima organizacional de conformidad con lo previsto en las Leyes

Promover el uso y actualización de manuales de normas y procedimientos que garanticen la realización de procesos eficientes y el cumplimiento de los aspectos legales y técnicos de las actividades.

Establecer sistemas que faciliten el control y seguimiento de las actividades realizadas, así como medir su desempeño.

Realizar seguimiento al plan de acciones correctivas implementado por el órgano o ente sujeto a su control, con la finalidad de que se cumplan las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría o de cualquier actividad de control.

Establecer parametros o mecanismos que permitan a los Supervisores, Jefes y/o Gerentes puedan tomar las decisiones en sus departamentos, sin que en estas intervenga la directiva sindical de manera imperativa e irracional afectando el

rendimiento y la productividad en la empresa afectando el clima organizacional.

Proponer un sistema de recompensa justa, a través de planes de incentivos laborales, capacitación y políticas de remuneración al personal Supervisorio como reconocimiento de los logros y el esfuerzo por el buen desempeño laboral y el logro de los objetivos.

LISTA DE REFERENCIA

- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (5ta Edición). Editorial EPSTEME C.A. pp. 143.
- Ariza, J. A., Casademunt, A. L., y Morales, A. C. (2013). **La implicación emocional de los empleados de banca en Europa.** *Universia Business Review.* 38: 32-49. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4288218>. [Consulta: 16 de febrero de 2015].
- Balestrini A., M. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Para los Estudios formativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales experimentales y los proyectos factibles.** (Séptima Ed.). BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, República Bolivariana de Venezuela. 248 pp.
- Barraza, A. (2007). **Apuntes sobre Metodología de la Investigación.** Post grado Universidad Pedagógica de Durango, México. Disponible: <http://www.upd.edu.mx/librospub/revistas/invedu06.pdf>. [Consulta: 8 de abril de 2015].
- Bavaresco de P., A. M. (2006). **Proceso Metodológico de la Investigación. Como hacer un Diseño de Investigación.** (Quinta Ed.) Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ. Maracaibo, Venezuela. Pp. 230.
- Brunet L (1987) **El Clima de Trabajo en las Organizaciones.** Mexico Editorial McGraw Hill.
- Cabra, J. y Sánchez, J. (2011). **Estudio exploratorio del clima creativo en compañías colombianas seleccionadas.** *Panorama* No. 9: 165-179. Disponible: <http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/42/33>. [Consulta: 17 de febrero de 2015].
- Carreño, L. (2013). **Condiciones de trabajo: Salud, dinero y... motivación!** Disponible: <http://www.lifexpandusa.com/index.php/es/trabajar-en-estados-unidos-trabajo-en-usa/42-condiciones-de-trabajo-salud-dinero-y-motivacion>. [Consulta: 16 de febrero de 2015].
- Chirinos (2014), en su trabajo basado en una investigación que lleva por titulo: **“Evaluación del clima organizacional para detectar la Eficiencia del Recurso Humano en la Empresa CANTV (planta externa), ubicada en Maracay, Estado Aragua”**, Trabajo de Grado presentado en la Universidad

Bicentenario de Aragua para optar al título de magister mención Gerencia Empresarial.

- Colina, Y. (2013). **Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Docente en Instituciones Educativas Públicas Nacionales**. Trabajo de Grado de Magíster Scientiarum. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. División de estudios para graduados. Maestría: Gerencia de Organizaciones Educativas. Maracaibo-Estado Zulia, Venezuela 2013. 158p
- Díaz de C., N. (2006). **Normas para la Elaboración, Presentación, Evaluación y Aprobación de los Trabajo de Grado (Especialización y Maestría)**. Barinas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". Barinas, 24 de octubre de 2009.
- Díaz, M., Peña, M.C. y Cárdenas y Y., Samaniego. (2013). **Clima Organizacional: Factores de Satisfacción Laboral en una Empresa de la Industria Metal – Mecánica**. *Revista Global de Negocios*. Volumen 1. Numero 2: 31-41.
- Dorta, A. (2013). **Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional**. Centro de Desarrollo Gerencial. Disponible: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>. [Consulta: 16 de febrero de 2015].
- Fernández, Y. (2013). **Conflictividad laboral golpea a la industria y limita la producción**. Diario El Universal. De fecha: 28 de enero de 2013. Disponible: <http://www.eluniversal.com/economia/130128/conflictividad-laboral-golpea-a-la-industria-y-limita-la-produccion-imp>. [Consulta 19 de febrero de 2015].
- Ferrer, D. (2010). **Propuesta de un modelo de gestión de alto desempeño a través del estudio del clima organizacional del capital humano de las Instituciones Universitarias del Estado Carabobo**. Trabajo de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia. Universidad de Carabobo.
- Flores, (2013), en su trabajo de investigación titulado **“Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A”** para optar al título de Magister en Gestion Empresarial en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana Escuela de Post Grado.
- Gamarra, E. (2013). **Diagnóstico del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Talento Humano Hospital de Santa Elena Dr. Liborio Panchana, Año 2013**. Trabajo de Grado de Licenciado en Administración

Pública. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Libertad, Ecuador.
[Consulta: 16 de febrero de 2015].

Goncalvez A (1997) **Dimensiones del clima organizacional**. Recuperado noviembre 16, 2002 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>

Gómez, M. (2006). **Introducción a la metodología de la investigación científica**. Editorial Brujas. 1era Edición.

Gutiérrez Chiavenato, I. (2009). **Administración de los Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill.

Hernández, J. (2008). **Diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa general Motors Venezolana C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo. Caso: Departamento de Seguridad Industrial**. Disponible:http://bvst.org.ve/documentos/tesis/tesis_DD47jhernandez.pdf. [Consulta: 19 de febrero de 2015].

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. (Quinta Ed.) Editorial McGraw-Hill. Lima, Perú. 613 pp.

Hernández, J., Espinoza, J., Aguilar, M. (2013). **Clima Laboral: La Influencia de la Supervisión, los Factores Organizacionales y la Predisposición de los Empleados**. Revista Internacional Administración & Finanzas. Volumen 6. Número 6. Disponible: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2285760. [Consulta: 16 de febrero de 2015].

Hurtado de B., J. (2012). **El Proyecto de Investigación. Comprensión Holística de la Metodología de Investigación**. (Séptima Ed.). Ediciones Quirón. SYPAL. Caracas, Venezuela. pp.191.

Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL). (2012). Ediciones FEDUPEL. Cuarta Edición, Reimpresión 2012. Caracas, Venezuela.pp.238.

Martínez, E. (2010). **Metodología de la Investigación**. Departamento de Didáctica. Cátedra Metodología de la Investigación (FPED49). Universidad Metropolitana. Caracas. Venezuela.

Marroquín, R. (2012). **Matriz Operacional de la Variable y Matriz de Consistencia**. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Programa de Titulación 2012. La Cantuta, Chosica. Perú. Disponible: http://www.une.edu.pe/diapositivas3-matriz-de_consistencia-19-08-12.pdf. [Consulta: 9 de abril de 2015].

Mendez, (2006) **Dimensiones del clima organizacional, sociedad latinoamericana para la calidad.**

Palella, S., y Martins, P., F. (2010). **Metodología de la Investigación Cualitativa.** (Tercera Ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDUPEL. Caracas. Venezuela. 285 pp.

Pérez, F. (2012). **Crecimiento y Competitividad: Motores y Frenos de la Economía Española.** Informe Fundación BBVA-Ivie 2012. Disponible: http://www.fbbva.es/TLFU/dat/Informe%202012_FBBVA_Ivie.pdf. [Consulta: 16 de febrero de 2015].

Quintero, N., Africano, N., Faría, E. (2008). **Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago.** Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales. Año 3 / N° 9 / Abril 2008:33-51. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>. [Consulta: 9 de abril de 2015].

Reidl, L. (2002). **Celos y envidia: medición alternativa.** 1^{era} Edición. Universidad Nacional Autónoma de México.

Ríos (2014), realizó una investigación titulada “**Diseño de un Modelo Estratégico para optimizar el Clima Organizacional para la Gerencia de Carbón de la Industria Venezolana de Aluminio (C.V.G. Velanum)**”. Presentado en la Universidad Bicentennial de Aragua.

Rivero, A. (2010). **Clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores. Análisis comparativo entre dos empresas del estado Carabobo: Aguarrem, C.A. y los Aguacates, C.A.** Trabajo de Grado de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo.

Rodríguez, S. y Rendón, A. (2013). **Análisis del clima organizacional caso unidad de Recursos Humanos Secretaria de Educación, Cultura y Deporte, Maturín Estado Monagas. 2012.** Trabajo de grado de Licenciados en Relaciones Industriales. Universidad de Oriente. Disponible: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/handle/123456789/4249>. [Consulta: 9 de abril de 2015].

- Sabino, C.A. (2009). **¿Cómo Hacer una Tesis? y elaborar todo tipo de Escrito**. Editorial PANAPO C.A. Impreso en Venezuela por Editorial MELVIN C.A. pp. 141.
- Tamayo, M. y Tamayo, F. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. 3era Edición. Editorial Limusa, S.A de CV. México. pp. 231.
- Trejo, M. (2013). **Evaluación del Clima Organizacional en las empresas del Sector Alimentos del Grupo Sindoni**. Tesis de Grado de Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia Pública. Universidad de Carabobo. Datos no Publicados.
- Urdaneta, O., Álvarez, C. y Urdaneta, M. (2009). **Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia**. Revista Venezolana de Gerencia, Maracaibo, v. 14, n. 47, sept. 2009. Disponible:
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000300008&lng=es&nrm=iso. [Consulta: 16 de febrero de 2015].
- Vargas, F. (2006). **Competencias en la formación y en la gestión de talento Humano**. Tercer siglo / año 2 / número 5 / Educación y trabajo / diciembre de 2006. Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Disponible:
<http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/revistacomponents/revista/archivos/anales/numero05/archivosparaimprimir/18.vargas.pdf>. [Consulta: 19 de febrero de 2015].
- Weller, J. (2011). **Panorama de las condiciones de trabajo en América Latina**. Nueva Sociedad No. 232:32-49. Disponible:
[http://www.responsable.net/sites/default/files/panorama de las condiciones de trabajo en america latina.pdf](http://www.responsable.net/sites/default/files/panorama%20de%20trabajo%20en%20america%20latina.pdf). [Consulta: 17 de febrero de 2015].
- Yonso, M., Figueredo, C. y Goyo, A. (2013). **El Aprendizaje Organizacional en las Empresas Editoras de Medios Impresos. Caso: Empresa “Al Día con la Noticia C.A.”**. Teacs, Año 6, Numero 13, Julio - Diciembre 2013. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4736424>. [Consulta: 19 de febrero de 2015].

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO

Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional de los trabajadores en la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua.						
Ítem	Interrogante	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1.	Los miembros que laboran en la empresa respetan la Jerarquía establecida.					
2.	En la organización se trabaja en función de la Misión y visión de la organización.					
3.	Se siguen de forma rutinaria los procedimientos establecidos.					
4.	El ambiente de trabajo se considera acorde con las necesidades de los empleados.					
5.	Los Resultados obtenidos son los esperados.					
6.	Los trabajadores cumplen cabalmente con su Responsabilidad					
7.	Existe Comunicación efectiva y adecuado flujo de información entre los trabajadores y dentro de cada departamento.					
Objetivo 2: Describir los factores que intervienen dentro del clima organizacional que influyen en el rendimiento de los trabajadores de la empresa Envases Aragua MAV, C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua.						
Ítem	Interrogante	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
8.	Existen en la organización adecuadas condiciones de ambientales (temperatura, humedad relativa, iluminación, ventilación).					
9.	El mobiliario utilizado por el personal se ajusta a lo establecido por normas ergonómicas garantizando la comodidad del trabajador.					
10.	Existen y se disponen en la organización recursos suficientes para garantizar el					

	ambiente y mobiliario adecuados.					
11.	La remuneración del trabajador se realiza en función de su conocimiento y experiencia en el cargo.					
12.	Los cargos se asignan en función del cumplimiento de un perfil establecido.					
13.	En la organización se practica el trabajo en equipo.					
14.	Se presentan en la empresa situaciones de agresión y/o autoritarismo.					
15.	Los empleados se sienten identificados con la empresa.					
16.	Se reconocen los méritos obtenidos por el trabajador en la labor realizada.					
17.	Se retribuye al trabajador en función de la calidad de su trabajo.					
18.	El trabajador tiene poder de decisión en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.					
19.	Las opiniones de los trabajadores son escuchadas y tomadas en cuenta por la gerencia.					
Objetivo 3: Establecer desde el desempeño laboral el rendimiento de los trabajadores de la Empresa Envases Aragua MAV, C.C.S.						
20.	Se establecen programas de capacitación orientados al personal de manera recuente.					
21.	Se respeta la jerarquía y el poder de decisión del trabajador en el área de su competencia.					
22.	Se cumple una política de ascensos en función del mérito obtenido en la labor realizada.					
23.	Se cumple una política de remuneración e incentivos salariales en función de los logros y metas alcanzados por el trabajador.					
24.	Se reconoce el valor del trabajador como parte del talento humano de la					

	organización.					
25.	Se forma, fomenta y reconoce el liderazgo dentro de los trabajadores.					
26.	En la organización se fomenta la comunicación de opiniones y el debate de ideas, tomando en cuenta al trabajador al momento de tomar decisiones.					

ANEXO B

CUADRO DE VARIABLES

Cuadro 28.
Operacionalización de Variables.

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Fuente	Ítem
Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional de los trabajadores en la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua.	Clima Organizacional empresa Envases Aragua MAV, C.C.S.	Estructural	Jerarquía Misión y Visión Procedimientos Ambiente Resultados	Observación Directa Encuesta	Registro de Observación Cuestionario	Personal Departamento de Producción Empresa Envases Aragua MAV, C.C.S.	1 al 7
Describir los factores dentro del clima organizacional que influyen en el rendimiento de los trabajadores de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua.	Factores dentro del clima organizacional que influyen en el rendimiento de los trabajadores de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S.	Ambiental	Clima Mobiliario Recursos Comodidad				8 al 19
		Financiera	Remuneración Conocimiento Perfil Cargo				
		Conductual	Conflicto Trabajo equipo Agresión Autoritarismo				
		Motivacional	Identificación con Empresa Merito/Reconocimiento Retribución Responsabilidad Poder decisión Opinión				
Establecer desde el desempeño laboral el rendimiento de los trabajadores de la Empresa Envases Aragua MAV, C.C.S.	Alternativas Optimizar Clima organizacional de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S.	Comunicacional	Capacitación Jerarquía Ascensos				20 al 26
		Financiera	Incentivos Experiencia Resultados Ajustes				
		Motivacional	Reconocimiento Liderazgo Opinión				

Fuente: Elaboración propia (2016).

ANEXO C

ENTREVISTA

ENTREVISTA

1. ¿En la organización está bien definida la estructura de mando?.
2. ¿La Gerencia a establecido estrategias efectivas para que los trabajadores cumplan adecuadamente las normas, métodos y procedimientos?.
3. ¿Considera Usted que el rendimiento de los trabajadores ha permitido alcanzar los resultados esperados por la organización?.
4. ¿Cree Usted que en la Organización se reconocen los méritos obtenidos por el trabajador en la labor realizada a través de una política de remuneración e incentivos salariales?.
5. ¿Considera Usted que se muestra respeto de la jerarquía y el poder de decisión del trabajador en el área de su competencia?.

ANEXO D

CONFIABILIDAD

Determinar el coeficiente Alfa de Cronbach

Sujetos	Ítems																										Total (X)	ΣX^2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
1	4	4	3	2	1	1	1	5	2	4	4	3	1	5	2	4	4	3	1	5	2	4	4	3	1	4	71	550
2	3	1	3	3	1	2	2	4	4	3	2	1	1	4	4	3	2	1	1	4	4	3	2	1	1	3	63	1550
3	4	4	3	2	1	1	1	3	1	3	3	1	2	3	1	3	3	1	2	3	1	3	3	1	2	3	58	2500
4	3	1	3	3	1	2	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	91	550
5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	2	1	4	3	2	3	1	1	4	3	2	3	2	1	2	72	750
6	4	3	2	3	1	1	1	5	2	4	4	3	1	5	2	4	4	3	1	5	2	4	4	3	1	4	76	550
7	5	2	4	4	3	1	1	5	4	3	2	4	2	5	4	3	2	4	2	5	4	3	2	4	2	3	81	950
8	5	4	3	2	4	2	2	4	4	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	2	78	1050
9	4	4	2	3	2	3	3	4	4	2	5	2	4	4	4	2	5	2	4	4	4	2	2	2	4	2	83	2500

10	4	4	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	87	650
11	3	1	1	1	5	2	4	4	3	4	2	5	1	3	3	1	2	3	2	4	2	3	2	4	2	4	67	480
12	4	4	2	3	2	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	93	650
13	3	1	3	3	5	2	2	1	3	2	4	2	3	5	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	2	3	68	550
14	1	4	4	3	2	1	1	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	2	3	92	1550
15	4	3	1	3	3	1	1	3	2	3	4	4	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	75	2500
16	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	1	3	3	1	2	4	4	3	2	1	1	3	4	83	550
17	4	4	3	2	3	1	1	4	3	2	5	4	4	5	4	4	4	4	3	1	3	3	1	2	4	2	80	750
18	5	5	2	4	4	3	1	4	4	3	5	4	4	3	2	3	1	1	4	5	4	4	4	4	4	3	90	550
19	4	5	4	3	2	4	2	3	1	3	4	5	5	2	4	4	3	1	4	3	2	3	1	1	5	3	81	950
20	4	4	4	2	3	2	3	4	5	4	4	5	5	4	3	2	4	2	5	2	4	4	3	1	5	4	93	1050
21	5	4	4	2	5	2	4	4	3	2	4	4	4	4	2	3	2	3	5	4	3	2	4	2	4	2	87	2500
22	3	1	4	4	3	5	5	2	3	4	4	3	4	4	2	5	2	4	4	4	2	3	2	3	5	4	89	650

23	5	2	4	4	3	1	4	3	2	3	1	3	5	4	4	3	3	5	4	4	2	5	2	4	4	3	87	480
24	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	2	3	2	3	5	4	4	3	3	4	2	4	93	650
25	3	1	3	3	1	3	3	1	3	4	3	2	4	4	3	1	4	4	3	4	4	3	1	4	4	2	75	550
26	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	1	3	4	4	3	2	1	1	4	4	3	2	1	1	4	3	83	450
27	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	5	4	3	1	3	3	1	2	3	1	3	3	1	2	4	4	74	490
28	4	5	4	4	4	2	4	4	3	4	3	2	4	2	4	4	4	2	4	1	4	4	4	4	3	4	91	550
29	4	3	2	3	4	3	3	1	3	3	1	2	4	3	2	3	4	1	4	3	2	3	1	1	3	3	69	950
30	5	2	4	4	3	1	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	3	1	5	2	4	4	3	1	4	4	90	1050
31	5	4	3	2	4	2	4	3	2	3	1	1	5	4	3	2	4	2	5	4	3	2	4	2	2	3	79	2500
32	4	4	3	2	5	1	5	2	4	4	3	1	4	4	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	4	4	82	650
33	3	1	3	3	1	2	5	4	3	2	4	2	4	4	2	5	2	4	4	4	2	5	2	4	3	2	80	480
34	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	5	4	3	2	4	2	4	3	2	3	1	2	2	3	81	650
35	4	3	2	3	1	1	4	4	2	5	2	4	4	3	2	3	1	1	4	4	3	2	2	2	2	5	73	550

36	5	2	4	4	3	1	2	3	4	3	2	3	5	2	4	4	3	1	3	1	3	3	1	2	4	2	74	450
37	5	4	3	2	4	2	4	4	3	4	4	3	5	4	3	2	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	95	490
38	4	4	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	74	2500
39	4	4	2	5	2	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	5	2	4	5	2	4	4	3	1	4	4	93	650
40	4	3	2	4	2	4	5	3	2	4	3	2	5	3	2	4	3	2	5	4	3	2	4	2	3	4	84	480
41	3	5	4	3	2	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	2	3	3	2	85	650
42	5	3	2	4	3	5	3	2	4	3	5	3	2	4	3	5	2	4	4	4	2	5	2	4	4	4	93	550
Total (x)	166	133	124	134	118	113	118	125	114	118	125	124	129	117	124	124	128	130	121	147	116	137	107	107	130	137	3266	450
$\sum X^2$	480	385	368	401	305	408	385	352	421	325	358	359	425	358	480	385	368	401	305	408	385	352	421	325	358	480	-	-
V_i^2	2..1	2.5	2.1	3	2,6	2	3	2	3	3	3	1	1	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	57.28	-

Matriz de ítems con cinco (5) alternativas de respuestas.

$$rt = \left(\frac{n}{n-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum V_i}{VT} \right) = \left(\frac{26}{26-1} \right) * (1 - 57,28/130,4)$$

rt = 0,78 es decir, un 78 por ciento de confiabilidad, por lo cual se considera de nivel alto

rt = Coeficiente de Confiabilidad

n = Número de ítems que contiene el instrumento

Vt = Varianza total

Vi = Varianzas individuales

