

HD58.7
N5

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN EL ÁREA
DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS
PASTEURIZADORAS DE LECHE DE LA REGION
ANDINA

Elaborado Por:

Jonathan Manuel Nieto Bello

C.I 15.028.749

San Cristóbal, Octubre de 2013

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN EL ÁREA DE
PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS PASTEURIZADORAS DE
LECHE DE LA REGIÓN ANDINA**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster Administración
Mención Gerencia

Autor:

Ing. Jonathan Manuel Nieto Bello

Tutor:

Msc. Rafael Antonio Méndez Ramírez

SAN CRISTÓBAL, OCTUBRE DE 2013

DEDICATORIA

Hoy al concluir otra meta más en mi vida, quiero dedicar este logro:

Primera mente a Dios por darme salud para luchar para alcanzar la meta trazada, dándome luz y guiándome siempre por el camino de la formación profesional y personal.

Segundo a mi novia, hijo y familia por darme el apoyo incondicional en todo momento a lo largo de mis días de estudio para alcanzar la meta propuesta.

AGRADECIMIENTOS

A Dios padre y la Virgen, por darme salud, vida, paciencia, sabiduría, entendimiento y conocimiento para culminar esta meta y sobre todo proporcionarme los medios y herramientas necesarios para vencer los obstáculos y adversidades.

A Mis Queridos Padres, por ser ese apoyo incondicional y mano amiga en todos mis logros, metas alcanzadas y propuestas. Dios me los bendiga por ese corazón, los adoro

A Mi Hijo, por ser mi energía y luz, este logro espero sea tu guía y modelaje para alcanzar tu metas propuestas tanto profesionales como personales, Te Amo.

A mi Novia, por ser amor puro incondicional, apoyo en todo momento y por brindarme motivación y compañía en mis momentos de estudio, Te Amo.

A mi Hermana, por ser esa guía y modelo a seguir en el crecimiento personal y profesional, eres grandes Te Quiero.

A mi primo Anderson, por tu compañía y apoyo en los momentos de estudio, gracias por sugerirme tomar esta meta.

A mi primo Darwin, amigo y compañero gracias por brindarme tu apoyo y recomendaciones en mi elaboración de tesis de grado.

A mi familia, por apoyarme siempre, demostrándome su confianza y orgullo hacia mí.

A mi tutor, por acompañarme en este recorrido al ser parte de esta mejora académica con sus grandes aportes para la realización de este proyecto.

A mi ilustre Universidad de los Andes y su equipo de profesores por brindarme la oportunidad de mejorar profesionalmente.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	6
Planteamiento del Problema.....	6
Objetivos de la Investigación.....	15
Justificación e Importancia.....	16
Alcance y delimitaciones.....	19
II MARCO TEÓRICO.....	21
Antecedentes de la Investigación.....	21
Clima Organizacional.....	22
Fundamentación Teórica.....	41
Bases Legales.....	53
Variables.....	59
Operacionalización de Variables.....	60
III MARCO METODOLÓGICO.....	62
Naturaleza de la Investigación.....	62
Nivel de la Investigación.....	65
Diseño o Modalidad del Instrumento.....	67
Población y Muestra.....	69
Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.....	76
Validez del Instrumento.....	78
Confiabilidad.....	79
Técnicas para el Análisis de Datos.....	81
Factibilidad.....	82
IV LOS RESULTADOS.....	84
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	84
V CONCLUSIONES.....	190
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	194
REFERENCIAS ELECTRONICAS	199
ANEXOS.....	200

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros		Pp.
1	Operacionalización de variables.....	61
2	Población de las empresas pasteurizadoras de leche de la región Andina.....	71
3	Distribución de la muestra, empresas Pasteurizadoras.....	73
4	Codificación por estrato de las empresas pasteurizadoras.....	73
5	Resumen N° de empleados /Obreros por estrato "empresa".....	75
6,7	Ítem 1. En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas.....	85-86
8,9	Ítem 2. Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización.....	88-89
10,11	Ítem 3. La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.....	91-92
12,13	Ítem 4. La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores.....	95-96
14,15	Ítem 5. Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento.....	98-99
16,17	Ítem 6. La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización.....	102-103
18,19	Ítem 7. Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización.....	105-106
20,21	Ítem 8. La organización le permite satisfacer sus metas personales.....	109-110
22,23	Ítem 9. La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional.....	112-113
24,25	Ítem 10. El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo.....	116-117
26,27	Ítem 11. El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo.....	119-120
28,29	Ítem 12. Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo.....	122-123
30,31	Ítem 13. Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de tus labores.....	124-125

32,33	Ítem 14. Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones.....	127-128
34,35	Ítem 15. El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo.....	130-131
36,37	Ítem 16. La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen.....	133-134
38,39	Ítem 17. Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento.....	136-137
40,41	Ítem 18. Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo.....	139-140
42,43	Ítem 19. Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización.....	142-143
44,45	Ítem 20. Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo.....	144-145
46,47	Ítem 21. Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales.....	147-148
48,49	Ítem 22. Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo.....	150-151
50,51	Ítem 23. Existe cooperación en su área de trabajo.....	153-154
52,53	Ítem 24. Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar.....	156-157
54,55	Ítem 25. En la empresa programa de asenso se hace en función al desempeño.....	159-160
56,57	Ítem 26. Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas.....	162-163
58,59	Ítem 27. Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva.....	165-166
60,61	Ítem 28. Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones.....	168-169
62,63	Ítem 29. La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo.....	171-172
64,65	Ítem 30. Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s).....	174-175
66,67	Ítem 31. Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa.....	177-178
68,69	Ítem 32. Conoce y entiende la visión y misión de la organización.....	180-181

70,71	Ítem 33. Siente los problemas de la organización como propios.....	183-184
72	Frecuencias porcentuales observadas por dimensiones con los estratos en estudio a nivel de Empleados.....	186
73	Frecuencias porcentuales observadas por dimensiones con los estratos en estudio a nivel de Empleados.....	187

INDICE DE GRÁFICOS

	Gráfico	Pp.
1,2	Ítem 1. En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas.....	86-87
3,4	Ítem 2. Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización.....	89-90
5,6	Ítem 3. La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.....	92-93
7,8	Ítem 4. La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores.....	95-96
9,10	Ítem 5. Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento.....	99-100
11,12	Ítem 6. La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización.....	103-104
13,14	Ítem 7. Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización.....	106-107
15,16	Ítem 8. La organización le permite satisfacer sus metas personales	109-110
17,18	Ítem 9. La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional.....	113-114
19,20	Ítem 10. El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo.....	116-117
21,22	Ítem 11. El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo.....	119-120
23,24	Ítem 12. Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo.....	122-123
25,26	Ítem 13. Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de tus labores.....	125-126
27,28	Ítem 14. Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones.....	128-129
29,30	Ítem 15. El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo.....	131-132

31,32	Ítem 16. La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen.....	134-135
33,34	Ítem 17. Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento.....	137-138
35,36	Ítem 18. Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo...	140-141
37,38	Ítem 19. Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización.....	142-143
39,40	Ítem 20. Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo.....	145-146
41,42	Ítem 21. Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales.....	148-149
43,44	Ítem 22. Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo.....	151-152
45,46	Ítem 23. Existe cooperación en su área de trabajo.....	154-155
47,48	Ítem 24. Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	157-158
49,50	Ítem 25. En la empresa programa de asenso se hace en función al desempeño.....	160-161
51,52	Ítem 26. Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas.....	163-164
53,54	Ítem 27. Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva.....	166-167
55,56	Ítem 28. Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones.....	169-170
57,58	Ítem 29. La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo.....	172-173
59,60	Ítem 30. Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s).....	175-176
61,62	Ítem 31. Está satisfecho con su trayectoria en la empresa.....	178-179
63,64	Ítem 32. Conoce y entiende la visión y misión de la organización..	181-182
65,66	Ítem 33. Siente los problemas de la organización como propios..	184-185
67	Frecuencias porcentuales observadas por dimensiones con los estratos en estudio a nivel de Empleados.....	187
68	Frecuencias porcentuales observadas por dimensiones con los estratos en estudio a nivel de Empleados.....	188

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
CIDE CENTRO DE INVESTIGACIONES DESARROLLO EMPRESARIAL
MÉRIDA- VENEZUELA

Autor: Jonathan Manuel Nieto Bello.

Tutor: Rafael Antonio Méndez Ramírez. *MSc.*

Fecha: Octubre de 2013.

RESUMEN

El ser humano no vive aislado, sino que está en continua interacción con sus semejantes, por ello se considera un ser social. En las interacciones humanas las partes se deben relacionar mutuamente, por eso se debe definir, cuál es el rol que cumple cada una, la actitud en la relación, razón por la que el clima organizacional suele ser determinante en cualquier empresa o institución. La investigación tuvo por objetivo evaluar el clima organizacional existente en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina; metodológicamente, se correspondió con el enfoque cuantitativo, a nivel descriptivo y en la modalidad de campo, mediante el método de proyecto factible. Contó con una muestra de 152 trabajadores, estratificados en empleados y obreros, a quienes se les aplicó un cuestionario Likert midiendo actitudes o predisposiciones individuales en el contexto sociales empresarial, con cinco opciones de respuesta de iban desde Muy de Acuerdo hasta Muy en Desacuerdo, y validado mediante el juicio de expertos, cuya confiabilidad según Alfa de Cronbach fue de 0,958 para obreros y 0,993 para empleados en la aplicación del instrumento. El tratamiento estadístico, en cuadros y gráficos porcentuales, analizados para cumplir con el diagnóstico, evidenció que en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, predomina un clima organizacional benévolo–explotador, para proceder al diseño de estrategias organizacionales para mejorar el clima organizacional de las pasteurizadoras de leche de la región andina. Finalmente se concluye, que es necesario dedicar más esfuerzos organizacionales en temas relacionados con aspectos que contribuyen a desarrollar los factores de análisis como la inteligencia emocional, liderazgo, equipos de alto desempeño, motivación, comunicación, para incrementar la satisfacción y generar unos resultados favorables que incidan positivamente en el clima organizacional.

Descriptor: Clima Organizacional, Empresas Pasteurizadoras, Región Andina.

INTRODUCCIÓN

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta la actualidad, donde se ha convertido en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, entre otros elementos de especial sentido e importancia.

En este orden de ideas Hall (1996) categóricamente, afirma que “El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p.36). Desde luego, el clima organizacional es característico de cada empresa de acuerdo con los estilos de liderazgos que posea cada una de ellas, por lo tanto éste tiende a ser duradero en el tiempo. Puesto que cuando los individuos son liderados y tratados de manera adecuada, éstos responden igualmente.

En virtud de lo anterior, merece destacar que desde el punto de vista organizacional, el comportamiento del personal, está relacionado directamente con el ambiente físico, psicológico y situacional en el cual se desempeña el individuo. Es decir, el clima se podría describir como el comportamiento característico de los sujetos dentro de un sistema organizacional social de forma puntual.

Dentro del clima organizacional, se destacan diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, el trabajo en equipo, la identidad, la motivación, las

opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

Así pues la presente investigación se propone evaluar el clima organizacional existente en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, resultando pertinente caracterizar el clima organizacional en tales empresas pasteurizadoras.

Así, el desarrollo de la temática se justifica, porque es evidente que un buen clima organizacional en la empresa promueve la creatividad en el interior de la organización, esta cualidad es intrínseca del ser humano pero se debe desarrollar y fortalecer como herramienta que brinda el medio empresarial, como son el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, metas operacionales, los reglamentos internos, el cual tiene a su vez la responsabilidad de formar un ambiente en el que el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la resolución de problemas, y tomar decisiones que afectan dentro de la organización y sobre todo tener una buena relación con sus compañeros.

Metodológicamente, la investigación se ubica en la naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo enmarcado en un diseño de campo, sistematizada en el método de proyecto factible.

Según la naturaleza de los objetivos, y del objeto de estudio, se utiliza como técnica de recolección de los datos cuantitativos la encuesta, cuyo cuestionario estructurado en 33 ítems, en escala Likert, luego de ser validado mediante el juicio de expertos, permitir el tratamiento de la información en cuadros y gráficos, que muestran las frecuencias porcentuales por estratos. A los fines de diagnosticar el problema, de una población de 570 sujetos, se

Seleccionó como muestra a 152 trabajadores, utilizándose el muestreo estratificado, constituido por los empleados y los obreros, de cada una de las cuatro pasteurizadoras seleccionadas.

Tras analizar los cuadros y tablas, los resultados permiten inferir que la rotación existente, la productividad y el clima organizacional, inciden desfavorablemente en la producción, trayendo como consecuencia disminución de los resultados operativos de la empresa, por lo que las cuatro empresas deben aplicar acciones correctivas destinadas a lograr incentivar del personal, por ende existe un alto porcentaje que se encuentra en desacuerdo, con la responsabilidad y la satisfacción en el trabajo que realizan. Ello permite determinar que efectivamente, los indicadores que se mencionan, si influyen en el clima organizacional.

El presente trabajo de investigación consta de seis capítulos mediante los cuales se busca cumplir con el objetivo general y los específicos, la estructura está compuesta del: El capítulo I se refiere al planteamiento del problema, donde se determinan el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación e importancia de la Investigación, y el alcance o delimitación de la misma.

El capítulo II desarrolla el marco teórico que sirve de referencia para el desarrollo de la investigación, mencionando los antecedentes, las bases teóricas y legales, así como la operacionalización de las variables objeto de estudio. El capítulo III describe la naturaleza de la investigación, aspectos como la población y determinación de la muestra de estudio seleccionada, técnica de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento.

El capítulo IV, presenta los resultados en cuadros y gráficas, para su respectivo análisis descriptivo, que permite la caracterización del clima organizacional de las empresas pasteurizadoras de la región andina. En el capítulo V se presentan las conclusiones y reflexiones del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento Del Problema

Desde los inicios del hombre en la tierra, dada la presencia de múltiples estructuras sociales, éste ha sentido la necesidad de establecer un orden que permita aprovechar al máximo los recursos, de modo que su coherente disposición, favorezca la evolución, el crecimiento y permanencia de las instituciones, con ello, se ha logrado establecer la importancia de organizar y gerenciar de manera sistemática los procesos, estructuras y todas las funciones que cada persona debe cumplir en determinado espacio y lugar. Ello, conduce a reflexionar que el hombre y por ende a la sociedad, se desarrollan en un sistema sociocultural complejo, en el que intervienen todos y cada uno de sus integrantes, cuyas creencias, comportamientos, concepciones, aportes y trabajo colaborativo suele ser determinante al momento de considerar el establecimiento de cualquier organización eficaz y eficiente, al respecto Yáñez (2007) sostiene que:

Las organizaciones sociales, se enriquecen y evolucionan adaptativamente con mejores posibilidades de éxito, en la medida que sus integrantes comprenden, valoran e internalizan, la importancia e impacto de trabajar como un todo integrado, donde el norte fundamental subyace en el logro de los objetivos y propósitos comunes, cuyos resultados satisfagan al máximo las metas establecidas como equipo cooperativo organizado.(p.15)

Por ello toda organización, tiene el propósito de ser exitosa, progresar, satisfacer las necesidades de sus integrantes, de modo que sea capaz de

funcionar como un cuerpo organizado en el que la fuerza y potencial creativo de sus integrantes converja en la proyección y consolidación de una institución coherente, pertinente, relevante e idónea, que favorezca la transformación social significativa de la sociedad.

El comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno 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 organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima, junto con las estructuras organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico por la adaptabilidad al cambio con las metas definidas que se desean alcanzar, y trabajando coordinadamente para lograr sus objetivos. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, entre los cuales se halla el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros). Adicional se encuentran factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son el comportamiento como consecuencia del entorno en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

La clara definición de las funciones, la especialización y el control de las tareas, fué la base fundamental para el éxito de las empresas en los años ochenta; el entorno actual caracterizado principalmente por la velocidad de los cambios, los grandes niveles de incertidumbre y el recrudescimiento de la competencia en los mercados, presenta a las

empresas una mejora en su gestión empresarial, debido a que deben afrontar situaciones distintas a las que acontecían anteriormente, utilizando herramientas no tradicionales. Por ello, se requiere un cambio de percepción en las estrategias creativas y adecuadas para lograr ventajas competitivas como: Velocidad en la toma de decisiones, innovación, y adaptabilidad de la empresa al cambio, que contribuyan al beneficio tanto de la persona como de la organización.

Desde luego, el clima organizacional es vital hoy en día para todas las organizaciones, incluidas las empresas Pasteurizadoras de leche de la región andina, pues el comportamiento organizacional en sus áreas de producción, presenta en la actualidad un tema de especial importancia debido a que ha presentado un efecto negativo en la producción, generando ambientes de conflicto empresarial lo cual ha incidido considerablemente en la situación financiera de la empresa, por la merma que presenta la producción mensual y el cumplimiento de cuotas de fabricación y venta de producto, si se toma en consideración que todo depende de las percepciones que tenga el trabajador, de los factores tanto internos como externos, cuyo impacto incide directamente en todas y cada una de las estructuras de la organización. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, la cual busca una continua mejora de su funcionamiento, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el talento humano.

Con base en lo anteriormente descrito, merece destacar que en investigaciones citadas por Goleman (2004) señalan que considerablemente:

...el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%"; es por ello que las empresas clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar

las brechas de satisfacción entre la organización y su gente (p.01).

Los hallazgos de Goleman, evidencian que definitivamente el clima organizacional (en el que las emociones, se consideran como determinantes), constituye en la actualidad un elemento de vital importancia en la organización, de modo que, si se quiere ser exitoso, se debe prestar la debida atención al clima organizacional. De allí que, se deban dedicar verdaderos esfuerzos por alcanzar un clima organizacional óptimo para el desarrollo de sus funciones en el que la constante interacción crítica, creativa de sus miembros, se consolide como equipo y alcance niveles óptimos de funcionabilidad y productividad, lo cual apunta directamente a la importancia que tiene el talento humano.

En virtud de lo anterior, Goncalves (1997), al referirse a talento humano, capital humano, activos intelectuales y talentos, entre otros términos utilizados en la Gestión de Gente, enfatiza el hecho que los gerentes, estudiosos del clima organizacional, “tienen en común la idea que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una empresa” (p.25). Sin embargo, cuando se revisan ejemplos de aplicación o análisis de estos aspectos como los de productividad, rentabilidad y competitividad en los negocios, son las grandes empresas o las llamadas empresas de clase mundial las que han logrado grandes cambios en su gestión, al medir el clima organizacional, y dar la debida importancia que éste se merece. Un ejemplo de ello, puede ser el de las Empresas como Polar Según Nieto (2009) La identificación, de la gran mayoría del personal de Polar, “contribuye a que los miembros de la organización están compenetrados en una sola empresa, logrando así un mejor ambiente de trabajo y una visión de sus empleados de manera global con respecto a que significa pertenecer a una empresas tan prestigiosa y apreciada en los hogares venezolanos” (*entrevista personal, realizada el 21-07-2009*)

Por lo antes mencionado, el clima organizacional es una dimensión que afecta directamente a todas las áreas de la organización, ya que se ha podido establecer la influencia que éste tiene para el desarrollo técnico cultural de la empresa, asimismo el enfoque que presenta el clima organizacional que tuvo mayor aceptación es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997). A través de los años numerosas investigaciones como las de Arévalo (2000); Hernández (2006); Marciales (2009) Yáñez (2007), se ha demostrado que las empresas que se desenvuelven en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento, tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial. Es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable y que proyecte una estabilidad entre sus empleados para poder atender las necesidades de los clientes de manera eficaz y satisfactoria.

La manera como procede un trabajador dentro de la empresa u organización, depende en gran medida de las concepciones, creencias, valores, actitudes que construye y finalmente asume, producto de los elementos presentes en su ambiente laboral. De allí la importancia que tiene desarrollar interacciones positivas, cimentadas en actividades y vivencias enriquecedoras y favorables, porque las mismas, son las que determinan el tipo de clima organizacional de la empresa o institución.

Hacer planes sin el diagnóstico adecuado en cualquier organización genera costos adicionales, debido a que puede que se acierte y se resuelva el problema, pero existe el riesgo de invertir una gran cantidad de tiempo y recursos sin lograr ningún resultado lo cual puede llegar a ser contraproducente.

Un buen o mal clima tendrá ciertas consecuencias para la organización, las cuales pueden ser de tipo positivo ó negativo, definidas por

la percepción que los miembros tienen de la organización. En la investigación se analiza cual es la incidencia de los *factores internos* de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, especialmente en el área de producción: productividad, rotación, satisfacción, estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensas, identidad, ausentismo, liderazgo.

Es importante reconocer que los líderes juegan un papel clave en el éxito de todo negocio, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también la rentabilidad y asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa. Muchas veces a pesar que la organización ofrece excelentes beneficios tanto en lo económico, como en lo social, el talento humano tiende a desvincularse por una mala relación con sus líderes. Muestra de ello puede ser, la manera como un supervisor se dirige a un empleado, si éste es cortés y sabe comunicar las órdenes con respeto, su subordinado obedece sin resistencia, caso contrario, se genera una reacción de resistencia y en algunos casos hasta violenta.

Bajo el fundamento anteriormente expuesto, surge el presente estudio dado que según información ofrecida por algunas personas que laboran en el área de producción de la empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, se evidencia que actualmente el clima organizacional de tales empresas no es el ideal, por cuanto un considerable número de empleados, se muestran insatisfechos, y el rendimiento del trabajo se ha observado disminuido, manifestando además no conseguir respuestas a sus necesidades como trabajadores y desarrollar sus potencialidades para crecer, de la misma manera el comportamiento se ve afectado de acuerdo con la situación coyuntural en la cual se encuentran dichas empresas en los actuales momentos debido a que el ambiente de la organización se encuentra afectado por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que pueden afectar potencialmente su desempeño, estas suelen incluir

proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, precios regulados de la leche y de sus derivados, lo cual incide en el capital líquido de la empresa, entre otras.

En relación con la interacción de los individuos y con la organización existe una debilidad en dichas empresas, como resultado de los problemas sindicales que se han venido presentando, así como el cambio en la implementación de un nuevo estilo gerencial con un enfoque diferente hacia el elemento básico (personas) con el cual se venía trabajando desde la creación de las mismas.

Los comportamientos descritos en la investigación evidencian un Clima Laboral deficiente, no conforme con los postulados teóricos del Comportamiento Organizacional, lo cual genera una serie de consecuencias como la pérdida de liderazgo dentro de las empresas del mismo ramo, alta rotación de personal, pérdida de valioso capital humano entre otras.

Con base en las debilidades antes descritas y si se permanece en el tiempo esta situación en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, se estará trabajando desconectada de la realidad, ya que un clima organizacional poco coherente y en cierta forma poco efectivo, ocasionara consecuencias negativas para la organización. Entre estas consecuencias se pueden mencionar las siguientes: baja productividad, alta rotación de personal, insatisfacción en el puesto de trabajo, personal desmotivado, poca identificación con la empresa, ausentismo, poco liderazgo, poco sentido de pertenecía, entre otros. El clima organizacional es el que permite el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados.

La medición del clima organizacional permitió facilitar la identificación de las oportunidades de mejora en los Indicadores de gestión de personal de la empresa, con el fin de revisar y redefinir las metas de los mismos unificando los objetivos personales de todos los empleado de la empresa,

analizando y definiendo los objetivos empresariales vinculados a la gestión personal.

Por otra parte, para lograr obtener solidez de su talento humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional vinculado con la *motivación* y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral, las mediciones periódicas a través de encuestas, entrevistas y análisis visual es fundamental para la detección de oportunidades de mejora.

El análisis del clima organizacional en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, en el área de producción, proporcionará la información necesaria para diseñar estrategias organizacionales destinadas a mejorar la dependencia de los aspectos verificados los cuales representan el área neurálgica de la mayoría de las plantas, con la finalidad de mejorar las debilidades detectadas.

Se infiere, que para lograr un clima organizacional favorable es fundamental contar con un gerente capaz de motivar y valorar las personas que tiene bajo su cargo, es necesario que el gerente conozca y aplique con sensatez y flexibilidad para con sus colaboradores, en la organización se deben promover oportunidades para los trabajadores, bajo un clima de libertad y creatividad, de modo que se pueda para ejercer una gerencia participativa que conlleve al bienestar progresivo de todos sus protagonistas.

En virtud de lo observado por el investigador, no se cuenta en las empresas pasteurizadoras de la región andina con un clima organizacional idóneo y aceptable, puesto que se observan claras evidencias que el clima organizacional en dichas empresas no es el más favorable. Se enfatiza que es poco halagador el ambiente de las instituciones donde la gerencia ofrece pocos reconocimientos al personal de acuerdo con el trabajo que realiza, y la

empatía pocas veces contribuyen a afianzar lazos de amistad y compañerismo en pro de un ambiente armónico.

En tal sentido surge la necesidad de analizar el clima organizacional de las mencionadas empresas, a fin de detectar fallas y plantear mejoras que permitan elevar los niveles de productividad y excelencia este último propiciando además climas motivantes y retadores que conlleven a las personas a interactuar con la estructura y procesos de la organización dentro de un marco de armonía y sentido de pertenencia. Para lo cual se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el clima organizacional imperante en el área de producción en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina?

¿Qué características definen el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina?

¿Cuál es la incidencia que tiene el clima organizacional a nivel de productividad, rotación, satisfacción, ausentismo, liderazgo, estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensas, e identidad en el clima organizacional del área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina?

¿Cuáles son los aspectos determinantes en el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar la incidencia del clima organizacional existente en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el clima organizacional en el área de producción las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.
2. Caracterizar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.
3. Relacionar la incidencia que tiene el clima organizacional con el nivel de productividad, rotación, satisfacción, ausentismo, liderazgo, estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensas, e identidad del área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.
4. Presentar la evaluación del clima organizacional de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

Justificación e Importancia

En el transcurso de las últimas décadas, se ha manifestado la necesidad de implementar nuevos cambios en las organizaciones, ya que por la constante evolución de los procesos de información, y las nuevas tendencias hacia el desarrollo en los comportamientos que las organizaciones emprenden para su propio beneficio, ha sido primordial la participación de los trabajadores y sus directivos. Los estudiosos del comportamiento organizacional en las últimas décadas del siglo XX y principios del siglo XXI enfatizan en la importancia que tiene el estudio del clima organizacional para el cumplimiento de los objetivos de cada organización empresarial.

A tal efecto, la importancia que ha adquirido en el entorno actual de la gestión, el clima organizacional es evidente, pues suele ser un elemento fundamental a considerar por los empresarios en el desarrollo y la construcción de ambientes que permitan fomentar procesos de integración y el desarrollo de un óptimo clima organizacional en el cual los empleados se sientan comprometidos con el logro de metas organizacionales.

Lo anterior, destaca la gran importancia e interés del tema relacionado con los ambientes internos en la organización, esto porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no solo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional.

A la luz de lo antes esbozado, es relevante destacar que el clima organizacional no se ve y, tampoco se toca, pero su impacto existe y afecta todo cuanto sucede dentro de una organización (Bradford y Merron, 2004) e influye en el tipo de motivación, el desempeño y la satisfacción de los

empleados (Davis y Newstrom, 2003). Cada empresa o institución posee su propia cultura, estructura sociBCal, normas y procedimientos; tiende a atraer y conservar a quienes se identifiquen con su clima psicológico y perpetúen sus patrones de comportamiento.

Autores como Brunet (2005), sostiene que dentro de las razones que justifican el diagnóstico del clima organizacional suministra la información básica precisa para definir cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización. Para este autor, estudiarlo permite: (a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; (b) iniciar y sostener un cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, (c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pudieran surgir (Brunet, 2005)

Por las razones expresadas, el clima es un importante activo de toda organización; el valor que posee para potenciar o inhibir su desarrollo armónico no debe ser subestimado ni ignorado por parte de quienes deben gerenciarlas; por el contrario, optimizarlo es imperativo para que cualquier empresa o institución, independientemente de su razón social, alcance sus objetivos organizacionales.

Es evidente que un buen clima organizacional en la empresa promueve la creatividad en el interior de la organización, esta cualidad es intrínseca del ser humano pero se debe desarrollar y fortalecer como herramienta que brinda el medio empresarial, como son el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, metas operacionales, los reglamentos internos, el cual tiene a su vez la responsabilidad de formar un ambiente en el que el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la resolución de problemas, y tomar decisiones que afectan dentro de la organización y sobre todo tener una buena relación con sus compañeros.

Asimismo, la investigación se justifica desde el enfoque teórico, porque pretende diagnosticar la situación en cuanto al clima organizacional imperante en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, lo cual puede ser una referencia para gerentes y estudiosos interesados en la problemática, cuyas definiciones, teorías, enfoques que explica la naturaleza del clima organizacional, pueden constituirse una fuente de consulta y actualización para la alta gerencia y personal empleado, quienes pueden ampliar y profundizar sus conocimiento relacionados con la temática.

Desde la posición práctica, se justifica porque los resultados del diagnóstico, permitirán analizar la incidencia que tienen el clima organizacional a nivel de estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensa, e identidad en el clima organizacional del área de producción de las empresas que trabajan con lecha, de modo que se puedan tomar decisiones en las compañías pasteurizadoras del estado Táchira, específicamente en el área de producción como objeto de estudio, para así generar un aporte de gran importancia, debido a que puede ser empleado por otros investigadores que analicen empresas, ya que se plasmarán de manera práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de investigación, en una serie de estrategias organizacionales destinadas a mejorar el clima organizacional en el área de producción.

Asimismo el estudio se justifica porque cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que la forman tanto internos (directivos, empleados y personal), como externos (clientes, proveedores, y público en general), por ende el clima organizacional pasa a ser una ventaja competitiva para cualquier empresa debido a que esto puede influir en la calidad del producto, y por consiguiente mayor posicionamiento en el mercado en la rema de productos lácteos.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se fundamenta en el enfoque cuantitativo, apoyado en el método de proyecto factible, donde se persigue aclarar las múltiples interrogantes surgidas entorno a la temática, buscando aportar soluciones viables a la situación diagnosticada durante la investigación.

Alcance y Delimitaciones

La investigación está delimitada a evaluar el clima organizacional existente en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina. Se considera que el estudio, aporta elementos que permitan contribuir al mejoramiento de la calidad percibida del clima organizacional predominante en dichas empresas pasteurizadoras de leche entre los miembros de la alta gerencia y de su personal obrero, por cuanto se parte de la consideración de que es la organización, quien liderizada por los gerentes, mediante el trabajo colaborativo y mancomunado de todos los empleados quienes, deben garantizar los cambios y transformaciones necesarias dentro de la organización, de modo que todo el personal presente mayores niveles de compromiso e identificación con la institución para asegurar el logro de la misión, visión institucional y objetivos institucionales.

Temporalmente se llevó a cabo en el período comprendido entre Febrero y Septiembre del año 2011 y se sistematiza en la medición de las siguientes dimensiones las cuales se consideraron las más significativas luego de consultar diversas fuentes bibliográficas, entre ellas se encuentran: estructura, responsabilidad, motivación, recompensa, relaciones, conflictos, identidad, entre otros. Estos factores serán evaluados a través de la aplicación del cuestionario, diseñado y validado para garantizar el logro del objetivo de la presente investigación y así lograr diagnosticar el clima

organizacional de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina con mayor eficiencia y efectividad. En relación con la localización geográfica de las empresas, merece destacar el hecho de encontrarse ubicadas en la geografía regional del estado Táchira y Mérida, todas son de fácil acceso a la información.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes De La Investigación

Para definir las organizaciones Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) señalan que es un conjunto personas que se trabajan para alcanzar un objetivo en común, es por esto que se dice que deben ser los individuos quien hacen que se alcance el éxito en las organizaciones y depende en gran medida del comportamiento humano, el cual se encuentra influenciado por sus características propias. La organización se encuentra conformada por tres elementos básicos: el comportamiento humano, la estructura y los procesos, donde la el trabajador es el único elemento común en las organizaciones.

En las organizaciones actuales, existe especial interés por satisfacer las necesidades del trabajador, sin embargo; en la mayoría de los casos se ocasionan problemas de adaptación de éste al ambiente de la compañía. Vale acotar que desde el punto de vista organizacional, la adaptación, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro, una buena adaptación significa "salud mental". Es por ello que surge el concepto de clima organizacional como parte fundamental dentro de la organización para los trabajadores.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones de las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes ejemplo de ello son las industrias, empresas comerciales y de servicios, entre otros. En nuestro caso de análisis se consideran las empresas pasteurizadoras de leche en la región andina.

Clima Organizacional

Uno de los primeros investigadores en desarrollar el tema sobre la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales fué Kurt Lewin (1939), fundamentó sus estudios en el enfoque la escuela Gestalt ya que identifica al clima organizacional como un conjunto de patrones percibidos de experiencias y comportamientos específicos, entre sus principales aportes se encuentran que el clima organizacional en sí mismo genera una mayor fuerza que tendencias conductuales previas y que es capaz de cambiar la conducta observable en los miembros de un grupo.

Para Izarra y Palacios (1997), el clima es concebido como sinónimo de ambiente organizacional, y surge de los aspectos objetivos de la estructura organizacional (tamaño de la organización, grado de centralización en el proceso de toma de decisiones, número de niveles jerárquicos, tipo de tecnología empleada y grado en que las normas y políticas organizacionales prescriben la conducta individual).

Según el enfoque perceptual o medida perceptiva de los atributos individuales, lo que se plantea es primordialmente una definición deductiva del clima, vinculando su percepción a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, considerando incluso su grado de satisfacción. Para Izarra y Palacios (1997), esto implica que el clima se relaciona más estrechamente con los valores y necesidades individuales que con las características de la organización, pues el individuo percibe el clima en función de las necesidades que esta última le pueda satisfacer.

Desde la perspectiva del enfoque interactivo, se considera al clima como una medida perceptiva de los atributos organizacionales, definidos estos por características tales como: ser percibidos a propósito de una organización y/o sus unidades, ser deducidos según la forma en que la organización y/o sus unidades actúen (conscientemente o no) con sus miembros y con la sociedad. De esa manera las variables propias de la

organización (estructura y proceso organizacional, por ejemplo) interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Al formar sus percepciones con relación al clima, el individuo actúa como un filtro selectivo de información, la cual toma a partir de los acontecimientos que tienen lugar en su entorno, de las características organizacionales, de sus características personales y de su percepción de tales factores (Izarra y Palacios, 1997).

Chiavenato (1999), afirma que el clima organizacional es una situación relacionada con satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, pues su alcance llega hasta lo socioemocional, la intención de las personas de pertenecer a un grupo social, incluyéndose lo afectivo, tal es el caso de la autoestima y de autorrealización.

Así pues, el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los empleados; si la motivación es alta, el clima proporciona satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes; cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades de las personas, el clima organizacional tiende a bajar. De allí la necesidad de ofrecer condiciones organizativas favorables, en las organizaciones se ha demostrado que el clima organizacional permite identificar, categorizar, y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa.

El clima organizacional contribuye a que el empleado se sienta importante para la empresa siempre y cuando el ambiente sea agradable, todo depende de la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión.

El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el

trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

Adicionalmente, Gestoso y otros, (1999) sostiene que el clima es la “percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (p.36). La definición, agrega la dimensión interactiva, pues no solo basta con asumir creencias o comportamientos, sino que las mismas se comparten con los demás miembros.

Brow y otros (2003) señalan que “Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen”. (p.83). Un clima organizacional efectivo y estable, es para una empresa un activo en la que se hace una inversión a largo plazo, por tal motivo debe ser manejado con la atención debida. En una organización que presente disciplina rígida, se generan presiones laborales hacia el personal, en este caso se obtendrán logros a corto plazo los cuales no perduraran en el tiempo debido a que se desarrollan por una política de imposición y no de voluntad, allí manifiestan que el clima se refiere a “una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta” (p.76).

El clima organizacional hace referencia al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se relaciona con el nivel de motivación de los integrantes de la misma. El clima no se puede palpar ni visualizar, pero tiene una subsistencia real que afecta a la organización en

todo lo que en ella suceda. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que ocurra dentro de la misma.

Según Brunet (2005), la definición más usada por los investigadores es la dada por el enfoque interactivo, por cuanto permite medir más fácilmente el clima y es la que se ciñe más a la teoría de Lewin (1968), quien postula la influencia recíproca del medio y de la personalidad del individuo en la determinación del clima organizacional.

En este orden de ideas Brunet (2005) también considera que el clima organizacional se caracteriza por ser una configuración de los rasgos de la organización, un componente multidimensional que denota la personalidad de la organización, es decir, toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras y que influye en la conducta de sus miembros. Así, el clima determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción, lo cual implicaría que el comportamiento de un individuo no depende sólo de sus características sino del como este percibe el clima de trabajo y los componentes de la organización.

Adicionalmente Hall (2006) acota que el "El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado". (p.36). Atañe a los procesos perceptivos del individuo y de lo cual deriva la concepción, comportamiento que asume como integrante de la organización.

Considerando todo lo anterior se puede inferir que existen diferentes perspectivas y que no existe un concepto único de clima organizacional ya que es una variable compleja en la cual intervienen múltiples dimensiones las cuales se encuentran presentes en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

Importancia del Clima Organizacional

La evaluación del clima en la organización es fundamental, ya que es la manera como se logra identificar las áreas que son problemas en la organización o que no se encuentran alineadas a los objetivos organizacionales de las unidades estratégicas de las empresas, reduciendo con esto niveles de eficiencia, eficacia y por ende efectividad lo cual genera costos adicionales en los cuales se deben incurrir.

El diagnóstico que se realiza al clima es una herramienta gerencial con la cual se realiza una evaluación detallada de la organización, sus trabajadores para así lograr los objetivos corporativos. En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes según Brunet (1987), cada área de la organización puede tener un clima diferente por eso no puede evaluarse como un todo esto debido a que para evaluar el clima se debe integrar el enfoque subjetivo (percepción) con el enfoque objetivo (estructura organizacional), el clima de la empresa es la suma de todos los climas presentes en la organización.

Brunet (1987) afirma que el clima refleja de una manera global los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a la vez en elementos del clima organizacional; si el gerente es capaz de analizar y diagnosticar el clima, puede ejercer un control sobre la determinación del mismo de manera tal que pueda ser administrado con mayor eficacia.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de cada uno de los miembros que conforman de la organización a la que pertenecen; ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de productividad,

rotación, satisfacción, ausentismos, liderazgo, estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensas, e identidad.

La importancia del clima organizacional cómo un esfuerzo adicional y de actualización se ha buscado estar a la vanguardia tanto nacional como internacional. Por eso, las empresas actualmente están trabajando en la Certificación de algunos de los procesos de Gestión, bajo la Norma ISO 9001-2002, con la clara intención de mejorar la calidad de los servicios que prestan cada una de estas instituciones dirigidas a la comunidad en general. La Norma 9004 – 2000 afirma que la dirección debería asegurar que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el servicio de la organización.

En este orden de conceptualizaciones, para Toro (2001) el clima organizacional debe estar basado en la motivación para el trabajo: conceptos, hechos y evidencias contemporáneos. El clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional, hace referencia principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan.

El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación. Está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización.

Teorías del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. A continuación, se considerarán algunas de las teorías o modelos que han surgido para explicarlas: la teoría de Rensis Likert (1965), la teoría de Feliú (1996), la teoría de Litwin y Stringer (1968) y el enfoque de Cabrera (1999)

- **La teoría de Rensis Likert (1965)**

De acuerdo con Armas (2001), para Likert (1965) el comportamiento de un individuo va a depender de su percepción del entorno, de la manera como ve las cosas; no de la realidad objetiva, esto significa que la percepción del clima estará influida por factores tales como personalidad, actitudes hacia diferentes tópicos, nivel de satisfacción laboral, así como por la percepción del clima que posean los subordinados, colegas y supervisores del individuo (Armas y González, 2002).

En consonancia con lo anterior, Likert (Citado por Armas 2001) desarrolla lo que se conoce como la "Teoría de los Sistemas de Organización", modelo que postula la existencia de dos grandes estilos de clima: el *sistema autoritario* y el *sistema participativo*. Cada uno de estos representa los extremos de un continuo, que el autor subdivide en: sistema I (autoritario-explotador), sistema II (autoritario-paternalista), sistema III: (consultivo), y sistema IV (participación en grupo).

El *clima autoritario-explotador* (sistema I) se define por rasgos tales como la desconfianza de la dirección para con los empleados, la toma de decisiones exclusiva de la alta dirección y delegada en forma descendente, la relación entre superiores y subordinados basada en el miedo y la incredulidad. El ambiente predominante es de temor (castigos, amenazas),

en donde raramente son otorgadas recompensas y el nivel de satisfacción experimentado es psicológico y de seguridad. A pesar de existir fuertes mecanismos de control centralizados en la cúspide, se desarrolla paralelamente una organización informal cuyo objetivo es la oposición a la estructura formal. Además, se presenta un ambiente estable, en el cual la comunicación con los subordinados ocurre en forma de directrices e instrucciones específicas (Armas 2000; Armas 2002).

El *clima autoritario-paternalista* (sistema II) se caracteriza por una desconfianza condescendiente desde la dirección hacia los empleados. La mayoría de las veces las decisiones son tomadas en la cima, aunque algunas se asumen en escalones inferiores. Los métodos para motivar a los trabajadores se basan en el otorgamiento de recompensas y, aisladamente, castigos. La interacción entre supervisores y subordinados se establece con indulgencia y precaución respectivamente. A diferencia del *sistema I*, los procesos de control pueden ser delegados a los niveles intermedios e inferiores. La organización informal que se desarrolla, no siempre lo hace para oponerse a los fines formales. “Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados (...); sin embargo [se tiene] la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado” (Brunet, 2005. Pág. 31).

El tipo de *clima consultivo* (sistema III) se considera “abierto” por cuanto la dirección confía medianamente en sus trabajadores. Al igual que los *sistemas I y II*, las decisiones importantes se asumen en la cima pero con la diferencia de que se otorga el beneficio de la participación a los niveles más bajos de la jerarquía organizacional. Los empleados son motivados a través de recompensas, castigos esporádicos. Siempre se busca satisfacer las necesidades de estima y prestigio (Armas 2000; Armas 2002)

Finalmente, el *clima de participación en grupo* (sistema IV) se caracteriza por que existe plena confianza en los empleados, quienes

participan de forma activa e integrada en todos los niveles del proceso de toma de decisiones.

La comunicación es ascendente, descendente y lateral. Se asigna importancia a los procesos que implican la medición de estándares de rendimiento, mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del desempeño en función del logro de metas. Las relaciones entre superiores y subordinados se fundamentan en la amistad y la confianza. Las responsabilidades son acordadas en los niveles de control, con gran intervención en los estratos inferiores. Normalmente, la organización formal y la informal son lo mismo: los empleados y el personal directivo trabajan conjuntamente para lograr los fines y objetivos establecidos bajo el concepto de planificación estratégica (Armas 2000; Armas 2002).

De acuerdo con Armas (2000) y Armas (2002), la teoría de Likert (1968) establece que para cada uno de los cuatro tipos de clima existen esencialmente dos percepciones sobre el funcionamiento de las organizaciones: la percepción "abierta" (favorable) y la "cerrada" (desfavorable). En consecuencia, los *sistemas I y II* se califican como de "clima cerrado", y los sistemas III y IV como de "clima abierto".

En consecuencia, las organizaciones en las cuales predomina el *clima abierto* son dinámicas, capaces de lograr sus objetivos procurando la satisfacción de los motivos sociales de sus empleados, interactuando estos con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El *clima cerrado* es característico de arreglos organizacionales burocráticos, rígidos, cuyos miembros experimentan la sensación de insatisfacción con respecto a su propia labor y ante la misma empresa, lo que origina desconfianza y relaciones interpersonales tensas (clima desfavorable) (Armas 2000; Armas 2002).

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. **Los métodos de mando.** Es la forma en que se utiliza el liderazgo para generar influencia en los empleados.
2. **Motivación.** Son los métodos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Comunicación.** Es la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Influencia.** La importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Toma de decisiones.** Manejo óptimo de la información en la cual se basan las decisiones.
6. **Planificación.** Es el método en los cuales se basa la fijación de objetivos organizacionales.
7. **Procesos de control.** Correcta distribución del control entre las áreas y departamentos de la organización.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación en función a lo esperado, así como el método de generar la efectividad en la organización.

- **La teoría de Feliú (1996)**

Otra teoría sobre clima organizacional que resulta de interés es la desarrollada por el Profesor Feliú, docente de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, resulta de particular interés por cuanto se ha constituido en un aporte acorde con los requerimientos de nuestros contextos socioculturales.

Para Feliú (1996), el clima es la “percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico (...) influye en sus niveles de satisfacción y desempeño y (...) afecta niveles de productividad y rendimiento de la organización” (p.58).

Feliú (1996) define siete dimensiones en su modelo de evaluación del clima organizacional: tres estructurales (Gerencia y Supervisión, Establecimiento de objetivos, Condiciones y Métodos de trabajo) y cuatro dinámicas o funcionales (Toma de Decisiones, Información y Comunicación, Integración, Orientación al Logro). De acuerdo con este autor, las variables estructurales son aquellas dimensiones organizacionales relativamente estables, que son definidas por los dirigentes: (estructura, misión, visión, filosofía de gestión, entre otras.). Las variables dinámicas son aquellas dimensiones vinculadas con procesos funcionales de la organización, y están más sujetas a modificaciones en virtud de la práctica organizacional.

1. Gerencia, Supervisión y Liderazgo. Constituyen una dimensión referida a las características y las conductas que manifiestan los responsables en los procesos de dirigir y brindar apoyo a otros para el logro de los objetivos de la empresa.

2. Establecimiento de Objetivos. Está integrada por las características de los procedimientos adoptados en la formulación de los resultados que se pretenden alcanzar en un plazo determinado a diferentes niveles de la empresa.

3. Condiciones y Métodos de Trabajo. Guarda vinculación con las formas en que están concebidas las tareas, la sistematización de los procedimientos de manufactura y de servicio, y las acciones para que el talento humano las realice.

4. Toma de Decisiones. Está referida a la disponibilidad y uso de la información para la toma de decisiones en la empresa, y a los elementos que caracterizan este proceso como responsabilidad de cada trabajador.

5. Información y Comunicación. Representa a las características de los canales existentes en la empresa, así como a la idoneidad y disponibilidad de la información, y a los mecanismos para efectuar esa actividad.

6. Integración. Se entiende como el impacto que presentan los diferentes modos de interacción adoptados en la empresa, y al grado de armonía que propician tales modos, esto para lograr la satisfacción del personal y que con esto se contribuya al cumplimiento de metas personales.

7. Orientación al Logro. Se encuentra referida a la persistencia, valoración y compromiso presentes para alcanzar progresiva y constantemente mejores formas de trabajo y obtención de resultados.

Por último, cabe resaltar que el instrumento diseñado por el profesor Feliú (1996) ha sido aplicado en más de 40 prestigiosas empresas venezolanas y extranjeras, y se considera posee un alto nivel de confiabilidad y validez (Psico Consult, 2005).

- **La teoría de Litwin y Stringer (1968)**

Finalmente, uno de los primeros intentos por entender el vínculo entre motivación, liderazgo y clima organizacional fue la investigación de dos colegas de McClelland: G. Litwin y R. Stringer. Partiendo del supuesto de que la gerencia efectiva depende de la comprensión de la conducta humana basada en el conocimiento sistemático de los procesos motivacionales, la teoría de Litwin y Stringer (1968) trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima.

Tales autores introducen el concepto de clima organizacional para describir y resumir los determinantes ambientales y situacionales que inciden sobre la motivación. Desde su punto de vista, se trata de un constructo que provee un puente útil entre las teorías de la motivación y conducta individuales y las teorías organizacionales. Por lo tanto, el clima es definido como lo señalan Litwin y Stringer (1968), al referir que se trata del "conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo, percibidas directa e

indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente, y que se asume influyen sobre su motivación y su conducta” (p.1).

Litwin y Stringer (1968) derivan el concepto de clima organizacional a partir de su intento por aplicar las teorías de la motivación de David McClelland y John Atkinson (Citados por Bradford y Merron, 2004) al estudio de la conducta en las organizaciones y de la vida organizacional. En su trabajo, estos autores partieron del supuesto de que el éxito de una organización depende del comportamiento de sus miembros, y que el más poderoso determinante de tales conductas es el grado en el cual se activan los motivos que las impulsan. Las personas orientan su comportamiento en dirección a satisfacer las necesidades que implican.

Litwin y Stringer (1968) centraron su investigación en los tres motivos que David McClelland considera y desarrolla: la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro:

La Necesidad de Poder es definida por los autores como la necesidad de ejercer el control o influir en otros (Litwin y Stringer, 1968) un intenso impulso por tratar de cambiar a personas y situaciones (Davis y Newstrom, 2003); así, un individuo motivado al poder constantemente piensa en la ascendencia que tiene sobre otros y en cómo usarla para ganar argumentos y posiciones de autoridad o estatus. Busca posiciones de liderazgo en las actividades de grupo, roles que exijan el ejercicio de su capacidad de persuasión: educadores, políticos, presidentes. Suelen tener fluidez verbal y ser percibidos por otros como individuos tercos, dominantes aunque francos y llenos de energía (Litwin y Stringer, 1968).

De acuerdo con Davis y Newstrom (2003), los individuos con motivación al poder desean influir en las organizaciones y están dispuestos a arriesgarse para lograrlo: cuando tienen poder, pueden usarlo destructiva o constructivamente. Son excelentes gerentes si su impulso es alcanzar poder institucional (influir en el comportamiento de otros para bien de la empresa),

ascendiendo legítimamente a posiciones de liderazgo por su actuación satisfactoria y la aceptación de los demás.

No obstante la **Necesidad de Afiliación** es entendida por Litwin y Stringer (1968) como la necesidad de establecer relaciones amigables y cordiales con otros; de esta manera, una persona con alta necesidad de afiliación es aquella que piensa constantemente en las amistades que tiene o le gustaría tener, en cómo recuperar relaciones perdidas, consolar a alguien, etc. Suele buscar ocupaciones que le permitan interactuar con otros y en las cuales las buenas relaciones sean más importantes que la toma de decisiones. Como empleados, su desempeño mejora cuando se les felicita por sus actitudes favorables y cooperación; desean libertad en el trabajo para formar relaciones amistosas. Como gerentes, suelen ser capaces de generar ambientes de trabajo basados en la cooperación, pero tienen dificultad en dirigir las actividades laborales y asignar tareas retadoras (Bradford y Merron, 2004; Davis y Newstrom, 2003; Litwin y Stringer, 1968).

Así mismo la **Necesidad de Logro** se define como la necesidad de sobresalir en relación a estándares internalizados de competencia personal. Un individuo con alta necesidad de logro es aquel que siente un intenso impulso por alcanzar logros, derivando satisfacción de luchar por obtener metas moderadas cuyo alcance involucre riesgos calculados; es una persona que gusta de situaciones en las que pueda tomar responsabilidad individual y rechaza la idea de ganar por suerte; controlan su destino, buscan regularmente retroalimentación y sienten agrado de participar de logros individuales o colectivos (Davis y Newstrom, 2003; Litwin y Stringer 1968).

De acuerdo con Davis y Newstrom (2003), las personas motivadas al logro “como empleados trabajan más intensamente cuando perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos, existe riesgo moderado de fracaso y se les brinda retroalimentación específica sobre su rendimiento”

(Pág. 123). Como administradores, tienen elevadas expectativas con sus empleados y se les dificulta delegar responsabilidades en otros. Son buenos ejecutivos de negocios, y suelen ocupar cargos de vendedores, consultores, gerentes de ventas, entre otros.

Si la motivación al logro se activa, las personas desearán ser más productivas, innovadoras y orientadas a metas que valoran como deseables. Es por ello que, de los tres tipos de motivación considerados, la necesidad de logro es la que con mayor probabilidad correlaciona positivamente con el desempeño individual en el trabajo: mientras más orientada al logro sea una persona, mayor el impacto positivo de su comportamiento en la productividad organizacional (Bradford y Merron, 2004; Davis y Newstrom, 2003).

Con base en tales premisas motivacionales, y en un temprano intento por medir el impacto del clima organizacional sobre el desempeño laboral, Litwin y Stringer (1968) hipotetizaron que ciertos climas tienden a estimular o suprimir ciertos motivos o necesidades y que diferentes estilos de liderazgo generarán diferentes climas organizacionales: un clima organizacional orientado al logro probablemente generaría mayores beneficios que uno en el cual predominara la motivación al poder o a la afiliación. Por clima orientado al logro se refirieron a aquel que estimula los pensamientos y conductas que llevan al individuo a desear desempeñarse a sus más altos niveles de capacidad (Bradford y Merron, 2004)

Sin embargo, de acuerdo con Bradford y Merron (2004), aunque generalmente se afirma que existe estrecha relación entre el clima de una organización y su productividad, es sorprendentemente escasa la evidencia sustentada por investigaciones publicadas. Afortunadamente, los resultados existentes son extremadamente contundentes, y coinciden en afirmar que las culturas organizacionales efectivas y productivas tienen climas orientados al logro.

En síntesis, el modelo de Litwin y Stringer extrapola el modelo motivacional de McClelland y Atkinson a un concepto molar de variables situacionales, argumentando que la noción de clima describe a un conjunto o grupo de expectativas e incentivos, una propiedad de los ambientes que es percibida directa e indirectamente por las personas inmersas en ellos, y que influye sobre la motivación y la conducta de los individuos.

En consonancia con lo anterior, Litwin y Stringer (1968) aislaron y definieron una serie de dimensiones de clima organizacional, entendiendo por dimensión "el arreglo particular de factores ambientales con referencia al cual algo es visto uno de los aspectos de un fenómeno cultural". Tal fenómeno cultural es el clima existente en un arreglo organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional según (Bradford y Merron, 2001; en los cuales se cita a Litwin y Stringer (1968) determinan el tipo de motivación dominante en una organización. Los autores aíslan un total de nueve (9) dimensiones:

1. Estructura. Se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de las restricciones en el grupo cantidad de reglas, regulaciones, procedimientos existen, políticas, el grado de burocratización percibido, el énfasis en seguir canales regulares, o si por el contrario existe una atmósfera relajada e informal. La estructura es una variable muy importante ya que puede intervenir en la conducta de los miembros de la organización debido a que refleja la percepción de los trabajadores de estar bien organizados, teniendo una definición de sus roles y responsabilidades. Esta dimensión activa la necesidad de poder, pero incide negativamente sobre la motivación al logro y la motivación de afiliación. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización

pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (Empowerment) está referida a la sensación de ser el propio jefe; de no tener que verificar dos veces todas las decisiones; “cuando tienes un trabajo que hacer, reconociendo que es tu trabajo”. Contempla la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Activa la necesidad de logro y la necesidad de poder.

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

3. Recompensa abarca la sensación de ser recompensado por un trabajo bien hecho; de que se enfatiza en las recompensas más que en las penalizaciones; incluye la seguridad y equidad percibida del pago y las políticas de promoción. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Activa las necesidades de logro y de afiliación. La necesidad de poder se activa sólo si la recompensa se basa en la aprobación por parte de otras personas.

4. Riesgo y/o Desafío tiene que ver con el sentido de riesgo y los desafíos que imponen en el trabajo y en la organización; si existe énfasis en la toma de riesgos calculados o se prefiere “ir por los seguro”. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

En aquellas organizaciones en las que el clima no permite tomar ciertos riesgos que impliquen retos se genera una disminución en la motivación. Esta dimensión incide sobre la necesidad de logro.

5. Relaciones es la dimensión que se relaciona con la sensación de buen compañerismo, cordialidad y debe ser general predominante en la atmósfera del grupo de trabajo entre jefes, subordinados y entre pares; el énfasis en agradecer a otros; la prevalencia de grupos sociales amistosos e informales.

6. Cooperación y/o trabajo en equipo es la dimensión referida a la ayuda, el apoyo y el espíritu de colaboración que se percibe recibir por parte de los gerentes y otros empleados en el grupo; es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares de Desempeño se refiere a la importancia percibida de las metas y estándares de ejecución laboral implícitos y explícitos; y al énfasis en realizar un buen trabajo; el reto representado en metas personales y grupales. Los jefes que presentan expectativas de logro pueden influir en los niveles de excelencia alcanzados por los supervisores. En este aspecto la necesidad de poder no se ven motivadas a menos que reciban a cambio reconocimiento, a diferencia que cuando existe necesidad de afiliación se responde a los estándares con la finalidad de buscar aprobación de sus jefes.

8. Conflicto es la dimensión que abarca la sensación de que los gerentes y otros trabajadores quieren escuchar diferentes opiniones; el énfasis puesto en enfrentar los problemas y resolverlos, antes que en restarles importancia o ignorarlo, por eso es necesario confrontar el conflicto para lograr superarlo. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto

pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad está referida a la sensación de pertenecer a una compañía y de ser miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia asignada a este tipo de espíritu y de compartir los objetivos particulares con los de la organización en la cual se desempeña.

- **Enfoque de Cabrera (1999)**

Presenta un grupo de variables que deben ser consideradas en el concepto de clima organizacional, y las categoriza en cinco dimensiones:

1. Variables de ambiente físico. Considerado como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas.

2. Variables estructurales. Aquí se incluyen elementos como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.

3. Variables de ambiente social como compañerismos conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones.

4. Variables personales. Como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.

5. Variables propias del comportamiento organizacional. Allí se mencionan elementos productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés. (p. 81)

Todas estas variables configuran el clima de una organización. Las mismas intervienen de una manera u otra en la **productividad** de una empresa, a través de la percepción que los individuos tienen de la misma, influyendo en los comportamientos y actitudes manifestados por los trabajadores en el ambiente laboral, la productividad es un indicador de eficiencia que es utilizado para medir la optimización de los recursos en la

organización, la productividad es considerada una consecuencia de la motivación en la organización.

Otra dimensión que incide en el análisis del clima organizacional es el **Ausentismo** Chiavenato (2003) indica que es el término utilizado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización ya sea que sea justificado o no (Pág. 203). El ausentismo se puede dar por: estrés, fatiga, falta de motivación que hace que los empleados no tengan alicientes para asistir al trabajo, falta de satisfacción personal, de bienestar físico y mental con los compañeros de oficina, y por supuesto por problemas de salud físicos y mentales.

El ausentismo laboral es considerado como el motivo por el cual el empleado deja de presentarse en su sitio de trabajo por motivos justificados o no. La Organización Internacional del Trabajo define el ausentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas.

En lo referente a la **Rotación de Personal** Chiavenato (1994), la define como:

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el volumen de personas que ingresan a la organización y el volumen de personas que salen de la misma, expresada en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos, promover disposiciones inclusive con carácter predictivo. (p.123)

A este respecto se puede agregar que los altos índices de rotación de personal en una organización es un factor consecuente que es reflejo de un clima laboral en pésimas condiciones, en el cual la gerencia no ha sabido implementar un plan eficaz de motivación laboral para despertar en su

personal un sentido de pertenencia, hacia la organización y en el cual también se permita el logro de las metas personales.

Así mismo, se puede decir que la rotación de personal está intrínsecamente relacionado con el respeto que se genera entre el personal subalterno y directivo, puesto que ninguna empresa le conviene tener una alta rotación de personal, pues ello significa pérdida de tiempo, pérdidas económicas en adiestramiento a otro personal, desmejoras en los procesos y sobre todo el no desarrollo de sentido de pertenencia con la empresa, lo que conlleva a la merma de la Productividad, altos niveles de conflictividad y por ende desmejoras en el posicionamiento del mercado.

Fundamentación Teórica

El presente trabajo de investigación intitulado EL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS PASTEURIZADORAS DE LECHE DE LA REGIÓN ANDINA, se encuentra sustentado con las últimas investigaciones que se han efectuado al respecto, a tal fin se toman en consideración criterios señalados por teóricos que han profundizado en la relación del clima organizacional con la producción de la empresa. Por ello a continuación se mencionan las proposiciones de diversos autores que explican la temática; además de reflexiones y constructos producto de la revisión bibliográfica y del análisis crítico del investigador basado en su experiencia cotidiana con el tema en estudio.

En consecuencia, los antecedentes encontrados que sirven de referencia para la presente investigación son variados y para los efectos se presentan dentro de tres contextos: (a) internacional, (b) nacional y (c) local. En el contexto Internacional, se revisaron los siguientes trabajos, referidos de una u otra manera al tema:

Inicialmente Fernández (2009), en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Realizó un trabajo de investigación denominado “Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz (Ciudad de Guatemala, Centro América)” fue realizado con el objetivo de establecer los factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz, ubicada en la Ciudad de Guatemala, se realizó un trabajo de investigación de tipo descriptivo, en el cual se tomó al grupo de colaboradores de ésta empresa, siendo en total diecinueve personas, de las cuales fueron catorce hombres y cinco mujeres, estratificado de acuerdo con tres niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y operativo. El trabajo de investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario para evaluar *clima laboral*, contenía de 34 preguntas con respuesta de selección múltiple, los ítems se distribuyeron al azar, evaluaron los factores de autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción, autoestima, responsabilidad reconocimiento y relaciones interpersonales. Se concluyó que en la empresa de mecánica automotriz, factores como motivación, relaciones interpersonales y responsabilidad, son los que determinan el clima organizacional. Otros factores como autonomía y reconocimiento, necesitan atención y mejoría, para que no afecte negativamente el desempeño del personal. Se recomendó, mantener el clima organizacional que los colaboradores describen como agradable, estable y que los ayuda a desarrollarse como individuos. Por otra parte, se recomendó, implementar la autonomía en la toma de decisiones por parte del personal subordinado. En general, la empresa brinda un ambiente cómodo y seguro para la realización de las actividades laborales.

El trabajo sirve como referente desde el punto de vista teórico, porque puede orientar el desarrollo de las bases teóricas, metodológicamente, su aporte referido al cuestionario, puede orientar el diseño y adaptación de uno similar que se aplique a la población del presente.

Casas y Echevarría Barrera (1999) realizó un estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta, Perú) con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades de dicho establecimiento, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. Sistematizado en una investigación cuantitativa, a nivel descriptivo y con diseño de campo bajo el método de proyecto factible, mediante la aplicación de una encuesta, escala en la modalidad Likert. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

El estudio antes descrito, puede sustentar algunos elementos puntuales del planteamiento del problema por cuanto aborda el clima organizacional, lo cual se corresponde con los propósitos de la investigación. Asimismo, metodológicamente, puede orientar los procesos y fases a aplicar para enmarcar el estudio bajo el método de proyecto factible, y las

conclusiones se pueden considerar como referente al momento de establecer los antecedentes de la misma.

Cabrera (2000), cuyo objetivo fue comparar el diagnóstico, seguimiento e intervención sobre variables de clima organizacional en dos empresas y proponer un modelo de intervención optimizado para manejar el clima organizacional en ambas empresas, concluye que el concepto de este último se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Se relaciona con el concepto de salud mental de los individuos debido a que es la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por si misma las exigencias de la vida. Finalmente lo define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento para llegar a esta conclusión, el autor incluyó entrevistas semi-estructuradas, sesiones grupales y un cuestionario basado en las dimensiones de Likert (1961), las variables dependientes ocupadas para correlacionar los índices de clima organizacional fueron la productividad, ausentismo y la rotación de los equipos de trabajo evaluados.

Por otra parte, Arangú (2008) desarrolló una investigación basada en evaluar el clima organizacional en las empresas de alimentos Balanceados para animales en la región Centro occidental, bajo la metodología utilizada por el modelo de Litwin y Stinger, en dicha investigación se evaluó el clima organizacional, se examinaron nueve dimensiones del clima organizacional el alcance de la investigación fue la población de Refinadora de maíz Venezolano (Remavenca), Colaca, C.A, Vitalim, C.A. tomando una muestra de once gerentes y 53 empleados de nivel administrativo de dicho análisis se

evidencia que en general las organizaciones analizadas, están enmarcadas a mejorar cada día el nivel del clima organizacional.

Asimismo Escorihuela (2005) en el Distrito Capital, en la ciudad de Caracas, Venezuela llevó a cabo un estudio en la escuela de Aviación Militar con el objetivo de determinar el clima organizacional en la unidad educativa de la fuerza área Venezolana, que permitirá recabar información sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio concluyó que no se evidenciaban problemas mayores en el clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, también el alto incremento de las motivaciones al logro ya que el personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera el autor evidenció una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la escuela y se identifican con ella.

Desde el punto de vista epistemológico, el estudio concluye alertando que existen fallas en la motivación del personal, lo cual puede ser considerado como un sustentado fundamental para la presente investigación. Igualmente, el aporte fundamental puede residir en los hallazgos para construir la propuesta, la cual tome en consideración la motivación, como una de las posibles estrategias en su fase de diseño.

Por otra parte Colmenares (2007) en su trabajo de investigación donde diagnosticó el clima organizacional de la empresa COMDIBAR, establece el clima organizacional como factor estratégico para el aumento de la productividad llegando a concluir que una empresa consigue un rendimiento productivo mediante un clima organizacional óptimo, el cual permite alcanzar niveles de utilidad satisfactorios y eficacia en sus procesos. A esta conclusión llegó luego de aplicar entrevistas y un cuestionario estructurado.

De igual forma Sulbara (2002) en el estado Zulia, Venezuela en su estudio "Clima organizacional y aplicación de la norma COVENIN ISO 9000 caso: Impresora técnica Zulia, siendo su objetivo general determinar la incidencia del clima organizacional sobre la aplicación de la norma ISO 9000 en la impresora. Los resultados a la que concluyo la investigación revelaron que desde el punto de vista del clima organizacional, existe un método de mando caracterizado por ser autocrático-consumado con una toma de decisión centralizada ubicado dentro de un sistema autocrático-paternalista, la comunicación es vertical con barreras comunicacionales que promueven un ambiente de temor, asimismo el autor concluyó que basado en cada una de las dimensiones consideradas en las características prevaecientes en la teoría de Rensis Likert, el clima organizacional de impresora técnica del Zulia se ubica en un sistema autocrático-paternalista.

Sobre este particular cabe destacar que la gerencia de toda organización debe extenderse como la creación y desarrollo de un grupo eficiente de personas los cuales constituyen el éxito o fracaso de la misma el cual va a depender del clima que predomine en su ambiente laboral.

Guédez (2009) concluye que para lograr los objetivos empresariales y el desarrollo personal de los trabajadores intervienen: la capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, relaciones humanas, políticas de contrataciones, seguridad, liderazgo, políticas psicosociales, sistemas de recompensa entre otros. Todo lo anterior fue de gran utilidad para el presente trabajo de investigación, puesto que se evidencia el hecho de que las variables que conforman el clima organizacional son situacionales y se dan en un determinado contexto en el interior de la misma. A pesar de considerar a las organizaciones como sistemas sociales abiertos, los climas se forman en su interior de acuerdo a lo que ocurre dentro de ellas, aunque sin duda influido por el ambiente externo.

Hernández (2006) en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara realizó una investigación prospectiva, a fin de lograr determinar el clima organizacional del Hospital General “Dr., Pastor Oropeza Riera” afirma que si bien el clima organizacional está compuesto o referido a distintas variables, concluye que la conjunción de ellas determinan un modo de percibir o de estar que en principio es particular y subjetivo de cada uno de los miembros que componen un grupo de trabajo, pero que con el tiempo se lograron apreciaciones que son comunes a todos ellos. Entre dichas variables que componen el clima organizacional se encuentran: (a)*variables del ambiente físico* tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, entre otros, (b)*variables estructurales*, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, entre otros, (c)*variables del ambiente social*, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, entre otros, (d)*variables personales*, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, entre otros, (e)*variables propias del comportamiento organizacional*, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, entre otros. Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Metodológicamente, el estudio aporta de manera sistemática las variables que se deben considerar en estudios relacionados con el clima organizacional, por ello, fue importante su inclusión, ya que tales variables se van a analizar en la revisión de la literatura y en la respectiva construcción del instrumento.

Finalmente Marciales (2009), en la ciudad de San Cristóbal, estado Táchira, realizó una investigación denominada Estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en las empresas del grupo Lacor, C.A se orientó al diseño de estrategias gerenciales para mejorar el clima

organizacional en las empresas del Grupo LACOR, C.A. de la ciudad de San Cristóbal, Estado Táchira, por cuanto en la actualidad se consideró que las tiendas LACOR C.A., la relación interpersonal entre los empleados es fundamental para poder lograr las metas propuestas de acuerdo a los objetivos de la empresa. En este caso, las empresas LACOR C.A. (Tiendas por departamento 5ta avenida, Supermercado en SAMBIL, y mayorista en Paramillo), los empleados presentaron comportamientos relacionados con el manejo inadecuado de la mercancía, problemas de comunicación, falta de empatía, falta de coordinación para hacer entrega de artículos vendidos.

Metodológicamente, el estudio se sistematizó mediante una investigación descriptiva y en la modalidad o diseño de campo, cuya población estuvo conformada, por siete (7) gerentes, diecinueve (19) subgerentes y (464) empleados de las tres empresas, para lo cual se diseñó una encuesta con preguntas bajo la escala tipo Likert de cinco opciones; obteniéndose como resultado que los empleados necesitan contar con mecanismos de medición periódica del clima organizacional para gestionar mecanismos en el mismo. Concluyéndose con esto, que dichas compañías existe un bajo clima organizacional.

La investigación de Marciales, constituye un referente de especial valor porque trata el clima organizacional en una empresa importante para el estado Táchira, asimismo, se corresponde con el objeto de estudio que aquí se analiza, lo cual tiene aportes teóricos, que al ser revisados servirán para sustentar los conceptos y definiciones de las bases teóricas en el capítulo II, desde el enfoque práctico, el estudio aporta estrategias prácticas relacionadas con la propuesta, y los procedimientos empleados en el capítulo III, que pueden orientar al investigador a desarrollar procesos metodológicos relacionados con el proyecto factible en sus fases de diagnóstico, diseño y factibilidad.

En ese mismo orden de ideas Guillén y Guill (2000), plantean que la medición del clima organizacional se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Estos autores exponen una serie de méritos que los individuos persiguen para el desarrollo de su clima laboral:

1. Salud. Son los aspectos relacionados con condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
2. Equidad. Considerada como la valoración del sentido de justicia e igualdad entre variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.
3. Seguridad. Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, entre otros.
4. Nivel de Expresiones. Son los sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.
5. Nivel de Ingresos. Nivel retributivo y compensaciones específicas.
6. Calidad de Actividades: se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como autonomía, participación, sistemas de motivación, relaciones con la jefatura, relaciones con los compañeros.
7. Nivel de Formación. Constituido por programas de formación en la empresa.
8. Prestigio. Hace referencia a la imagen de la empresa, el grado de implantación e identificación. (p. 145)

Los trabajos anteriormente citados, se incluyeron porque tienen gran importancia, relevancia y pertinencia como antecedentes, pues evidencian modelos a seguir en el presente estudio de las diferentes estrategias y acciones gerenciales garantes del clima organizacional idóneo a implementar en una empresa.

Desde luego, todas y cada una de las investigaciones anteriores, resaltan la importancia que tiene la aplicación de situaciones formativas destinadas a mejorar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina y que a la vez fomenten la libertad, la empatía, el clima democrático y creatividad en el personal que en tales empresas trabajan. A tal efecto se puede afirmar que se deben unificar esfuerzos gerenciales que permitan la mejora de las estructuras organizacionales de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, porque las mismas surten con su producción de lácteos y sus derivados gran parte de la geografía nacional.

De lo anteriormente expuesto se hace evidente que aún ahora y cómo es propio de las ciencias sociales no existe verdadero consenso entre los investigadores del tema sobre que es lo que debe entenderse por clima organizacional. De ahí que se considere necesario a los fines de la presente investigación detenerse brevemente en la revisión de algunas de las principales concepciones existentes sobre el tema, para posteriormente establecer cuál es la concepción de clima organizacional que sirvió de punto de partida para este estudio.

En general, existe consenso entre los teóricos del tema en afirmar que la percepción que el trabajador tiene de la organización en que labora depende tanto del individuo como del medio externo que lo rodea.

Por consiguiente, el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la organización. Es así que cuando una persona asiste a su trabajo, lleva ideas analizadas sobre sí mismo, quién es, lo que merece, y lo que es capaz de hacer, y la posible inclinación a la que debería dirigirse la empresa, entre otros.

En opinión del investigador, el estudio realizado se deriva de una perspectiva de interacción, pues se considera que el clima organizacional es producto de la interrelación entre variables organizacionales y la personalidad del individuo, con miras al logro de los objetivos planteados en la presente investigación, el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, será definido como el conjunto de percepciones que comparten los miembros del personal en sus estratos, los diferentes sectores que la integran: gerencial, obrero y empleado, el cual trata de un activo intangible de la organización, el cual de acuerdo con Litwin y Stringer (1968) comprende “el conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo, percibidas directa e indirectamente por la gente que trabaja y vive en ese ambiente, donde se asume influyen sobre su motivación y su conducta” (p.1).

Es decir que desde una visión holística, compleja y global donde todos y cada uno de sus elementos, afectivos, laborales, culturales pueden intervenir en dicho clima. Por consiguiente, se ajusta a los señalamientos de Guillen y Guil (2000) quienes lo definen cómo una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentado por sus ocupantes, influye en su conducta, descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del contexto.

De las ideas del autor, se desprende que una de las formas de medición del clima organizacional es a través de cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización, pero además de estos se plantea la opción de valorar las diversas dimensiones de este constructo las cuales fueron sugeridas a evaluar por las empresas pasteurizadoras de leche seleccionadas en la región andina, las cuales fueron validadas por observadores externos; la evaluación que se realiza a los trabajadores es subjetiva es por esto que este método puede presentar inconvenientes pues se debe recurrir a

expertos que exige una clara y precisa descripción de aspectos más relevantes de la organización.

Luego de describir las teorías de los estudiosos del clima organizacional, merece reflexionar que todas contienen un aporte significativo y de las cuales, los gerentes deben derivar los aspectos fundamentales para diagnosticar o medir el clima organización.

Bases Legales

En el ordenamiento jurídico venezolano en todas aquellas actividades que tengan como finalidad velar y garantizar el derecho al trabajo, la calidad de vida de sus habitantes, los valores humanos tales como la libertad, la democracia, la participación, de modo que se garantice el progreso espiritual y económico, la consolidación de un modelo económico progresista, como acción fundamental para proveer el desarrollo socio-cultural de la nación se han preceptuado una serie de artículos que tienen por finalidad orientar el desarrollo de políticas y acciones socioeconómicas que contribuyan a configurar un individuo comprometido con el bien común, la cooperación, la convivencia, En este sentido, el apartado busca sustentar de manera legal la investigación denominada **EL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS PASTEURIZADORAS DE LECHE DE LA REGIÓN ANDINA.**

En tal sentido, el gerente, para cumplir con sus funciones y aplicar correctivos en la organización a su cargo, siente la necesidad de conocer y estudiar las normativas legales que conforman el marco jurídico de la nación, de modo que su accionar se ajuste a tales señalamientos. A tal efecto, las leyes proporcionan el derecho de vincular todo lo concerniente al ser humano antes y después de ser concebido, realidad en la que el trabajo y sus condiciones, así como el clima organizacional es de especial importancia. Este análisis sigue el orden establecido en la pirámide de

Kelsen, así pues, se citan la Constitución Nacional, la Ley Orgánica del Trabajo y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, documentos cuyo articulado sustentan de manera taxativa el por qué de la viabilidad legal del presente estudio.

En primer lugar, cabe destacar que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), en el capítulo V, relacionado con los derechos sociales y de las familias, en su artículo 87, establece que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras... Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para el mejor entendimiento del precitado artículo es preciso indicar que todos y cada uno de los venezolanos, tienen derecho al trabajo pero también, labor dignificante por la que se deben obtener beneficios apreciativos dentro de ellos destaca el relacionado con el del bienestar económico y laboral, este último se considera en la actualidad uno de los factores mas importante dentro de la empresa, por lo que el trabajo, como uno de los factores de producción dentro de la empresa, no debe ser menospreciada sino apoyada en todas sus dimensiones, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

Análogamente, en su artículo 88, se menciona que: "El estado garantizará a sus trabajadoras y trabajadores condiciones de seguridad, higiene y ambientes de trabajo adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y promoción de estas

condiciones” Desde luego, es una responsabilidad compartida entre el estados y las instituciones ofrecer a sus empleados, las condiciones laborales optimas, para que la jornada sea idónea con los señalamientos de la ley, El clima organizacional, debe ser considerado como un referente ineludible dentro de los deberes gerenciales, de modo que los trabajadores disfruten de un ambiente agradable, estimulante , democrático y motivador.

Por su parte, la Ley Orgánica del Trabajo () en su artículo 16, establece que:

Para los fines de la Legislación de Trabajo se entiende por empresa la unidad de producción de bienes o de servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro....Se entiende por establecimiento, la reunión de medios materiales y de un personal permanente que trabaja, en general, en un mismo lugar, en una misma tarea, y que esta sometido a una dirección técnica común, tenga o no fines de lucro...Se entiende por explotación, toda combinación de factores de la producción sin personería jurídica propia ni organización permanente, que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica...Se entiende por faena, toda actividad que envuelva la prestación del trabajo en cualesquiera las condiciones.

El artículo, tiene carácter informativo y orientador, por cuanto establece y describe los términos fundamentales a ser discutidos y analizados dentro de cualquier estructura organizacional, en el mismo se norma las acciones básicas tanto de la empresa como de los trabajadores. El aforismo, es importante, porque organizativamente describe ciertas características mínimas de una empresa. En igual sentido, la referida Ley, menciona en su artículo 185, que El trabajador deberá prestarse en condiciones que:

(a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;(b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;(c) Presten

suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes;(d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Con lo ya previsto en esta ley es necesario recalcar que por distinta función que tenga la empresa dentro de un mercado, debe siempre contar con un talento humano para la realización de sus actividades independientemente no importa la tarea que realicen si no que sus labores en cualquier organización debe estar avalado por el

Finalmente, en el artículo 185, explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así dar propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. En éste, queda explícita la necesidad de un clima organizacional interactivo, cuyas clima laboral beneficioso y de provecho para todos y cada uno de los miembros de la organización, estipula como mandato las buenas condiciones de trabajo.

Por su parte, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Capítulo I, Disposiciones Generales, en su artículo 1, sostiene que: El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales. En igual forma, estipula en su artículo 2.- El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleadores, contratistas, subsidiarios o agentes.

Artículo 3.- El Estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta Ley.

Artículo 4.- Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta Ley:

(1) Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas, (2) Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

Artículo 5.- Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta Ley:

(1) Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, con las excepciones que establece esta Ley, (2) Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. (3) Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

Del aforismo, se desprende la importancia de las condiciones medioambientales que debe tener el lugar de trabajo, el cual constituye uno de los indicadores medibles dentro del clima organizacional. En lo que respecta al artículo, 6 se tiene que:

A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia:...(1) Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico, (2) Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo, (3) Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales, (4) Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo, (5) Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las comodidades necesarias para la

alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

Parágrafo Uno: Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psicosociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio idóneo de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieran causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención. **Parágrafo Dos:** Quien ocultare a los trabajadores el riesgo que corren con las condiciones y agentes mencionados en el parágrafo anterior o tratare de minimizarlos, creando de este modo una falsa conciencia de seguridad, o que de alguna manera induzca al trabajador hacia la inseguridad queda incurso en las responsabilidades penales respectivas con motivo de la intencionalidad y con la circunstancia agravante del fin de lucro.

Por lo citado, se desprende que todo trabajador tiene derecho a poseer un buen acondicionamiento físico, en la empresa de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización. Así pues, la ley establece algunos requerimientos, los norma y describe como elementos fundamentales a la hora de evaluar el clima organizacional de determinada empresa o institución.

En el transcurso de las últimas décadas, se ha manifestado constantemente la necesidad de implementar nuevos cambios a las organizaciones, ya que por la constante evolución de los procesos de información, y las nuevas tendencias hacia el desarrollo en los comportamientos que las organizaciones emprenden para su propio beneficio, cambio en el cual ha sido primordial la participación de los trabajadores y sus directivos.

Los estudiosos del comportamiento organizacional en las últimas décadas del siglo XX y principios del siglo XXI vienen haciendo énfasis en la importancia que tiene el estudio del clima organizacional para el cumplimiento de los objetivos de cada organización empresarial. Por ello, la

temática se considera de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, legalmente las condiciones jurídicas están dadas analizar hasta qué punto es válido el diseño de una serie de estrategias destinadas a mejorar el clima organizacional existente en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

Desde el punto de vista legal, el estudio se ajusta al marco jurídico venezolano, su importancia no sólo se justifica en la carta magna, sino que a su vez está contemplada en otras leyes especiales, que tiene como propósito garantizar las condiciones laborales mínimas a ofrecer por las instituciones bien sea públicas o privadas, en las que todo trabajador debe disfruta de un buen clima organizacional, tal como lo analizado anteriormente en las leyes. Es viable realizar la investigación, los postulados legales aquí revisados, evidencian la necesidad de unificar esfuerzos por mejorar y mantener en condiciones aceptables las organizaciones, cuyo clima aparte de ser democrático e interactivo, debe ser armónico y agradable.

Variables: Dado que se trata de un estudio cuantitativo, metodológicamente se hace necesario el establecimiento de una serie de criterios o parámetros para sistematizar el alcance de los objetivos, por ello se hará mención a las variables, las cuales organizarán la información que se quiere recoger en el instrumentó de medición del clima organizacional. de modo que se logre analizar la incidencia que tienen el clima organizacional a nivel de productividad, rotación, satisfacción, ausentismo, liderazgo, estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensas, e identidad en tales empresas, cuyo alcance permita al investigador caracterizar el clima organizacional existente en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

Operacionalización de la Variable

Las variables presentan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinadas, o reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan (Balestrini, 2004). En los trabajos de investigación las variables constituyen el centro de estudio y se presentan incorporadas en los objetivos específicos. Una vez identificadas las variables, deben ser definidas conceptualmente. En este sentido, la definición conceptual de la variable es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo (UPEL, 2003).

Según la UPEL (2003) la definición operacional de la variable representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permite la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores, su-indicadores.

Se dice entonces que, las variables son características que en un momento dado pueden llegar a cambiar, por ello es necesario realizarles un estudio para conocer la operacionalización que poseen. De igual manera Arias (2006), define que "Un sistema de variables consiste por lo tanto en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida." (p. 45).

Los indicadores, se sistematizarán en el cuestionario diseñado para tal fin, la variable objeto de estudio es el clima organizacional porque permite analizar en forma idónea el comportamiento organizacional, y se diagnosticará mediante las dimensiones: productividad, rotación, satisfacción, ausentismo, liderazgo, motivación, estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, relaciones, recompensas e identidad. A continuación, se presente el cuadro relacionado con dicha operacionalización.

CUADRO No. 1 Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICION DE LA VARIABLE NOMINAL	DEFINICION DE LA VARIABLE REAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
1. Diagnosticar la situación en cuanto al clima organizacional imperante en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina. 2. Caracterizar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de la región andina.	Clima Organizacional	Diagnosticar la situación en cuanto al clima organizacional imperante en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.	Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.	* Productividad	* Habilidad o capacidad para producir con éxito	(1-3)
				* Baja rotación	* Estabilidad en el puesto laboral	(4-6)
				* Satisfacción	* Cumplimiento metas personales	(7-9)
				* Ausentismo	* Condiciones de Trabajo	(10-13)
3. Analizar la incidencia que tienen el clima organizacional a nivel de estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensa, e identidad en el clima organizacional del área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.	Incidencia del clima organizacional del área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.	Analizar la incidencia que tienen el clima organizacional a nivel de estructura, responsabilidad	Para Carlos Eduardo Méndez Álvarez el concepto de clima organizacional se define desde diferentes dimensiones, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. El IMCOC Pg 30	* Estructura	*Objetivos * Normas * Procedimientos	(17-19)
				* Responsabilidad	* Delegación * Nivel de autoridad	(20-21)
				* Trabajo en equipo	* Incentivo a la conformación de equipos de trabajo	(22-23)
4. Determinar la factibilidad existente para el diseño de una serie de estrategias destinadas a mejorar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.	No se operacionaliza, pues se fundamenta con los resultados del capítulo IV.	, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensa, e identidad en el clima organizacional del área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina	Para Carlos Eduardo Méndez Álvarez el concepto de clima organizacional se define desde diferentes dimensiones, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. El IMCOC Pg 30	* Motivación	* Condiciones de Trabajo * Disponibilidad de Recursos	(24-26)
				* Relaciones	* Ambiente laboral * Relaciones grupales	(27-28)
				* Recompensas	* Reconocimiento * Premios * Desarrollo	(29-30)
5. Diseñar estrategias organizacionales destinadas a mejorar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de la región andina.	Al existir factibilidad, se procede al diseño de la propuesta.			* Identidad	* Sentido de Pertenencia * Compromiso de metas * Conocimiento Misión, Visión	(31-33)

Fuente: El Autor (2013)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

La metodología constituye la médula del plan: es el “Cómo” se realizará el estudio para resolver el problema planteado Phill (2010). La misma, hace referencia a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis. Los procedimientos metodológicos, proporcionan una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico. Estos conocimientos representan una actividad de racionalización del entorno académico y profesional fomentando el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad. De acuerdo con Phill (2010), esta sección detallará el procedimiento de investigación que se utilizará “...se tiene que explicar lo que se va a realizar para lograr el objetivo de investigación, cómo se hará y con quién se efectuará” (p. 97). El desarrollo de toda investigación exige el establecimiento de una metodología que permita obtener, procesar y analizar la información asociada al tema que se está estudiando.

En virtud de lo anterior es importante destacar que, las características de una investigación dependen del propósito u objetivo que se quiere alcanzar debido a que son determinantes para el nivel de complejidad de la investigación y el tipo de estudio que se intenta desarrollar. Por ello, se considera necesario, el esbozo detallado de la metodología de la investigación, porque la misma se rebasa las limitaciones de un área

específica, al promover el acercamiento epistemológico a la planificación y desarrollo de un proyecto de investigación. En este capítulo, se muestra el plan o la manera de cómo se desglosó el estudio en las diferentes etapas, a fin de obtener, comprender, procesar, analizar y organizar la información necesaria para dicha investigación.

De acuerdo con los objetivos del estudio, dirigidos a diagnosticar la situación en cuanto al clima organizacional imperante en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, de modo que se pudiese caracterizar el clima organizacional en el área de producción de tales las empresas pasteurizadoras de leche. La investigación se desarrolló bajo los parámetros metodológicos del paradigma *cuantitativo*, que de acuerdo con Stracuzzi y Martins (2003), se privilegia al dato como esencia sustancial de su argumentación, es la expresión concreta que simboliza una realidad, todo debe estar soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno, en este caso se procuró evaluar el clima organizacional existente en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

En virtud de lo anterior, merece destacar el hecho que a lo largo del desarrollo de la investigación empresarial, han surgido enfoques y modelos que desde la posición cuantitativa se han dedicado a medir el clima organizacional, validando para ellos instrumentos cuyos resultados numéricos permitan determinar las condiciones generales de determinados ambientes laborales por ello, el autor consideró viable el desarrollo de la investigación apoyado en el paradigma cuantitativo. La selección, se justificó dadas las características de las empresas, específicamente en lo relacionado con la cantidad de personal existente, aunado a la disponibilidad de tiempo para el análisis de la situación objeto de estudio.

Por su parte, Namakforoosh (2005), afirma que la importancia de los estudios de naturaleza *cuantitativa* residen en "Usar un enfoque

formalizado, que por su rigurosidad aumenta la probabilidad de que (*sic*) la investigación proporcione la información deseada para tomar decisiones. La información debe ofrecer precisión, actualidad, suficiencia, disponibilidad y relevancia” (p.86). Es decir, la investigación cuantitativa permite que los resultados sean confiables y válidos, por cuanto recurren a técnicas, instrumentos y procedimientos rigurosos para recoger y analizar la información.

Igualmente, se justificó la selección del enfoque **cuantitativo**, en razón a lo expuesto por Arias (2006), “Es la interpretación de datos apoyándose en las ciencias particulares como la estadística para precisar con objetividad la variable a medir”. (p.31). En este sentido, la investigación cuantitativa proporciona datos en forma de cifras susceptibles de ser interpretadas; así, en este estudio denominado el clima organizacional existente en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, los datos obtenidos serán de carácter medible en cifras absolutas y relativas, cuyos resultados determinen la factibilidad para diseñar una serie de estrategias destinadas a mejorar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

De acuerdo con lo anterior, el estudio se sistematizó mediante el método de **proyecto factible**, por cuanto se logró determinar la factibilidad existente para el diseño de una serie de estrategias destinadas a mejorar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, como posible solución posible a la problemática expuesta. Al respecto el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2005), señala que:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimiento o necesidades de

organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p.16).

Es decir, el problema planteado proviene de la experiencia cotidiana del investigador en su entorno laboral académico específicamente en ambientes organizacionales donde se pasteuriza la leche, la realidad vivenciada por el autor está delimitada geográficamente a la región andina del espacio venezolano, de este modo, la investigación se basó en datos que fueron tomados de la misma realidad de donde el problema ha sido detectado y diagnosticado, denotando con ello, más veracidad y manejo de la variable ante el estudio realizado.

Nivel de la Investigación

En atención a las intencionalidades del autor y de los objetivos establecidos, el nivel de la investigación se correspondió con el de un estudio de carácter descriptivo porque mide y describe la variable de estudio, al respecto Tamayo y Tamayo (2003):

Es el estudio que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición y procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa conduce o funciona en el presente. Trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (p. 54)

La descripción permitió recabar los datos para su análisis e interpretación, con lo cual se pudo caracterizar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, dicha caracterización implicó una descripción organizacional detallada a nivel de productividad, rotación, satisfacción, ausentismo, liderazgo, estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensas, e identidad del área de producción de las

empresas pasteurizadoras de leche, lográndose diagnosticar la situación en cuanto al clima organizacional imperante en tales empresas pasteurizadoras de leche.

El estudio se justó al nivel descriptivo, porque se tuvo especial interés describir, explicar las causas y posibles efectos para lo cual los datos de interés se asocian al diagnóstico y se interpretan de acuerdo con los aspectos referenciales del marco teórico, de modo que una vez finalizadas éstas acciones, el investigador pueda describir e interpretar los elementos fundamentales del objeto de estudio.

En igual sentido, es pertinente acotar que los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren la mediciones de dos o más características con en fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

Según Méndez (2003) la investigación en las ciencias sociales, se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes. En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de hechos que conforman el problema de investigación.

El estudio intitulado **EL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LAS EMPRESAS PASTEURIZADORAS DE LECHE DE LA REGIÓN ANDINA**, es descriptivo

porque en el mismo, se identifican características de la muestra seleccionada, señalándose las sus formas de conducta y actitudes asumidas dentro de la organización, estableciéndose comportamientos concretos y analizándose la posibles la asociación entre las causas y efectos presentes en la realizad objeto de la investigación. Según Sabino (2000), se debe reconocer que “En las investigaciones descriptivas se propondrán conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento” (p.45). En el caso particular, el investigador no verificó hipótesis, sino que se encargó de la descripción de los hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

Diseño o Modalidad de la Investigación

De acuerdo con lo planteado, el estudio realizado se corresponde con una investigación de campo, la cual es definida por Balestrini (2004) como aquella que: “...permite no sólo observar, sino recolectar los datos de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de sus indagaciones” (p. 120). Por ello, se recogieron datos directamente en el contexto de estudio, destinados a diagnosticar la situación en cuanto al clima organizacional imperante en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina. El investigador, como personal que labora en una de las mencionadas empresas, observó en condiciones reales los hechos relacionados con el objeto de estudio.

Por su parte, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL, (2005) este tipo de investigación la define así:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su

ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en éste sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 5).

En esta investigación, la información fue suministrada por el personal que labora en cuatro empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, cuyos estratos se correspondieron con obreros y empleados, los datos se recolectados directamente por el investigador en cada una de las empresas seleccionadas para tal fin, con el propósito de describir, interpretar la mencionada realidad. En el campo, los datos se recolectaron a través de técnicas propias del enfoque cuantitativo tales como la encuesta mediante un cuestionario en escala tipo likert, lo que permitió caracterizar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, cuyo tratamiento permitiese analizar la incidencia que tienen el clima organizacional a nivel de productividad, rotación, satisfacción, ausentismo, liderazgo, estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensas, e identidad. El análisis de los componentes de dicha estatura, se efectuó con el firme propósito de determinar la factibilidad existente para el diseño de una serie de estrategias destinadas a mejorar el clima organizacional en dichas áreas de producción y, finalmente proceder a diseñar las estrategias organizacionales destinadas a mejorar el clima organizacional.

Descripción de la Metodología

Esta investigación, por encontrarse bajo la modalidad de *proyecto factible*, se realizó en tres fases: fase diagnóstica, fase de factibilidad, y la fase de diseño, que posibilitaron la recolección de la información, su tratamiento y la elaboración de la propuesta que consistió en diseñar estrategias organizacionales destinadas a mejorar el clima organizacional en

el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina. A los efectos de brindar una mejor comprensión de los procesos metodológicos asumidos en el estudio, a continuación se describe de manera concisa, cada una de sus fases:

Previo al diseño de propuesta, fue necesario realizar un diagnóstico para caracterizar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, a través de los cuales aportaron información para justificar el proyecto. Dentro de esta fase se hizo referencia a la población y muestra, técnicas para la recolección de datos, procedimiento y análisis de los datos.

Población y Muestra

Población

La investigación científica se caracteriza por el abordaje de unidades de análisis, que son las que van a permitir la comprensión de los elementos fundamentales del objeto de estudio. En el campo de las ciencias sociales, se suele trabajar con personas, quienes son las que aportan la información requerida para la descripción e interpretación de determinadas realidades. Por ello, metodológicamente, se hace necesaria la presencia de una Población o universo, la cual en palabras de Sabino (2.000) puede ser definible como "el conjunto de todas las unidades de análisis, puede ser finita, e infinita, según tenga o no su número determinado de individuos. Se puede considerar infinito al número de todos los individuos posibles según su combinación genética. La población también pueden ser real o potencial" (p.48).

En consideración de Selltiz (2007) la define como aquel "conjunto de medidas, o el recuento de todas las unidades que presentan una característica común. Conjunto de mediciones, finito o infinito, real o

conceptual.” (p.97). Desde luego, la población constituye el objeto de la investigación, debido a que de ella se extraerá la información necesaria para su respectivo análisis.

En igual sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que “la *población* es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de características”. La *población* es el universo o el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan. La población debe ser accesible en términos de tiempo, costos, distancia, recursos o cualquier otro indicador. En el desarrollo de estudios cuantitativos, es necesario conocerlas características específicas de la población que se está estudiando, puesto que ésta obedece a los propósitos de esta investigación.

Para el presente estudio, se tomó como población el personal tanto administrativo como obrero que labora en el área de producción en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina tales como: Lácteos Casa Blanca, PalmiAndino, Lácteos San Antonio y Pasteurizadora Táchira.C.A, estas organizaciones, no son consideradas como PYMES, las empresas para realizar la evaluación de la muestra son empresas constituidas con más de setenta (70) empleados que en total sumaron 570 sujetos o unidades de análisis (ver cuadro N°1).

Conviene manifestar que, cada uno de los sujetos de la población conoce las características de las empresas donde trabajan, además de ello, todos reúnen atributos comunes por lo que se consideró importante su selección. No obstante, dado el tamaño poblacional, se optó por seleccionar una muestra representativa de ellos en cada organización, razón por la que a continuación se explica detalladamente la muestra y los procedimientos empleados para su estratificación.

CUADRO No. 2 Población de las Empresas Pasteurizadoras de Leche de la Región Andina

EMPRESAS	EMPLEADOS	OBREROS
Lácteos Casa Blanca	20	145
PalmiAndino	13	57
Lácteos San Antonio	38	87
Pasteurizadora Táchira C.A	45	165
	116	454
		TOTAL 570

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Junio 2011

Muestra

Una muestra es un subgrupo de la población o universo de estudio, que lo representa y con el cual se puede generalizar los resultados obtenidos. Al respecto, Gabaldon citado por Balestrini (2.001) expone que:

La muestra estadística es parte de una población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población (p.49).

En el caso de la presente investigación, se empleó el método probabilístico estratificado, el cual es un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra. Se basa en el principio de la equiprobabilidad, es decir, que todos los sujetos de una población tienen la misma probabilidad de entrar y formar parte de la muestra además de consistir en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos poseen características comunes.

En este sentido se aplica un criterio de representatividad para la muestra en relación a la población la cual es sujeto de estudio, por esto se aplican procedimientos científicos los cuales permiten calcular el tamaño óptimo de la muestra. Para esta investigación se tomó en cuenta el criterio de Sierra (2.000) el cual para universos finitos propone la siguiente fórmula 1:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{[E^2 * (N-1)] + (Z^2 * P * Q)}$$

En donde:

n: Es el tamaño de la muestra

Z: Coeficiente de Confianza. Se considera un valor de 2 para un nivel de confianza de 95,45%. Gómez (1.991) Tabla 2.6.1^a.

P: Probabilidad de Éxito, considerada en un 50%

Q: Eventos en contra, considerados en un 50%

N: Es el tamaño de la población

E: Es el error permisible seleccionado por el Investigador, considerado en 0,09. (El error se encuentra entre (3-15) % se asume el promedio.

Determinación del tamaño de la muestra a partir de la población de las cuatro (4) empresas de estudio, aplicando la formula 1 anteriormente mencionada:

$$n = \frac{4 * 476 * 0,50 * 0,50}{[0,09^2 * (476-1)] + (4 * 0,50 * 0,50)} = 98,19 \approx 98 \text{ Obreros.}$$

$$n = \frac{4 * 94 * 0,50 * 0,50}{[0,09^2 * (94-1)] + (4 * 0,50 * 0,50)} = 53,61 \approx 54 \text{ Empleados.}$$

En el caso de que No se conozca la proporción de la población, se le asigna un valor de 50% con un margen máximo de seguridad, y el resultado dará el tamaño máximo que ha de tener la muestra Gómez (1.991). A continuación se ilustra el cuadro relacionado con la distribución muestral de los sujetos en estudio.

CUADRO No. 3

Distribución de la Muestra Empresas de Pasteurización:

	POBLACION (n)
EMPLEADOS	54
OBREROS	98
TOTAL	152

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Como la población objeto de estudio está constituido por personal obrero y empleado que laboran en cuatro (4) empresas de la región andina, como se muestra en el Cuadro No. 2. Vamos a conocer que muestra de empleados y obreros se va a tomar para cada una de las cuatro (4) empresas en estudio para aplicar el instrumento. Se analizó dividiendo las empresas en estudio en estrato, realizando la siguiente nomenclatura:

CUADRO No. 4

Codificación por Estrato por Empresa de Estudio Región Andina

EMPRESAS	ESTRATO (h)
Lácteos Casa Blanca	1
Palmi Andino	2
Lácteos San Antonio	3
Pasteurizadora Táchira	4

Nota: Codificación de estrato propio del investigador.

Para determinar el número correspondiente de obreros y empleados para aplicar el instrumento diagnóstico de cada empresa, se utilizó el método por afijación proporcional, que viene de la Muestreo Estratificado proporcional. En este caso se selecciona de cada estrato un número de elementos proporcional a su tamaño en el conjunto de la población (afijación proporcional). Jiménez Fernández (1983) considera que un criterio más útil para fijar la proporción de la muestra, es atender a la variabilidad de los estratos en la característica que interesa (afijación óptima). Este método se describe mediante la siguiente fórmula 2:

$$\eta h = \frac{N_h * n}{N}$$

En donde:

n: Tamaño de la muestra empleados/Obreros

N_h: Número de empleados/Obreros del estrato

N : Número total de empleados/obrerros

ηh: Población a estudiar por estratos empleados/obrerros

Determinación del tamaño de la muestra a partir de la población de las cuatro (4) empresas de estudio por estratos para aplicación del instrumento diagnóstico:

Ejemplo de Cálculo

Lácteos Casa Blanca:

Cálculo del Estrato 1 Empleados

$$\eta_1 = \frac{N_1 * n}{N} = \frac{20 * 54}{94} = 11,48 \approx 12 \text{ Empleados}$$

Cálculo del Estrato 1 Obreros

$$\eta_1 = \frac{N_1 * n}{N} = \frac{145 * 98}{476} = 29,85 \approx 30 \text{ Obreros}$$

CUDARO No. 5

Resumen Número de Empleados/Obreros por Estrato "Empresa"

EMPRESAS	ESTRATO (h)	EMPLEADOS (Nh)	OBREROS (Nh)	EMPLEADOS	OBREROS
				$\eta h = \frac{Nh * n}{N}$	$\eta h = \frac{Nh * n}{N}$
Lácteos Casa Blanca	1	20	145	12	30
Palmi Andino	2	11	59	6	12
Lácteos San Antonio	3	18	107	10	22
Pasteurizadora Táchira	4	45	165	26	34
Total (N)		94	476		
POBLACIÓN (n)		54	98	54	98

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Conclusión:

Del Estrato 1 "Lácteos Casa Blanca" se tomó una muestra de 12 Empleados y 30 Obreros para aplicar el instrumento diagnóstico.

Del Estrato 2 "Palmi Andino" se tomó una muestra de 6 Empleados y 12 Obreros para aplicar el instrumento diagnóstico.

Del Estrato 3 "Lácteos San Antonio" se tomó una muestra de 10 Empleados y 22 Obreros para aplicar el instrumento diagnóstico.

Del Estrato 4 "Pasteurizadora Táchira" se tomó una muestra de 26 Empleados y 34 Obreros para aplicar el instrumento diagnóstico.

En conclusión, luego de sumar cada uno de los porcentajes parciales de cada estrato se obtuvo una muestra representativa de 152 individuos o unidades de análisis.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez seleccionada la población, y estratificada la muestra de las cuatro empresas de pasteurización pertenecientes a la región andina, se procedió a considerar lo relacionado con las técnicas e instrumentos para recolectar la información procedimientos que se ajustó a la naturaleza y objetivos de la investigación. Sobre este apartado, Arias (2006), sostiene que “Las técnicas se refieren a las distintas formas de obtener información, mientras que los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” La técnica será el como, y el instrumento con qué, es decir que la técnica se asume con un constructo psicológico que no se puede palpar mientras que el instrumento se puede materializar. La recolección de datos se refiere al proceso de obtención de información empírica que permita la medición de las variables en las unidades de análisis, a fin de obtener los datos necesarios para el estudio del problema o aspecto de la realidad social motivo de investigación.

En esta investigación, la técnica se correspondió con la **encuesta** se la cual según Méndez (2003) “... permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación con su objeto de estudio”. (p. 146). En este caso la encuesta, se aplicó para conocer aspectos referidos al clima organizacional existente en las empresas pasteurizadoras de leche en la región andina. Con la intención de construir el instrumento de recolección de datos, se partió del objetivo del estudio y de las bases teóricas consideradas para elaborar la operacionalización de la variable. Para recabar información pertinente al tema sobre la población inmersa se utilizó como instrumento el **cuestionario**, considerado por Balestrini (2004) como:

Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares,

previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado. (p. 155)

Las alternativas de respuesta del instrumento fueron realizadas con base en una escala Likert. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), expresan que: "Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos" (p. 256). Este se consideró el más apropiado, por cuanto permite la evaluación del clima organizacional, así como analizar la incidencia que tienen el clima organizacional a nivel de productividad, rotación, satisfacción, ausentismo, liderazgo, estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensas, e identidad en el clima organizacional del área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, para esto fueron planteadas en las diferentes alternativas de respuestas cinco (5) opciones, entre ellas: (1) Muy de Acuerdo, (2) De Acuerdo, (3) Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, (4) En Desacuerdo y (5) Muy en Desacuerdo.

Se optó por seleccionar varias opciones de respuesta para cada ítem, de manera que cada proposición adquiriese varias alternativas de respuesta, metodológicamente se construyó en función a una escala, que Según Hurtado (2006), éstas se definen como las escalas de Likert y consiste en:

Un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios referidos al evento o situación acerca del cual se requiere medir la actitud, de modo tal que las personas encuestadas deben manifestar su reacción ante cada afirmación o juicio. Seleccionando algunas de las alternativas propuestas en la escala. Las alternativas están graduadas en intensidad y pueden variar entre tres (3) y siete (7) (p. 479).

El cuestionario tipo likert, se aplicó a los 152 individuos la muestra, quienes actualmente laboran en las cuatro empresas pasteurizadoras de

leche pertenecientes a la región andina. Dicho cuestionario, se validó mediante el juicio de tres 03 expertos, quienes emitieron su opinión y valoración respecto a la claridad, pertinencia, coherencia y construcción de las proposiciones, sugiriéndose su aplicación (ver Anexos B y C)

El cuestionario estuvo compuesto de 39 preguntas con varias alternativas de respuesta, en la que sólo deberían seleccionar una para cada proposición, las mismas estaban estructuradas de acuerdo con las dimensiones seleccionadas en el cuadro de operacionalización de la variable objeto de estudio, para diagnosticar el clima organizacional existente en el área de producción en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina. A cada una de las personas de la muestra, se le aplicó el cuestionario con sus respectivas instrucciones de llenado, lo cual facilitó su aplicación de forma tradicional (en hojas blancas de papel para ser llenadas a mano).

Es importante mencionar que dentro de las instrucciones del cuestionario, se incluyó la aclaratoria que en todo momento se procuró mantener la confidencialidad de las respuestas a fin de obtener un resultado en el cual se expresara la verdadera opinión o realidad del área objeto de estudio, y para que no se viera la influencia de dar a conocer a los supervisores y jefes la opinión del personal a su cargo no se proporcionaron respuestas específicas, sino los resultados generales.

Validez del Instrumento

Para la validez del instrumento se utilizó la validación del contenido, la cual según Ruiz (2004), es para tratar de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio en el contenido de la propiedad que se desea medir. De tal manera Hernández, Fernández y

Baptista (2010), acotan: "validez se refiere al grado en que un instrumento en realmente mide la variable que pretende medir" (p. 243). Asimismo, recomiendan realizar la validez en el contenido, criterio y constructo, de igual modo Fernández de Silva, I (2000), señala que el concepto de validez esta referido "...al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide todo lo que quiere medir y mide sólo lo que quiere medir." (p. 134)

En este apartado, se explica la manera como se procedió a darle veracidad científica al cuestionario, razón por la que Namakoroosh (2010), al referirse a la validez del instrumento señala: "El instrumento no es válido de por si, sino en función del propósito que persigue con un grupo, evento o personas determinadas"(p.95). Asimismo, afirma que la validez de constructo se determina "mostrando que las consecuencias que pueden predecirse sobre la base de la teoría con respecto a los datos del instrumento pueden, en o fundamental, confirmarse con una serie de pruebas"

En la investigación, la validez del instrumento se realizó a través de la técnica conocida como juicio expertos, específicamente el de tres magisters en Gerencia de Empresas, egresados de la UNET, quienes en los formatos destinados para tal fin, plantearon sus opiniones acerca de la coherencia, y claridad de las preguntas realizadas en el instrumento de recolección. Luego de recopilar los datos de aplicación del cuestionario a los sujetos seleccionados por medio de la técnica del muestreo del área de producción en las cuatro empresas pasteurizadoras, se realizó el tratamiento de la información, mediante el análisis de las respuestas obtenidas para cada ítem.

Confiabilidad

Para Busot, citado en Ruíz (2.004) la confiabilidad "es la capacidad que tiene el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones" (p.56).

En el caso de la presente investigación se determina que el cálculo de la confiabilidad del instrumento corresponde a un coeficiente de Alfa-Cronbach cuya fórmula 3 es:

$$a = \frac{n}{n-1} * 1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2}$$

En donde:

a: Coeficiente de Confiabilidad

n: Número de Ítems.

$\sum S_i^2$: Suma varianza de los totales de los ítems.

$\sum S_t^2$: Suma de los totales de cada sujeto.

Varianza cuya fórmula 4 es:

$$\sum S_i^2 = \frac{1}{n-1} * [\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}]$$

Cálculo Varianza por Total de Cada Sujeto:

En donde:

X_i : Número de Sujeto por estrato.

n : Número de la población de la muestra.

Obreros: $\sum S_t^2 = 1/(98-1) * \{(30^2+12^2+22^2+34^2)-[(30+12+22+34)^2] / 98\}$

$$\sum S_t^2 = 26,65$$

Empleados: $\sum S_t^2 = 1/(54-1) * \{(12^2+6^2+10^2+26^2)-[(12+6+10+26)^2] / 98\}$

$$\sum S_t^2 = 17,02$$

Cálculo Varianza por Ítems:

X_i : Media por afirmación de ítems aplicados. Ver [Anexo "C"]

n : Número total de ítem de la muestra.

Obreros: $\sum S_i^2 = 1/(132-1) * \{(9,23^2+8,9^2+4,14^2+1,68^2+0,59^2) - [(9,23+8,9+4,14+1,68+0,59)^2] / 132\}$

$$\sum S_i^2 = 1,38$$

Empleados: $\sum S_i^2 = 1/(132-1) * \{(5,20^2+5,23^2+2,11^2+0,73^2+0,22^2) - [(5,20+5,23+2,11+0,73+0,22)^2] / 132\}$

$$\sum S_i^2 = 0,44$$

Cálculo Confiabilidad por Obreros Aplicando Formula 3:

$$a = 98 / (98 - 1) * [1 - (1,38 / 26,65)]$$

$$a = 0,958$$

Cálculo Confiabilidad por Empleados Aplicando Formula 3:

$$a = 54 / (54 - 1) * [1 - (0,44 / 17,02)]$$

$$a = 0,993$$

La confiabilidad del instrumento aplicado al personal obrero se determino mediante el coeficiente de ALFA-CRONBACH, obteniendo un resultado de 0,958, calificado según Ruiz (2004) como muy alto. Asimismo la confiabilidad del instrumento aplicado al personal empleado se determino mediante el coeficiente de ALFA-CRONBACH, obteniendo un resultado de 0,993, calificado según Ruiz (2004) como Altamente confiable.

Técnica para el Análisis de los Datos

Una vez recogidos los datos se procedió a su análisis, a través de procedimientos estadísticos; procedimiento que según para Balestrini (2004):

Los datos deben ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos; antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos; y posibilitar la interpretación y el logro de conclusiones a través de los resultados obtenidos. (p. 169)

El análisis implicó la ordenación de los datos, y los resultados obtenidos a través del cuestionario en el cual se presentaron en función de las interrogantes de la investigación; para ello, el investigador estudió cada respuesta del instrumento y se aseguró de que este estuviese lleno correctamente, y así realizó el procedimiento estadístico requerido en cuanto a la tabulación e interpretación de los datos. Ellos, se sistematizaron en

tablas que muestran las proposiciones y sus respectivas frecuencias así como el promedio alcanzado por cada opción.

Factibilidad

El proceso de análisis e interpretación de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los 152 sujetos del estudio, evidenciaron la necesidad de diseñar estrategias organizacionales destinadas a mejorar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina. Asimismo, se tomaron en consideración los aspectos siguientes: factibilidad legal, institucional, técnica, social y económica. Por tal razón, a continuación se explica cada una de ellas:

La **factibilidad legal** se realizó en función a la revisión de los instrumentos jurídicos que rigen la el marco legal venezolano, especialmente los contemplados en la Constitución Nacional, la Ley Orgánica del Trabajo y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, documentos cuyo articulado sustentan de manera taxativa el por qué de la viabilidad legal del presente estudio.

La **factibilidad institucional**, se llevó a feliz culminación con la aceptación y colaboración del personal que labora en las cuatro empresas donde se va a realizar la presente propuesta, así como la disposición de todos a participar en la aplicación de los instrumentos y su apoyo a la futura institucionalización de la misma.

La **factibilidad técnica**, se inició con la posibilidad de contar con el personal que labora en la alta gerencia, quienes en su mayoría están especializados en procesos de clima organizacional, formados a nivel universitario así como también de los recursos bibliográficos y metodológicos, y además con la ventaja de contar con la experiencia la autor

de la investigación, quien en su perfil profesional y de formación continua ha consolidado competencias relacionados con la temática.

La **factibilidad social**, se refiere al alcance que tendrá la propuesta organizacional en la solución de una necesidad sentida y vivida en las empresas pasteurizadoras de leche en la región andina, de modo que genere en su personal la sensación de bienestar, desarrollo, progreso y adaptación, como miembros activos de su comunidad productiva.

La **factibilidad económica**, se evidenció la disponibilidad de recursos para la adquisición de material de apoyo requerido, a fin de mejorar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

La factibilidad en sus cinco categorías, se hizo manifiesta en la posibilidad de abrir espacios de mejora gerencial especialmente en lo organizacional, aunado a la disposición profesional para compartir experiencia laborales de este tipo que permitan difundir el trabajo que se lleva a cabo en cada empresa pasteurizadora.

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados

Con el objeto de diagnosticar la situación en cuanto al clima organizacional imperante en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, específicamente en las organizaciones identificadas como: Lácteos Casa Blanca, PalmiAndino, Lácteos San Antonio y Pasteurizadora Táchira, C.A, se aplicó una encuesta sistematizada en un cuestionario tipo LIKERT, el mismo contenía 33 ítems.

Posterior a su aplicación, el investigador, procedió al tratamiento de la información mediante el paquete informático Excel, bajo el ambiente Windows vista, y tras recopilar los datos de aplicación del cuestionario a los cuatro (4) estratos “empresas” y al personal seleccionado, por medio de la técnica del muestreo, se realizó el tratamiento de la información, mediante el análisis de las respuestas obtenidas para cada ítem. Para facilitar este proceso se tabuló la información obtenida en cuadros de frecuencia con sus respectivos porcentajes y dichos porcentajes se representaron en gráficos, con el fin de poder visualizar con mayor objetividad el comportamiento de cada uno de los resultados obtenidos para cada estrato.

A tal efecto, se tuvo especial interés a los señalamientos de Encinas (2003), para quien “los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario hacerlos hablar, en ello consiste, en esencia, el análisis e interpretación de los resultados” (p.96). De los gráficos y las tablas, se desprendió la interpretación de los hallazgos más importantes, pudiéndose

cumplir así con el propósito central de describir el objeto de estudio en términos concretos. Con el objeto de complementar los resultados numéricos, el análisis se apoyó en los señalamientos de Álvarez (2004), quien destaca que una vez obtenidos los datos, estos se:

Cruzan con los postulados mencionados en el marco teórico referencial, con el propósito de proceder validar de manera empírica y contrastativa los resultados, con el fin de ofrecer al lector una visión general del objeto de estudio analizado, lo cual permite validar de manera confiable los resultados (p.65).

De los señalamientos del precitado autor, se desprende la importancia de someter a validación teórica los resultados, encontrados en la fase de diagnóstico, por ello, es importante que el investigador esté atento a los hallazgos encontrados en cada ítem, de modo que su análisis le permita realizar las comparaciones e interpretaciones a que diera lugar cada dato. Este procedimiento es de crucial importancia, ya que permite comprender mejor la situación objeto de estudio en condiciones reales, se analizó desde el punto de vista inductivo y deductivo, la interpretación se ajustó a las exigencias del método científico y a la naturaleza del estudio.

CUADRO No. 6

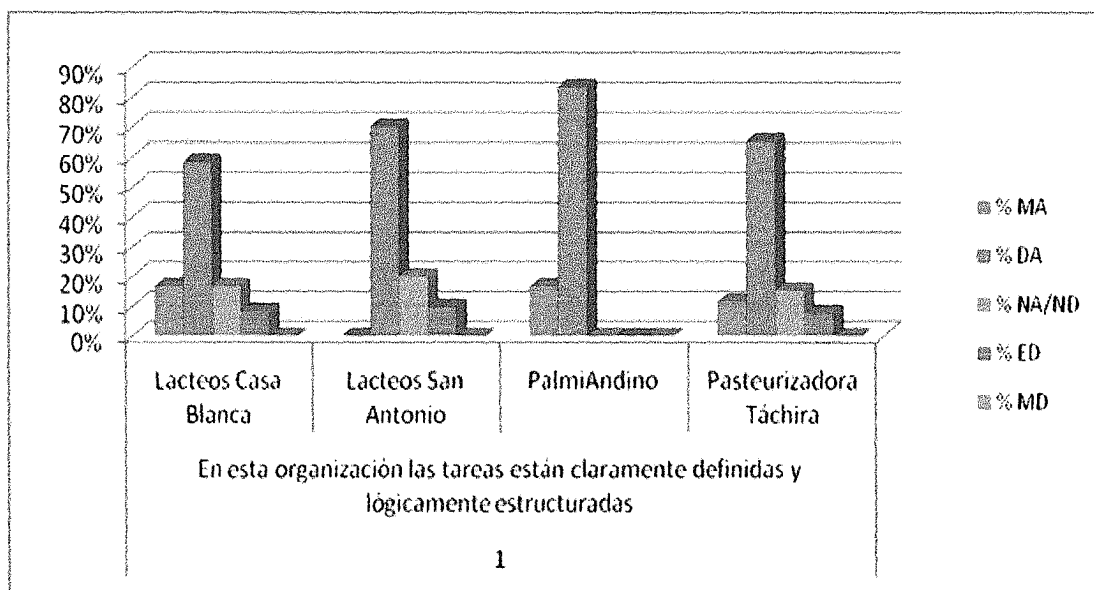
Frecuencias porcentual observada en el ítem 1 ***“En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas”*** por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de empleados.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% EB	% MD	
En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas	Lacteos Casa Blanca	17%	58%	17%	8%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	0%	70%	20%	10%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	83%	0%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	12%	65%	15%	8%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 1

Frecuencias porcentual observada en el ítem 1 ***“En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas”*** por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de empleados.



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 7

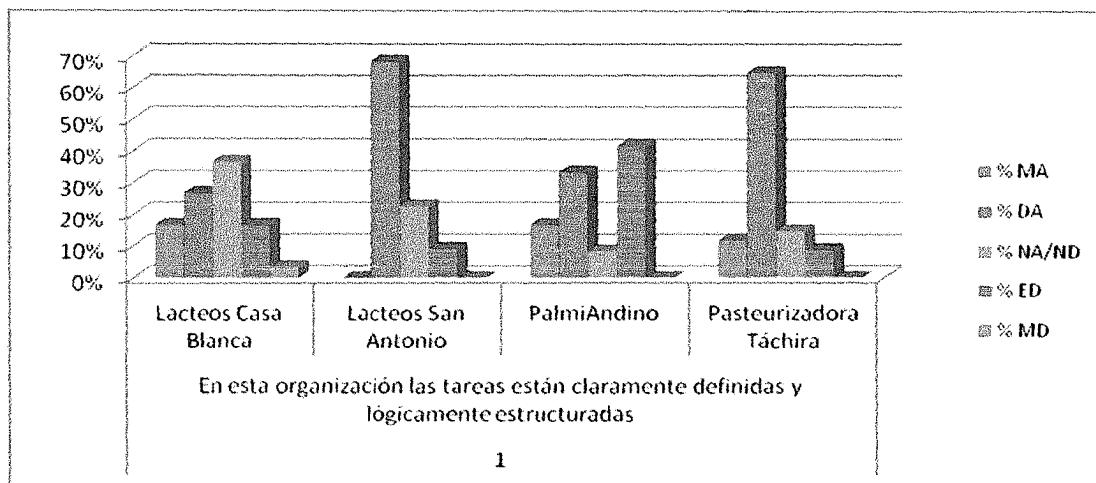
Frecuencias porcentual observada en el ítem 1 ***“En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas”*** por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de obreros.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas	Lacteos Casa Blanca	17%	27%	37%	17%	3%	100%
	Lacteos San Antonio	0%	68%	23%	9%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	33%	8%	42%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	12%	65%	15%	9%	0%	100%
	Total	11%	48%	21%	19%	1%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 2

Frecuencias porcentual observada en el ítem 1 ***“En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas”*** por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

El cuadro y gráfico para los **empleados**, relacionado con la dimensión productividad, evidencia que una elevada tendencia hacia lo favorable, en relación con la forma como están definidas las tareas y lógicamente estructuradas en la organización, pues luego de sumar el porcentaje de los empleados, se encontró que el 69% de los mismos manifestó de acuerdo en que efectivamente, tales responsabilidades están claramente establecidas, el 17,35 no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la proposición, lo cual muestra que se mantienen en un estado confuso al respecto, mientras que el 14% restante se distribuye en un 9% muy de acuerdo, y sólo el 9% en desacuerdo.

Por su parte, los **obreros** respondieron que el 15% están muy de acuerdo, el 48,25 de acuerdo, luego de sumar las frecuencias relativas ni en acuerdo ni en desacuerdo el 83% se mantiene en esta opción, y el 19,25 muy en desacuerdo, ello evidencia que en términos generales los obreros

perciben que la empresa si define claramente las responsabilidades en cuanto a su estructura. El hecho que más del 50% del personal obrero, se incline hacia una tendencia favorable muestra que en relación con la dimensión productividad, se perciben como productivos si se considera el hecho que cada quien recibe instrucciones para realizar de manera clara y definidas sus funciones. Ello suele ser importante porque según Litwin y Stinger (2001) contribuye a consolidar una de las propiedades determinantes en la organización, relacionada con las reglas, procedimientos, trámites que al estar bien delimitados favorece el desarrollo del trabajo.

Al contrastar la información, se desprende que tanto los empleados como los obreros consideran que las empresas donde trabajan, les permite el desarrollo de sus funciones laborales porque prevalece la organización, entendida ésta como el establecimiento de tareas y funciones claramente definidas en función a la estructura.

CUADRO No. 8

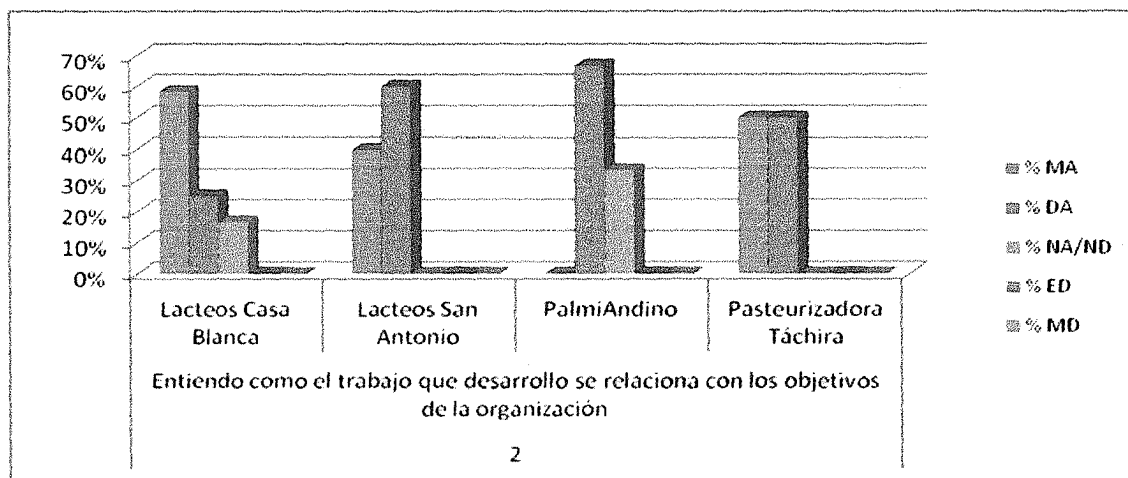
Frecuencias porcentual observada en el ítem 2 ***“Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización”*** por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de empleados.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	Lacteos Casa Blanca	58%	25%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	60%	0%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	0%	67%	33%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	50%	50%	0%	0%	0%	100%
			37%	50%	13%	0%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 3

Frecuencias porcentual observada en el ítem 2 **“Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización”** por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 9

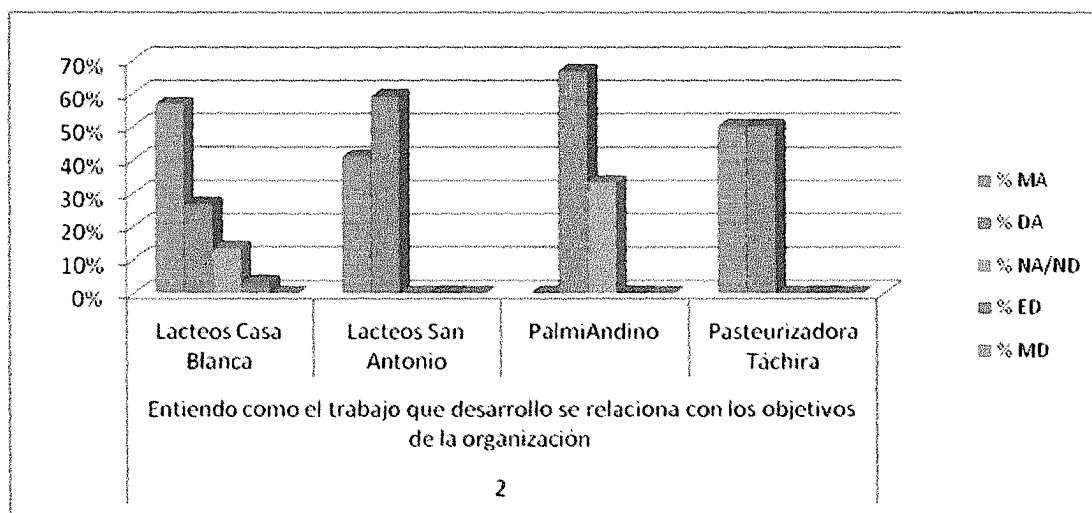
Frecuencias porcentual observada en el ítem 2 **“Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización”** por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	Lacteos Casa Blanca	57%	27%	13%	3%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	41%	59%	0%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	0%	67%	33%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	50%	50%	0%	0%	0%	100%
			37%	51%	12%	1%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 4

Frecuencias porcentual observada en el ítem 2 “Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización” por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de obreros.



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En cuanto al ítem número 2, el 37% de los **empleados** manifestaron está muy de acuerdo en que entienden como el trabajo que cada uno de ellos, desarrolla se relaciona con los objetivos de la organización, el 50%, están de acuerdo, y sólo el 13% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, los resultados, evidencian que existe cierta claridad en cuanto a la relación existente entre el trabajo y los objetivos organizacionales. A juicio del investigador, pudiese atribuirse al hecho que la mayoría del personal empleado, es decir perteneciente a la gerencia del las empresas estudiadas, cuenta con la formación profesional necesaria para comprender tal relación. Mientras, que en lo concerniente al otro 13% restante, aún debe dedicar esfuerzos para consolidar una formación que les permita comprender la relación directamente proporcional existente entre el trabajo que desarrollan y los objetivos de la organización.

En las respuestas dadas por los **obreros** sobre el ítem 2, se encontró que el 37% están muy de acuerdo que entienden como el trabajo que desarrollan se relaciona con los objetivos de la organización, mientras que el 51 se manifestó de acuerdo y sólo el 12% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la proposición. Lo ideal sería, que en su totalidad, el personal comprendiese que de su trabajo depende en gran medida el logro de los objetivos de la empresa. Ante las cifras obtenidas en cada opción, se logra determinar que existe una tendencia favorable hacia el reconocimiento de la importancia y estrecha relación entre el trabajo y el logro de los objetivos de la organización, es decir que los obreros también están conscientes de ello.

A los efectos del presente estudio, los resultados del ítem 2, se aprecia que desde el punto de vista institucional, el personal se manifiesta consciente de la importancia de su trabajo y la relación con el logro de los objetivos establecidos por cada una de las empresas, lo cual es positivo para proceder a diseñar las estrategias gerenciales destinadas a mejorar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

CUADRO No. 10

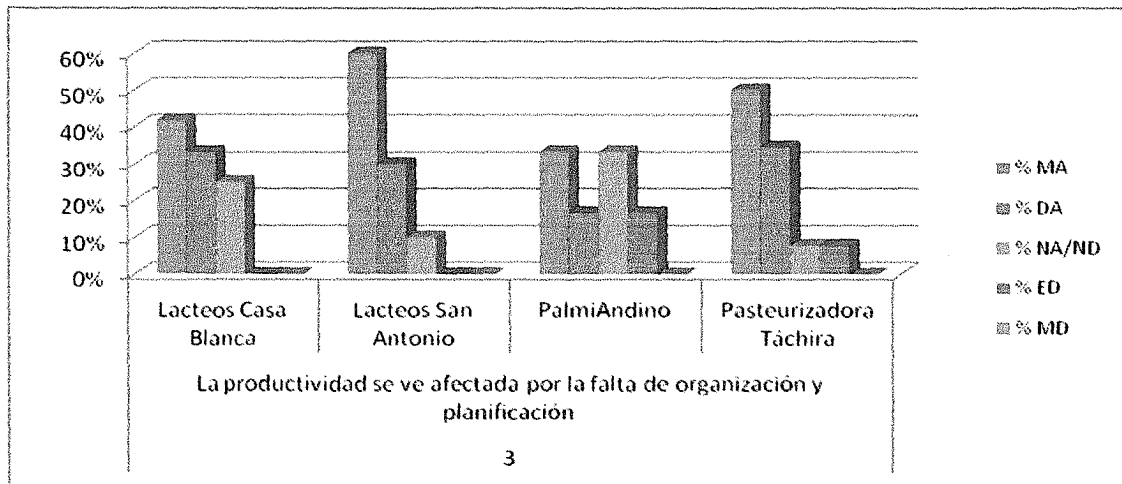
Frecuencias porcentual observada en el ítem 3 **“La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación”** por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de empleados.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NAND	% ED	% MD	
La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	Lacteos Casa Blanca	42%	33%	25%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	60%	30%	10%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	17%	33%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	50%	35%	8%	8%	0%	100%
			46%	29%	19%	8%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 5

Frecuencias porcentual observada en el ítem 3 ***“La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación”*** por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 11

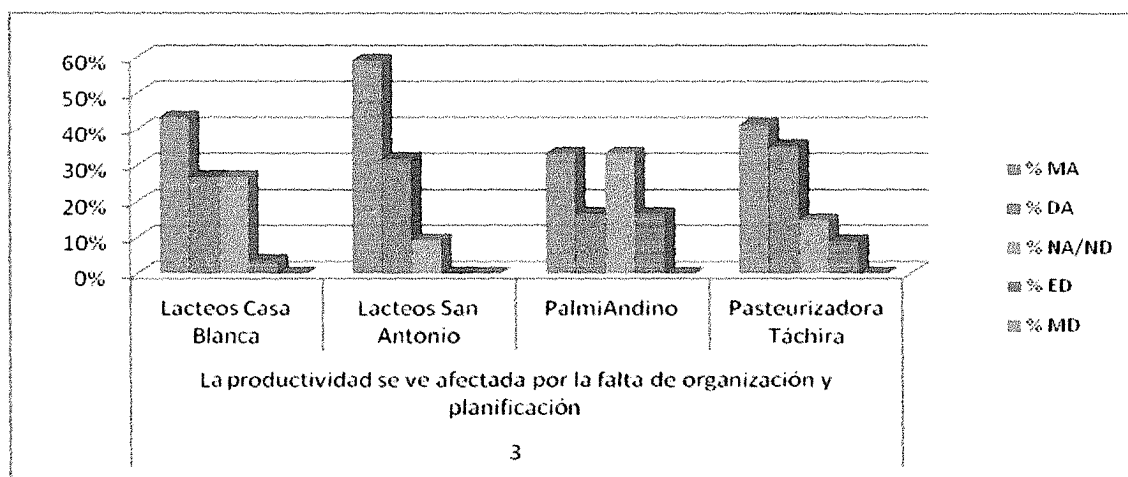
Frecuencias porcentual observada en el ítem 3 ***“La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación”*** por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	Lacteos Casa Blanca	43%	27%	27%	3%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	59%	32%	9%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	17%	33%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	41%	35%	15%	9%	0%	100%
	Total		44%	28%	21%	7%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 6

Frecuencias porcentual observada en el ítem 3 **“La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación”** por dimensión Productividad con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Al preguntársele a los **empleados** de las cuatro empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, en cuanto a si la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, se encontró que el 46% manifestaron estar muy de acuerdo, el 27% de acuerdo con tal proposición, asimismo, el 19% respondió que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 8% afirmó que están muy en desacuerdo. Las respuestas encontradas, evidencian que desde el punto de vista organizacional la productividad, es una actividad que efectivamente suele verse afectada muy a menudo por la falta de organización y planificación, esta situación debe llamar a la reflexión a la alta gerencia de tales empresas, por cuanto en sus organizaciones deben garantizar que exista una organización y planificación efectiva de todas y cada una de las actividades que se realicen, de modo

que su sincronización positiva, permita el logro de los niveles esperados de productividad.

Si se observan las respuestas dadas por cada los empleados de las empresas, se determina que los de Lácteos San Antonio y Pasteurizadora Táchira, suman los porcentajes más elevados, aproximadamente el 55% en la opción muy de acuerdo, ello deja al descubierto que en todo caso, son quienes más están al conteste de la situación.

A los efectos de la propuesta basada en estrategias organizacionales, se deberá prestar mayor atención a los empleados de las empresas: Lácteos Casa Blanca y PalmiAndino, pues, tal como se desprende del cuadro N°11, pareciera que desconocen dicha relación, dicha situación puede contribuir a que se revise con detenimiento las posiciones asumidas por los gerentes de tales empresas, porque contrario a sus opiniones, la productividad si se ve afectada de manera considerable por la falta de organización y planificación. Al respecto, Guédez (2009) afirma que en cualquier organización, las estrategias de planificación y organización, constituyen uno de los factores más importantes para coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y por ende, a garantizar niveles óptimos productividad.

En lo que respecta a los obreros, en cuanto a la proposición si la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, se encontró que el 44% manifestaron estar muy de acuerdo, un 28% están de acuerdo con tal proposición, el 21% respondió que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 8% afirmó que están muy en desacuerdo. Así pues, los resultados evidencian cierta concordancia con los encontrados en los empleados, tal vez en los obreros las cifras positivas no son tan elevadas como las de los empleados, ello obedece al grado de instrucción existente entre el nivel gerencial y el obrero, lo que si se debe tener presente es el hecho que ambos estratos coinciden, lo cual es provechoso por cuanto

determina que existe, una posición clara de la importancia de la planificación y organización para la productividad.

CUADRO No. 12

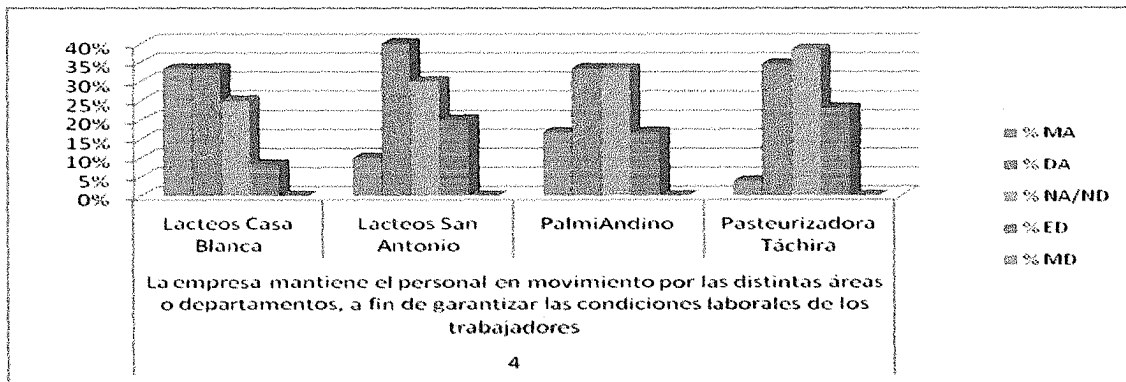
Frecuencias porcentual observada en el ítem 4 “La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores” por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de empleados.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores	Lacteos Casa Blanca	33%	33%	25%	8%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	10%	40%	30%	20%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	33%	33%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	4%	35%	38%	23%	0%	100%
		16%	35%	32%	17%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 7

Frecuencias porcentual observada en el ítem 4 “La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores” por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de empleados.



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 13

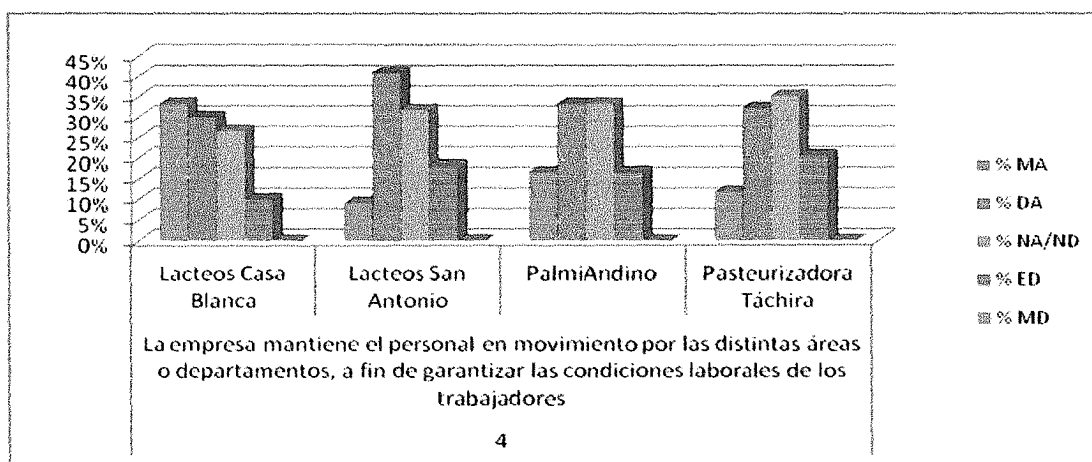
Frecuencias porcentual observada en el ítem 4 “La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores” por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores	Lacteos Casa Blanca	33%	30%	27%	10%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	9%	41%	32%	18%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	33%	33%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	12%	32%	35%	21%	0%	100%
		18%	34%	32%	16%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 8

Frecuencias porcentual observada en el ítem 4 “La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores” por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Al preguntársele a los **empleados** si la empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores, el 25% dijo estar muy de acuerdo con ello, el 35% de acuerdo, mientras que el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 13% en desacuerdo. Tal como se observa en los porcentajes, el 70% está de acuerdo y el 30% restante, respondió estar en desacuerdo, ello evidencia ciertas debilidades con respecto a la rotación. Los datos encontrados, dejan al descubierto que un considerable número de empleados no está lo suficientemente satisfecho con la rotación, situación que debe ser objeto de reflexión, por cuanto se desprende que existe un promedio de 38 empleados, a quienes las empresas de pasteurización, no les garantizan las suficientes condiciones laborales.

Al contrastar los resultados con el articulado de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se encuentra que es deber del estado y por ende de las empresas venezolanas, velar por la plena garantía de ofrecer al personal que labora en cualquier organización las condiciones laborales apropiadas, de modo que toda persona tenga en el seno de la empresa donde presta sus servicios, una ocupación productiva, razón por la que todo patrono o patrona, está en el compromiso y obligación de garantizar a sus trabajadores y trabajadoras las condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados, cuya suma se consoliden en condiciones laborales óptimas. Por su parte, el estrato conformado por el personal **obrero**, se obtuvo que el 18% respondió que está muy de acuerdo, el 34% de acuerdo, mientras que el 31% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y sólo un 17% está muy en desacuerdo. Ello muestra que se deben unificar acciones destinadas a que ese 17% cambie de parecer y sienta que las condiciones laborales producto del movimiento, son óptimas desde el punto de vista de capacitación.

Al considerar el hecho que una parte de la muestra respondió, no estar de acuerdo con la proposición referida al movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores, se desprende que se deben propiciar actividades que permitan el movimiento del personal, pero con la intención de formarlo y capacitarlo en las distintas áreas de la empresa, sin afectar sus condiciones laborales, pues si se hace sin medir implicaciones, pueden generarse consecuencias desfavorables. El contraste entre los porcentajes encontrados en el estrato de empleados y obreros, guarda cierta similitud en cada una de las alternativas de respuesta, lo cual permite inferir que las percepciones del personal en general, se orientan hacia el disfrute de condiciones laborales optimas cuando se les mantiene en movimiento, por su parte Armas y González (2002), afirman que “el movimiento del personal debe realizarse pensando en función a la variación de los estímulos laborales” (p.98). Es decir; para que los empleados no se aburran siempre haciendo la misma tarea.

CUADRO No. 14

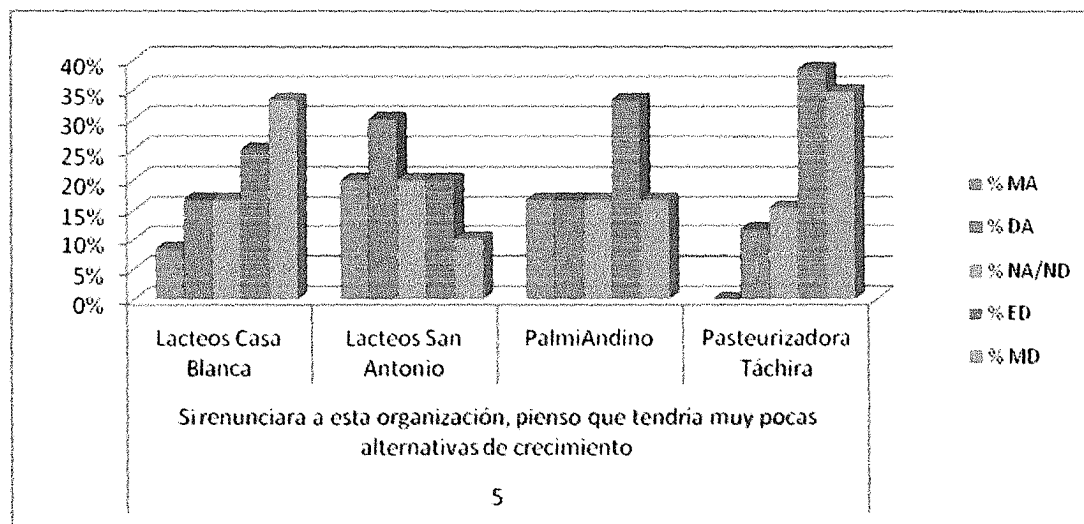
Frecuencias porcentual observada en el ítem 5 “Si renunciará a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento” por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de empleados.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento	Lacteos Casa Blanca	8%	17%	17%	25%	33%	100%
	Lacteos San Antonio	20%	30%	20%	20%	10%	100%
	PalmiAndino	17%	17%	17%	33%	17%	100%
	Pasteurizadora Táchira	0%	12%	15%	38%	35%	100%
		11%	19%	17%	29%	24%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 9

Frecuencias porcentual observada en el ítem 5 **“Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento”** por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 15

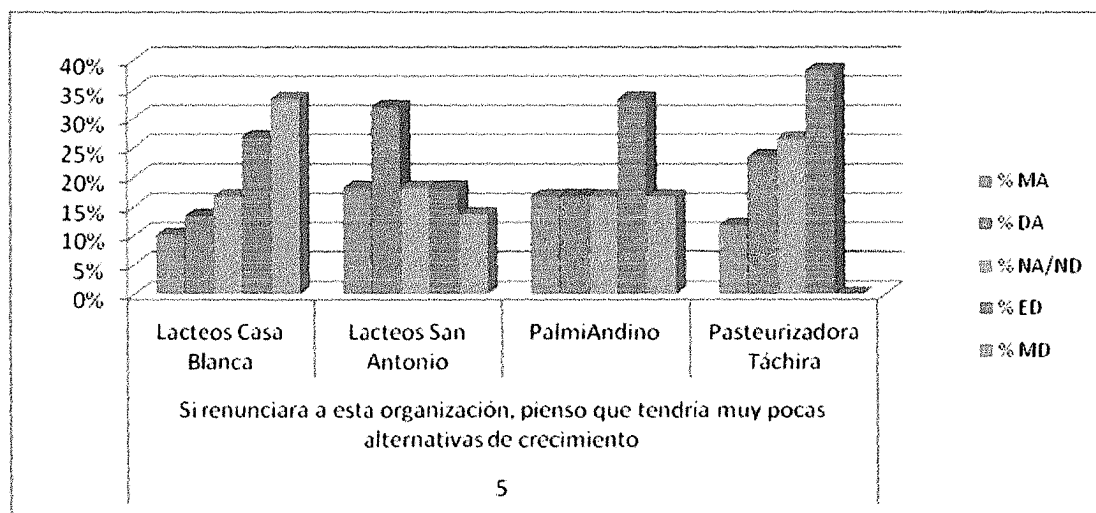
Frecuencias porcentual observada en el ítem 5 **“Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento”** por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento	Lacteos Casa Blanca	10%	13%	17%	27%	33%	100%
	Lacteos San Antonio	18%	32%	18%	18%	14%	100%
	PalmiAndino	17%	17%	17%	33%	17%	100%
	Pasteunzadora Táchira	12%	24%	26%	38%	0%	100%
			14%	21%	19%	29%	16%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 10

Frecuencias porcentual observada en el ítem 5 "Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento" por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En relación con la proposición N°5, el 11% de los **empleados** respondió estar muy de acuerdo que si renunciara a esta organización, piensan que tendrían muy pocas alternativas de crecimiento, por su parte el 19% solo estuvo de acuerdo, el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29 está en desacuerdo y el 24% restante respondió que está muy en desacuerdo. A la luz de los datos encontrados, se aprecia que la tendencia es a asumir que si renuncian a la empresa pasteurizadora donde trabajan actualmente, serían muchas sus alternativas de crecimiento laboral.

El gráfico muestra que los empleados de Pasteurizadora Táchira y PalmiAndino, luego de sumar ambos porcentajes se obtiene que cerca del 92% de sus empleados, consideran que de renunciar, pueden tener más alternativas de crecimiento. Es decir que al interior de la organización, existe

una debilidad relacionada con la rotación, es decir que pueden renunciar en cualquier momento porque pueda que consigan mayores opciones laborales que les permitan crecer, lo cual permite inferir que es pertinente que éstas empresas ofrezcan a sus empleados de manera constante, alternativas de crecimiento laboral, de modo que se mantengan satisfechos y no se afecte la movilidad en términos de rotación, por motivo de renunciaciones.

En lo que respecta a las empresas, Lácteos Casa Blanca el 23% está muy de acuerdo que si renuncian serían muy pocas las oportunidades de crecimiento, y Lácteos San Antonio el 40% respondió que está muy de acuerdo en que serían pocas las alternativas de crecimiento, ello desde el punto de vista organizacional, es favorable porque existe cierta tendencia no rotar y por consiguiente a mantenerse en la empresa, no obstante si se interpreta desde lo personal, se aprecia que sus empleados tienden a ser conformistas, aunque pueda que las condiciones laborales relacionadas con salario y beneficios sean las principales razones del porque éstos dos últimos estratos, no tienen la necesidad de moverse a otras instituciones.

Al preguntarle a los **obreros**, que si renunciaran a esta organización, piensan que tendrían muy pocas alternativas de crecimiento, el 14% respondió estar muy de acuerdo, el 21% de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 29% en desacuerdo y sólo el 16% muy en desacuerdo, el 49% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 35 estaría muy de acuerdo, y el 16% es decir un reducido número de ellos estaría muy en desacuerdo. Las respuestas encontradas, evidencian que los obreros al igual que los empleados de las empresas pasteurizadoras, sienten que pueden renunciar en cualquier momento, y que sus oportunidades de crecimiento serían bastantes.

Como alternativa favorable para contrarrestar esta percepción del personal, predominante hacia la rotación; entendida en este caso como la renuncia, sería oportuno que las empresas estudiadas, ofrecieran buenas

condiciones laborales tanto profesionales, como profesionales de modo que se logre minimizar la tendencia del personal hacia la rotación. Se hace necesario trabajar en estrategias que promuevan en los trabajadores, el sentido de pertenencia, lo cual bien pudiese lograrse con estímulos positivos, movimientos pensados en función a la capacitación, de modo que los empleados y obreros, sientan que gozan de oportunidades de crecimiento en la empresa.

Motivado al porcentaje de respuestas encontradas en ambos estratos, conviene manifestar que se corresponde con lo expuesto en el marco teórico, en cuyo apartado, se reflexionó que al evaluar el clima organizacional, se debía partir de la consideración que se trata de una especie de “percepción compartida por los miembros de una organización” o “un arreglo compartido de condiciones objetivas”, lo cual se logra evidenciar en la tendencia de los encuestados empleados y obreros, reiterándose la necesidad de prestar especial atención a la percepción que el trabajador tiene de la empresa en que labora, pues de la misma según Armas y González (2002), depende desde el punto de vista psicológico, la conformación de lo que se suele denominar clima.

CUADRO No. 16

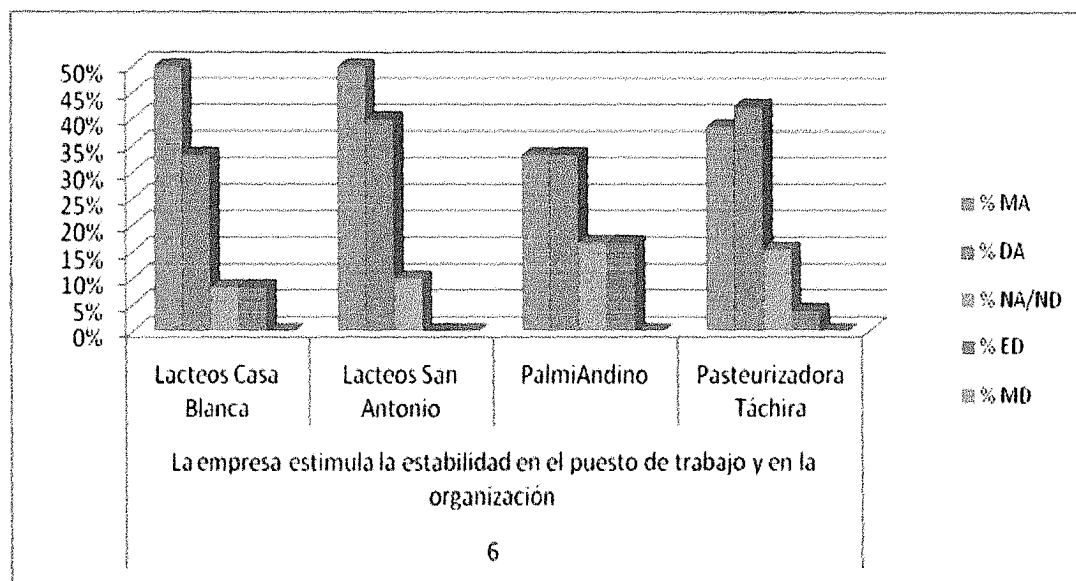
Frecuencias porcentual observada en el ítem 6 ***“La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización”*** por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de empleados.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización	Lacteos Casa Blanca	50%	33%	8%	8%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	50%	40%	10%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	33%	17%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	38%	42%	15%	4%	0%	100%
			43%	37%	13%	7%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 11

Frecuencias porcentual observada en el ítem 6 **“La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización”** por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 17

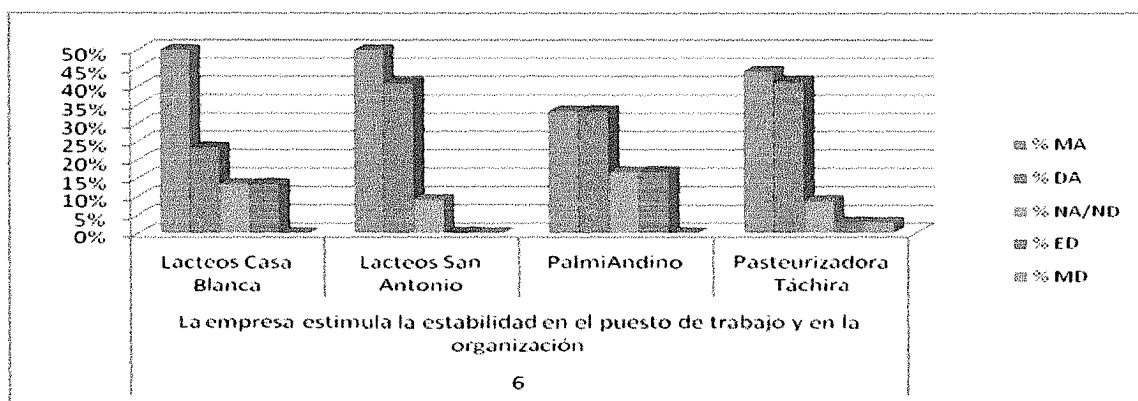
Frecuencias porcentual observada en el ítem 6 **“La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización”** por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de obreros.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización	Lacteos Casa Blanca	50%	23%	13%	13%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	50%	41%	9%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	33%	17%	17%	0%	100%
	Pasteunzadora Táchira	44%	41%	9%	3%	3%	100%
			44%	35%	12%	8%	1%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 12

Frecuencias porcentual observada en el ítem 6 “*La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización*” por dimensión Rotación con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En cuanto a la proposición número 6, la empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo en la organización, el 42% de los **empleados** respondió estar muy de acuerdo, el 37% de acuerdo, el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% restante muy en desacuerdo, es decir que luego de sumar las porcentajes de cada opción, se determina que el 79% perciben favorablemente el hecho que las empresas estimulan la estabilidad del personal en el puesto de trabajo, por el contrario el 21% tiende hacia el desacuerdo.

Al observar el gráfico, se desprende que las empresas Lácteos Casa Blanca y San Antonio, tienden a estar muy de acuerdo, mientras que PalmiAndino y Pasteurizadora Táchira, respondieron en menor proporción. Los datos, evidencian ciertas discrepancias en lo relacionado con la estabilidad laboral, lo cual debe ser tomado en cuenta por la gerencia como un punto de partida al momento de establecer estrategias organizacionales.

Por su parte, los **obreros** en relación con la proposición si la empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo en la organización, el 43% respondió estar muy de acuerdo con ello, el 35% de acuerdo, un 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% en desacuerdo mientras que el 1% aproximado, se manifestó muy en desacuerdo. Al sumar las frecuencias encontradas, se deduce que el 78% se manifiesta en términos positivos y el 32% tiende hacia lo negativo.

El cruce de los datos encontrados en el estrato empleados con el de los obreros, evidencia cierta similitud en las tendencias, lo cual reitera que predomina una percepción hacia la estabilidad en el lugar de trabajo de las empresas, no por ello, las cifras negativas deben obviarse, sino que por el contrario; se hace pertinente que las pasteurizadoras de leche de la región andina, fomenten en su personal la idea que disfrutan de estabilidad tanto en el puesto de trabajo como en la organización, de modo que se logre consolidar el sentido de pertenencia y la identidad.

CUADRO No. 18

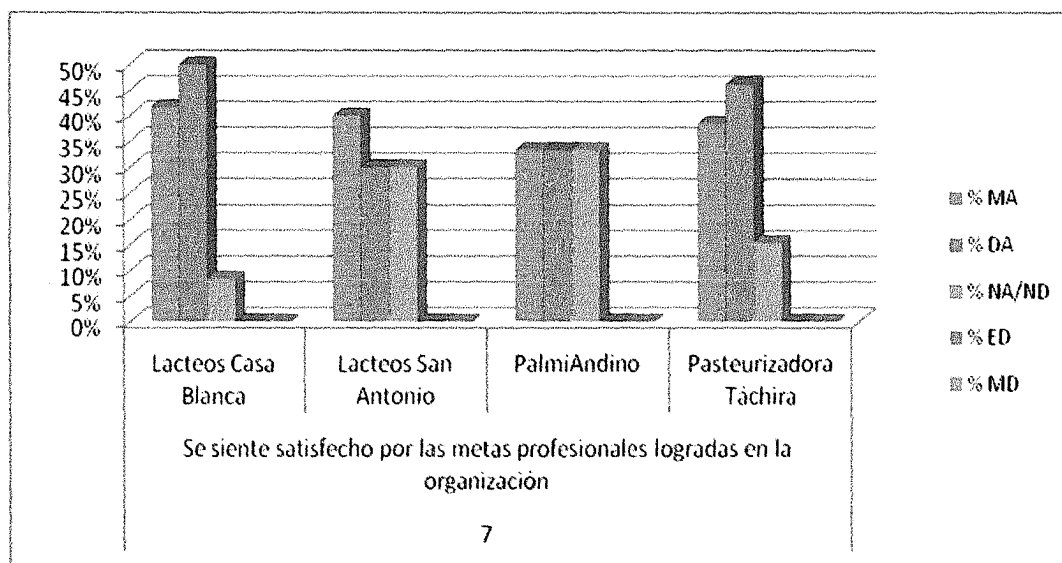
Frecuencias porcentual observada en el ítem 7 **“Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización”** por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de empleados.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización	Lacteos Casa Blanca	42%	50%	8%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	30%	30%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	33%	33%	0%	0%	100%
	Pasteunzadora Táchira	38%	46%	15%	0%	0%	100%
		38%	40%	22%	0%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 13

Frecuencias porcentual observada en el ítem 7 “Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización” por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de empleados.



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 19

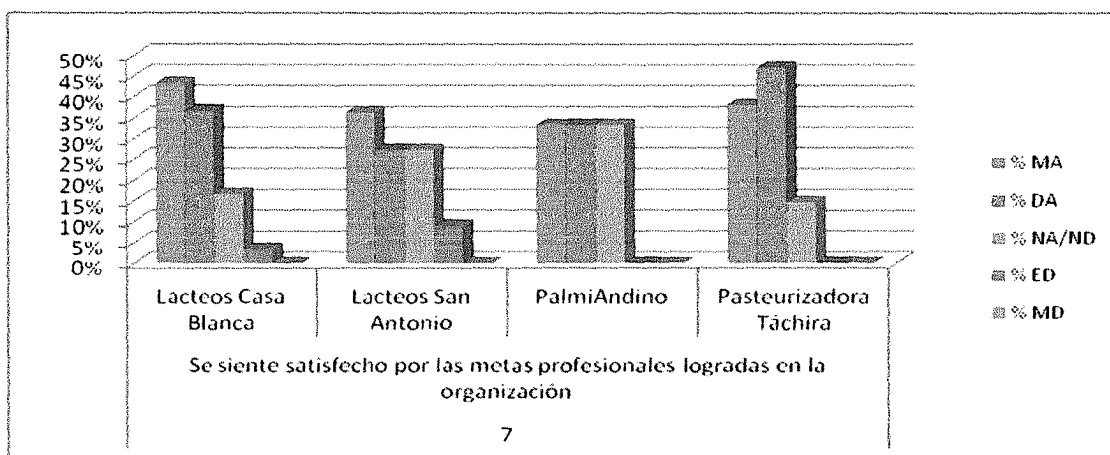
Frecuencias porcentual observada en el ítem 7 “Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización” por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización	Lacteos Casa Blanca	43%	37%	17%	3%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	36%	27%	27%	9%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	33%	33%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	38%	47%	15%	0%	0%	100%
			38%	36%	23%	3%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011

GRÁFICO No. 14

Frecuencias porcentual observada en el ítem 7 “*Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización*” por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Al preguntarles a los **empleados** sobre la proposición número 7 si se sienten satisfechos por las metas profesionales logradas en la organización, el 38% dijo estar muy de acuerdo, el 36% sólo de acuerdo, el 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% restante en desacuerdo. De las cifras encontradas, se desprende que el 74% de los empleados está satisfecho mientras que el 26% restante, tiende a no estarlo, ello deja al descubierto que existen debilidades relacionadas con la manera como la organización procura promover la satisfacción de las metas profesionales del personal dentro de la organización y a pesar que el porcentaje positivo supera el negativo, lo ideal según Guédez (2009), sería que todo el personal de una organización se sienta plenamente satisfecho con los logros profesionales.

En relación con el ítem 7, a los obreros se les preguntó si se sienten satisfechos por las metas profesionales logradas en la organización, el 38% respondió estar muy de acuerdo, el 36% solo están de acuerdo, a lo que el

23% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 3% restante de los obreros está muy en desacuerdo. Luego de sumar las frecuencias acumuladas, se obtiene que el 74% de los encuestados esta de acuerdo en que se sienten satisfechos por las metas profesionales logradas en la organización, y el 26% restantes tiende a no estarlo, lo cual indica que aun se deben dedicar esfuerzos organizacionales para que la gran mayoría de los obreros se sientan satisfechos.

A pesar que la frecuencia negativa del 26% es menor que la positiva, se evidencia cierta debilidad organizacional puesto que cerca de 29 personas, de las 152 estudiadas, no están satisfechas, lo cual amerita cambios organizacionales destinados a cambiar dicha realidad, Bien pudiera ser que la empresa capacite con mayor periodicidad a su personal, de modo que están mas capacitados para asumir mayores responsabilidades y se consoliden mejores logros profesionales, de modo que incidan en la satisfacción profesional.

En virtud de lo anterior, Brunet (2005), insiste en que lograr niveles elevados de satisfacción plena en el personal de una organización es una misión de la alta gerencia, esto resulta ser la mayoría de los casos algo difícil de alcanzar. Tal vez cueste lograr que todos en un 100% se sientan satisfechos, porque como se ha indicado el clima organizacional es el resultado de las percepciones de las personas. Sin embargo, Marciales (2009), afirma que mediante el desarrollo de de estrategias gerenciales, se puede mejorar la satisfacción de las metas del personal, porque la organización se vuelve más consciente de la importancia que éstas tienen.

Una de las posibles alternativas de mejora, sería permitir beneficios a los obreros para que estudien y se capaciten en función de las necesidades organizacionales de la empresa, con ello se puede lograr que una vez capacitados, se les estimule con la asignación de nuevos compromisos

profesionales, de modo tal que valoren la importancia de estar bien capacitados para sumir retos y responsabilidades.

CUADRO No. 20

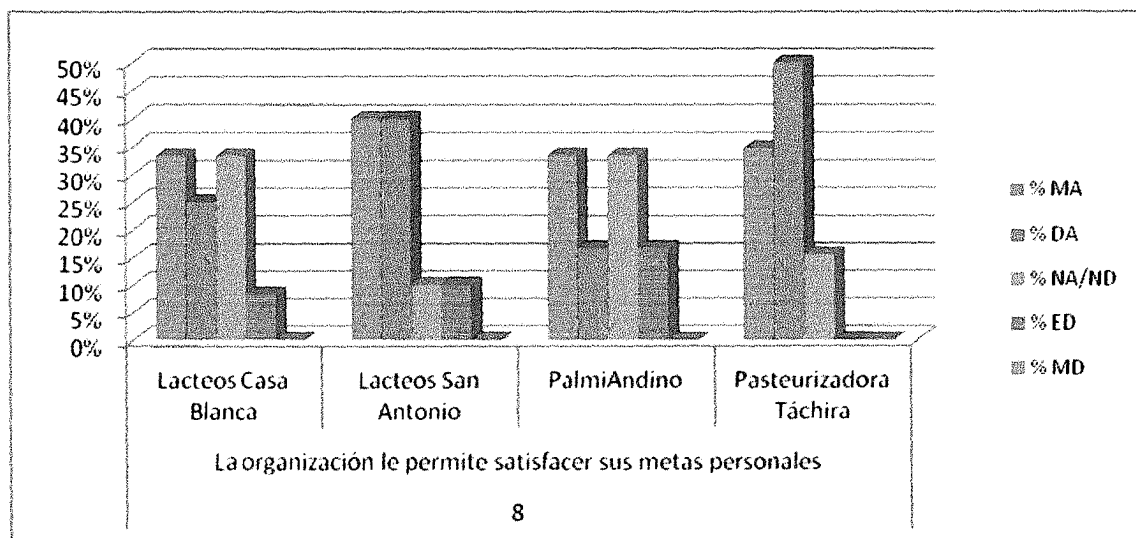
Frecuencias porcentual observada en el ítem 8 “La organización le permite satisfacer sus metas personales” por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de empleados.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
La organización le permite satisfacer sus metas personales	Lacteos Casa Blanca	33%	25%	33%	8%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	40%	10%	10%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	17%	33%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	35%	50%	15%	0%	0%	100%
			35%	33%	23%	9%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 15

Frecuencias porcentual observada en el ítem 8 “La organización le permite satisfacer sus metas personales” por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 21

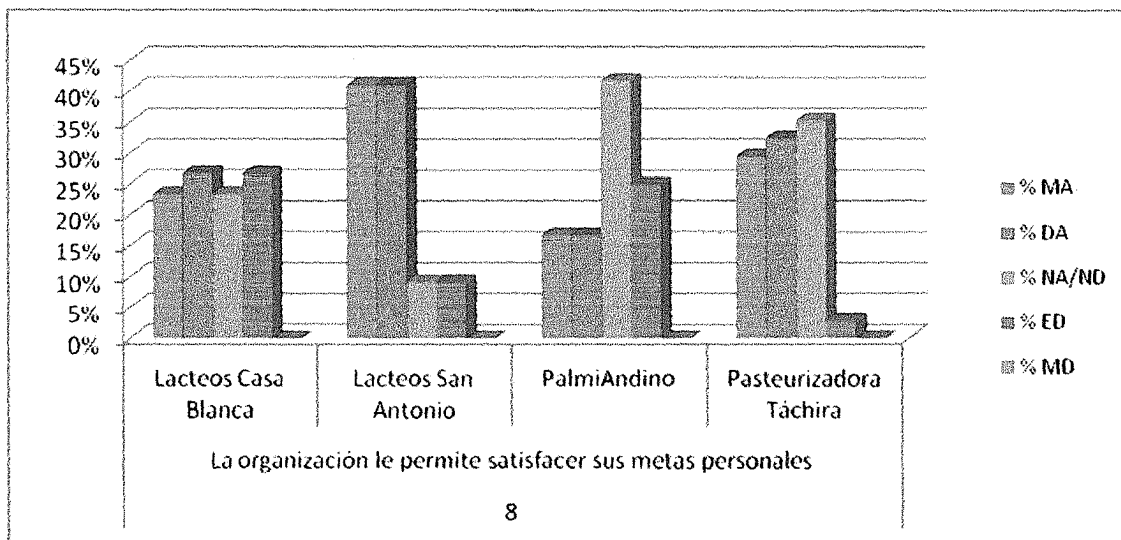
Frecuencias porcentual observada en el ítem 8 “La organización le permite satisfacer sus metas personales” por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
La organización le permite satisfacer sus metas personales	Lacteos Casa Blanca	23%	27%	23%	27%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	41%	41%	9%	9%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	17%	42%	25%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	29%	32%	35%	3%	0%	100%
			28%	29%	27%	16%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 16

Frecuencias porcentual observada en el ítem 8 “La organización le permite satisfacer sus metas personales” por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos Propios de la Investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011

Sobre la proposición número 8, referida a si la organización le permite satisfacer las metas personales, los **empleados** respondieron en un 36% que están muy de acuerdo, el 33% sólo está de acuerdo, el 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 8% restante está en desacuerdo. Así pues, el 69% esta en una posición favorable, mientras que el 23% está algo indiferente y sólo el 8% se manifiesta en desacuerdo, los hallazgos evidencian que los empleados en su mayoría ven satisfechas sus metas personales, no obstante es pertinente que se considere dentro de la organización la importancia que tiene para el personal la satisfacción de las metas personales. Al preguntarles a los **obreros** esta a proposición, para determinar en qué medida la organización le permite satisfacer las metas personales, empleados respondieron en un 28% manifestó que están muy de acuerdo, el 29% está de acuerdo, el 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y sólo el 16% restante está en desacuerdo. Por consiguiente, el 57% esta en una posición positiva, mientras que el 27% está algo indiferente y sólo el 16% se manifiesta en desacuerdo, las cifras permiten evidenciar que existe cierta igualdad entre el porcentaje positivo y el negativo, pues al sumar las frecuencias acumuladas obtenidas, se aprecia que ambas superan el 40%, inicialmente el 57% como de acuerdo y el 43% restante en desacuerdo.

Con base en los datos numéricos observados, se aprecia que a pesar que el personal que labora en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, consideran que las mismas, les han permitido satisfacer las metas personales, aún en tales organizaciones se deben realizar acciones tendentes a mejorar ésta percepción, pues se evidencia que falta ofrecer más beneficios de tipo personal. De conformidad con los resultados encontrados, se desprende que las empresas deben estar más pendientes de la dimensión personal de su personal, por ello Rodríguez (2010) insiste en que “la satisfacción personal de cada individuo, dentro de una organización incide en gran medida en el clima organizacional” (p.11). Se

debe reconocer que un 43% de los encuestados se mantiene en desacuerdo, se decir que la s empresas en estudio, no les permiten satisfacer sus metas personales.

Con base en los resultados, Yáñez (2007) destaca que dentro de las *alternativas de solución para mejorar la precepción que tiene el personal sobre la satisfacción que promueve la empresa*, destacan el ofrecer: “beneficios como caja de ahorro, fondo de ahorro que permitan realizar prestamos a corto, mediano y largo plazo, primas por rendimiento, flexibilizar la concesión de los permisos, mantener una comunicación fluida con cada personal para conocer sus inquietudes” (p.125). Tales beneficios, no son dadas para el personal, porque de su salario, previa autorización les pueden descontar para ahorrar en un fondo o caja, que les permita contar con un beneficio económico, que puede ser utilizado para cubrir parte de algunas de las necesidades de tipo personal así como cualquier imprevisto que surja, ello podrá responder a las metas de índole personal.

CUADRO No. 22

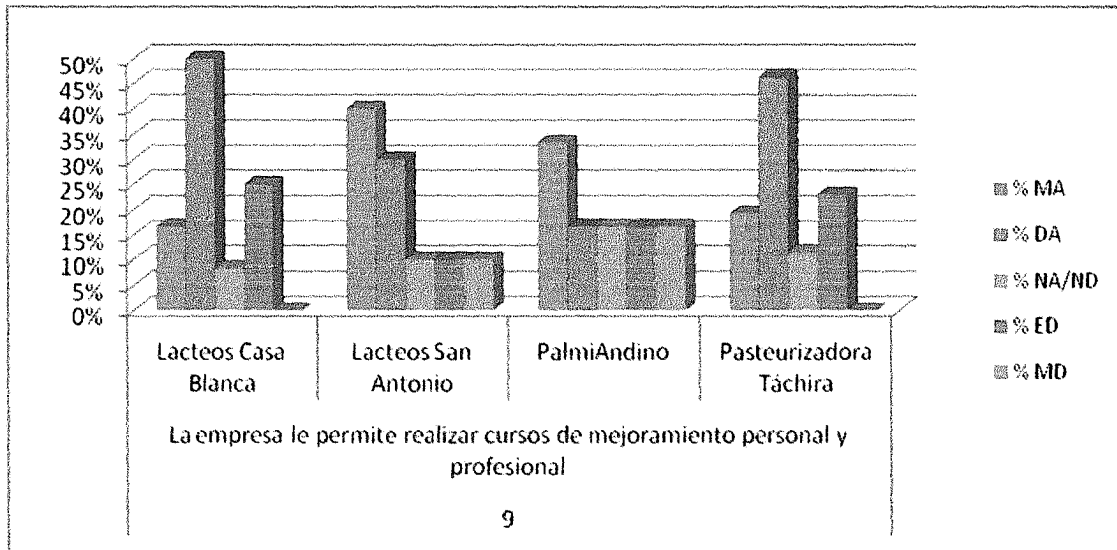
Frecuencias porcentual observada en el ítem 9 *“La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional”* por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de empleados.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	% Total
La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional	Lacteos Casa Blanca	17%	50%	8%	25%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	30%	10%	10%	10%	100%
	PalmiAndino	33%	17%	17%	17%	17%	100%
	Pasteurizadora Táchira	19%	46%	12%	23%	0%	100%
			27%	36%	12%	19%	7%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 17

Frecuencias porcentual observada en el ítem 9 “La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional” por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 23

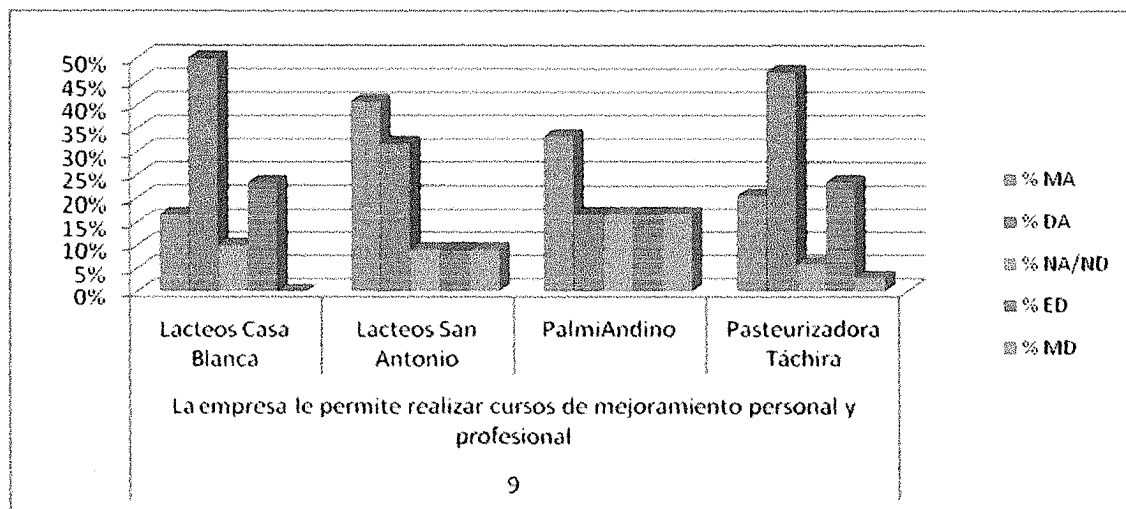
Frecuencias porcentual observada en el ítem 9 “La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional” por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional	Lacteos Casa Blanca	17%	50%	10%	23%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	41%	32%	9%	9%	9%	100%
	PalmiAndino	33%	17%	17%	17%	17%	100%
	Pasteurizadora Táchira	21%	47%	6%	24%	3%	100%
			28%	36%	10%	18%	7%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 18

Frecuencias porcentual observada en el ítem 9 **“La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional”** por dimensión Satisfacción con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Al formularles a los **empleados** la pregunta número 9, para determinar si la empresa les permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional, los encuestados respondieron que en un 27% están muy de acuerdo, el 36% sólo está de acuerdo, el 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 9% está en desacuerdo y el 6% restante ésta muy en desacuerdo. Tras sumar los porcentajes acumulados de las proposiciones favorables, se evidencia que el 63% de ellos ésta muy de acuerdo, el 12% se manifiesta indiferente, es decir ni de acuerdo n en desacuerdo, y el 15% ésta en desacuerdo con ello.

Tal como lo indican las cifras porcentuales, se encuentra que más de la mitad de los empleados 63%, consideran que las empresas donde laboran les permiten realizar cursos de mejoramiento tanto personal como

profesional, mientras que el 37% de los encuestados restantes, manifiestan de manera desfavorable, es decir que están en desacuerdo.

A los efectos del análisis organizacional, se determina que las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, tienen fallas en lo concerniente a la formación continua de su personal empleado, lo cual los puede poner en situación de desventaja, pues tal como lo indican los datos encontrados, un considerable número, en especial PalmiAndino y Lácteos San Antonio, perciben que no les permiten capacitarse en lo profesional y menos en lo personal, por el contrario los de Lácteos Casa Blanca y Pasteurizadora Táchira C.A , se manifestaron contrarios, es decir que a ellos si les permiten capacitarse y formarse tanto en lo personal como en lo profesional.

Por su parte los **obreros** al preguntarles si la empresa les permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional, los encuestados respondieron que en un 26% están muy de acuerdo, el 36% sólo está de acuerdo, el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 18% está en desacuerdo y el 9% restante ésta muy en desacuerdo. El 62%, es decir más de la mitad están de acuerdo con que la empresa les permite realizar actividades de formación y capacitación, el 27% sostiene que no están de acuerdo, es decir que no les permiten realizar cursos de mejoramiento personal y profesional, lo cual debe ser objeto de revisión y mejora, si se desea alcanzar un clima organizacional optimo o aceptable.

A tal efecto, Guédez (2009), reflexiona que uno de los elementos fundamentales para el progreso y bienestar de las empresas, lo constituye "la educación de su personal tanto de la alta gerencia como de sus obreros, porque sólo así se podrá garantizar que las condiciones y por ende el clima organizacional mejore" (p.125). Es decir que a mayor formación y capacitación, mayor productividad y mejores condiciones para alcanzar el clima organizacional optimo, puesto que mejora la comunicación, las

relaciones interpersonales, la motivación e identidad del talento humano calificado, que son tan importante para el progreso, productividad y bienestar de la organización y de cada uno de sus integrantes.

CUADRO No. 24

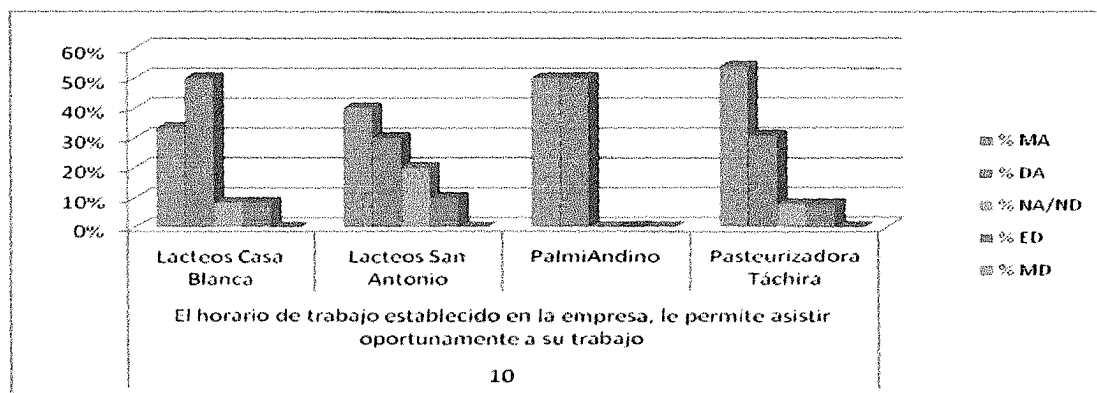
Frecuencias porcentual observada en el ítem 10 “El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo” por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo	Lacteos Casa Blanca	33%	50%	8%	8%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	30%	20%	10%	0%	100%
	PalmiAndino	50%	50%	0%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	54%	31%	8%	8%	0%	100%
			44%	40%	9%	7%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 19

Frecuencias porcentual observada en el ítem 10 “El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo” por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 25

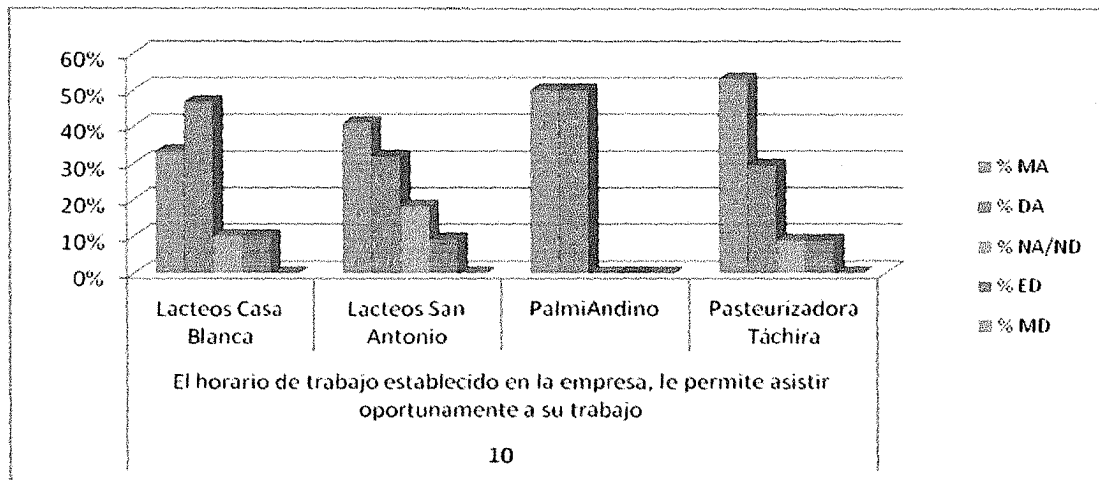
Frecuencias porcentual observada en el ítem 10 “El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo” por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo	Lacteos Casa Blanca	33%	47%	10%	10%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	41%	32%	18%	9%	0%	100%
	PalmiAndino	50%	50%	0%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	53%	29%	9%	9%	0%	100%
			44%	39%	9%	7%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 20

Frecuencias porcentual observada en el ítem 10 “El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo” por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos Propios de la Investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011

Al plantearles a los **empleados** la proposición 10, si el horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su

trabajo el 44% de ellos, respondieron que están muy de acuerdo, el 40% ésta de acuerdo con ello, mientras que el 9% esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% restante, se manifiesta muy en desacuerdo. Así pues, el 84% se manifiesta de manera positiva con sus horarios y el cumplimiento de trabajo, el 9% se mantiene como indiferente, y el 7% ésta en desacuerdo. En términos generales el estrato de empleados, considera que su horario les permite asistir oportunamente, muy pocos son los que están en total desacuerdo, lo cual evidencia organización sobre el establecimiento de los horarios.

En cuanto a la proposición 10, si el horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo, los **obreros** encuestados respondieron que en un 45%% están muy de acuerdo, el 40% sólo está de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 8% está en desacuerdo. La suma porcentual de las frecuencias acumuladas en las dos primeras opciones alcanza el 85%, mientras que el otro 15%, tiende a estar en desacuerdo, ello evidencia que los horarios establecidos en la organización, permiten a sus empleados asistir a tiempo a la jornada labora, lo cual es provechoso para las empresas.

Por lo general, los horarios son consultados frecuentemente o establecidos de manera que todo el personal pueda cumplir e integrarse cabalmente a la hora estipulada por las empresas, a sus jornadas de trabajo. Se evidencia de los datos que tanto los empleados como los obreros, están conformes con los horarios. Autores como Marciales, 2009; Yáñez, 2007; Rodríguez, 2010; coinciden de manera categórica en afirmar que el establecimiento de horarios, es un proceso organizacional de especial cuidado, razón por la que su establecimientos debe darse de manera cordial, democrática, de modo que todos los miembros del personal, puedan cumplirlo satisfactoriamente.

CUADRO No. 26

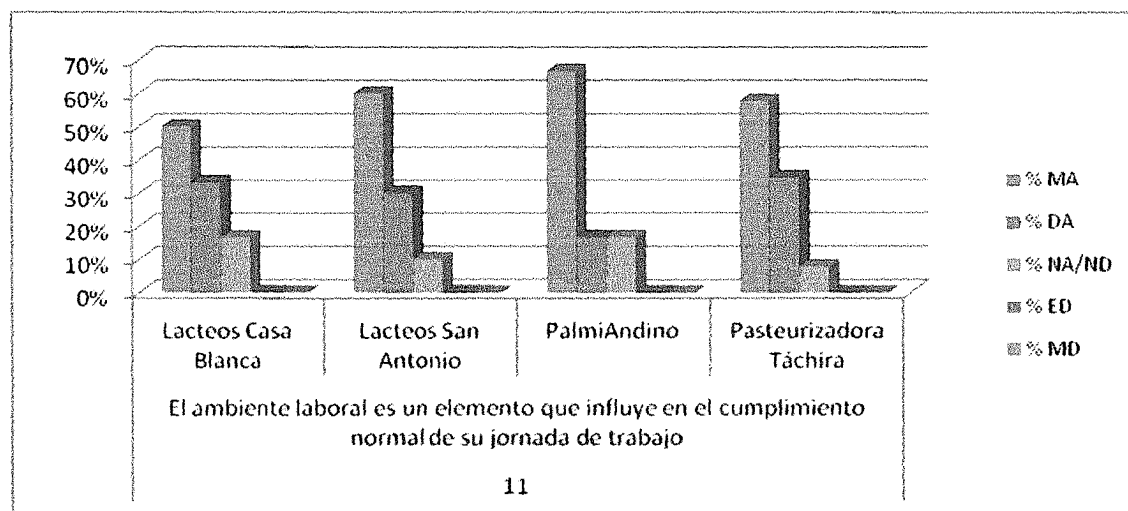
Frecuencias porcentual observada en el ítem 11 **“El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo”** por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo	Lacteos Casa Blanca	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	60%	30%	10%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	67%	17%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	58%	35%	8%	0%	0%	100%
			59%	29%	13%	0%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 21

Frecuencias porcentual observada en el ítem 11 **“El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo”** por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 27

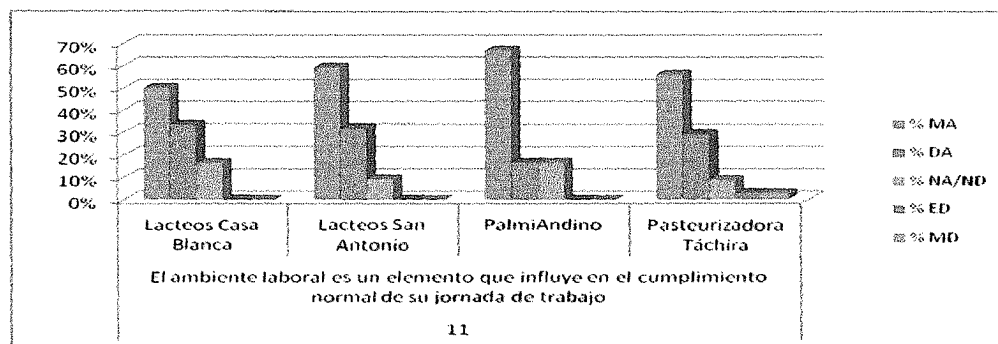
Frecuencias porcentual observada en el ítem 11 “El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo” por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo	Lacteos Casa Blanca	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	59%	32%	9%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	67%	17%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	56%	29%	9%	3%	3%	100%
			58%	28%	13%	1%	1%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 22

Frecuencias porcentual observada en el ítem 11 “El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo” por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Sobre el ítem 11, relacionado a si el ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo, los **empleados** respondieron que están en un 59% están muy de acuerdo, el

28% ésta de acuerdo con ello, mientras que el 13% esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, como puede verse lasa cifra obtenidas, evidencian que ellos consideran la influencia que tiene el ambiente laboral en el cumplimiento de sus funciones, el 28% pareciera estar indiferente, pues pareciera que no establecen tal relación, mientras que un reducido 13% está en desacuerdo. Los resultados, dejan al descubierto la manera como dentro del clima organizacional el ambiente laboral, influye directamente en el cumplimiento efectivo de la jornada laboral, lo cual debe ser evaluado por las personas que se encuentran actualmente en la alta gerencia de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

En lo concerniente a la proposición 11, sobre si el ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo, los obreros respondieron que en un 58% están muy de acuerdo, el 27% ésta de acuerdo con ello, mientras que el 13% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y sólo un 2% restante se ubica en las tendencias negativas. Ello muestra claramente que el 85% de los obreros reconoce que el ambiente laboral si influye en el cumplimiento normal de la jornada laboral, por ello, conviene que todas y cada una de las empresas pasteurizadoras, promuevan un ambiente laboral agradable y participativo, de modo que el personal esté más dispuesto hacia el cumplimiento satisfactorio de su jornada de trabajo. Al analizar el ambiente laboral desde la perspectiva interactiva de la gerencia organizacional, se encontrará que efectivamente las características del medio ambiente son determinantes a la hora de evaluar el clima, pues no solo basta con asumir creencias o comportamientos, sino que las mismas se comparten con los demás miembros y estas, en opinión de Brow (2003), tales condiciones influyen tanto en la forma como se percibe el ambiente, como en el cumplimiento normal la jornada de trabajo.

CUADRO No. 28

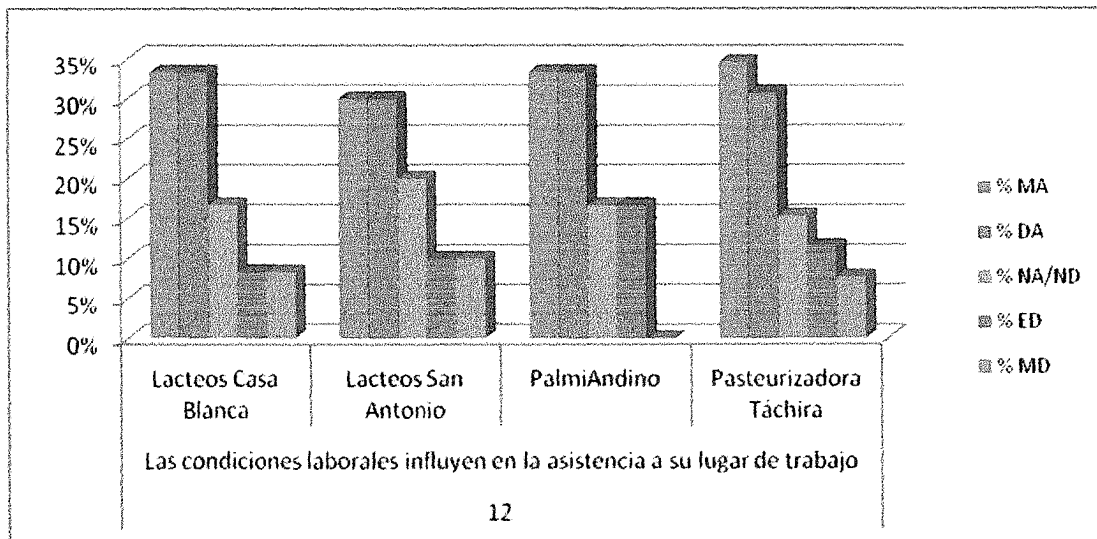
Frecuencias porcentual observada en el ítem 12 **“Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo”** por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo	Lacteos Casa Blanca	33%	33%	17%	8%	8%	100%
	Lacteos San Antonio	30%	30%	20%	10%	10%	100%
	PalmiAndino	33%	33%	17%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	35%	31%	15%	12%	8%	100%
			33%	32%	17%	12%	7%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011

GRÁFICO No. 23

Frecuencias porcentual observada en el ítem 12 **“Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo”** por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 29

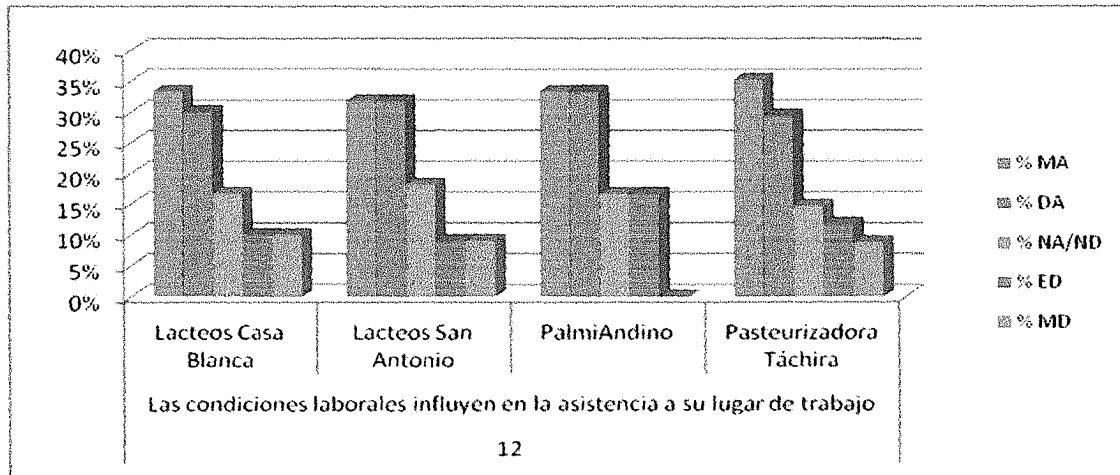
Frecuencias porcentual observada en el ítem 12 **“Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo”** por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo	Lacteos Casa Blanca	33%	30%	17%	10%	10%	100%
	Lacteos San Antonio	32%	32%	18%	9%	9%	100%
	PalmiAndino	33%	33%	17%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	35%	29%	15%	12%	9%	100%
			33%	31%	17%	12%	7%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 24

Frecuencias porcentual observada en el ítem 12 **“Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo”** por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En relación con las frecuencias porcentuales observadas en el ítem 12 sobre las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo, el 32% de los **empleados** está muy de acuerdo, el 32% está de acuerdo, mientras que el 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo con la proposición, el 17% respondió estar en de acuerdo y sólo el 7% respondió que muy en desacuerdo. Motivado a los resultados, se desprende que el 64% de los encuestados consideran que efectivamente, las condiciones si influyen en la asistencia ala empresa, mientras que el 17% se mantiene indiferente, y el 24% restante consideran que las condiciones de trabajo poco o nada influyen en la asistencia a la organización.

Se evidencia una tendencia entre las empresas Pasteurizadoras Táchira, Lácteos Casa Blanca y PalmiAndino muy de acuerdo con más del 30%, que las condiciones laborales indiscutiblemente influyen en la asistencia al lugar de trabajo, mientras que Lácteos San Antonio, se mantiene de acuerdo y su porcentaje no supera el 30%. En un comienzo, el investigador asumió el estudio de las empresas con una postura interactiva, en función a lo destacado por teóricos como Ekvall, 1987; Denison, 1996. Tal posición se corrobora con los resultados encontrados, en este ítem.

CUADRO No. 30

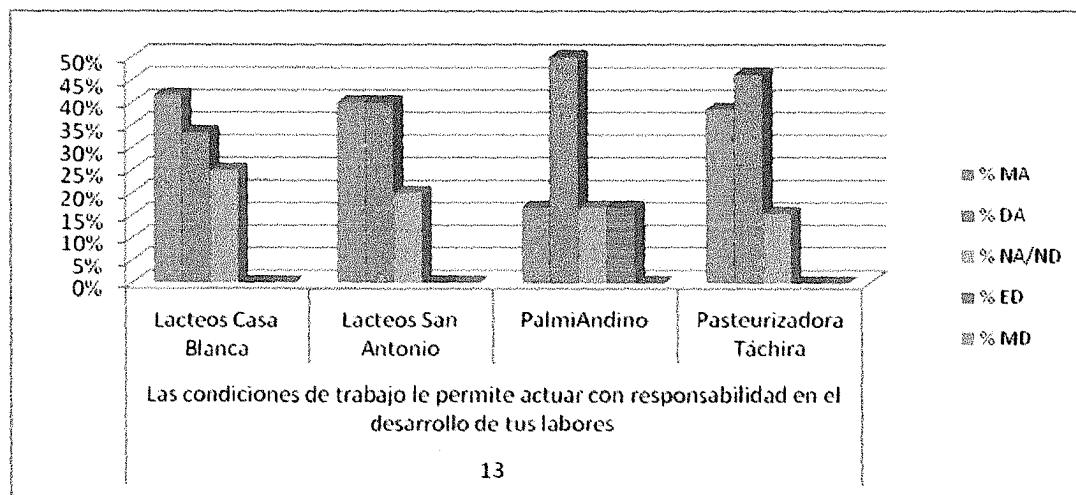
Frecuencias porcentual observada en el ítem 13 **“Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de tus labores”** por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de tus labores	Lacteos Casa Blanca	42%	33%	25%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	40%	20%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	50%	17%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	38%	46%	15%	0%	0%	100%
			34%	42%	19%	4%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 25

Frecuencias porcentual observada en el ítem 13 **“Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de tus labores”** por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 31

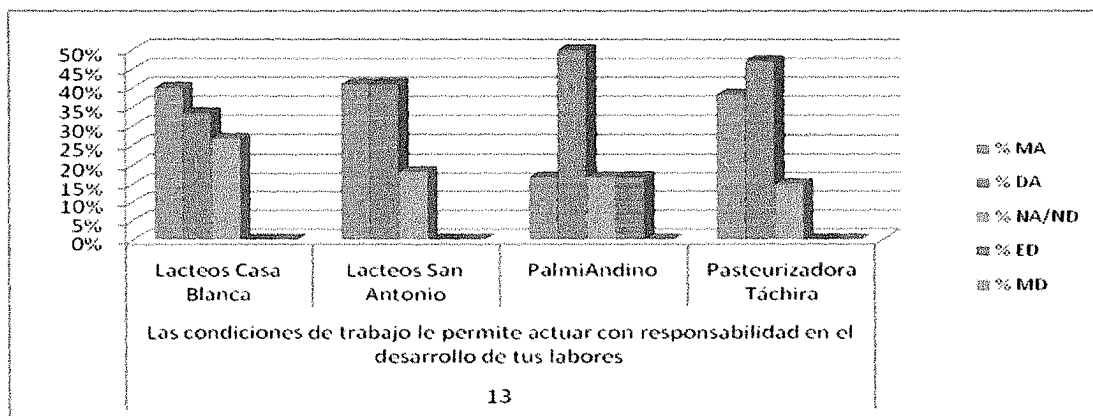
Frecuencias porcentual observada en el ítem 13 **“Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de tus labores”** por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de tus labores	Lacteos Casa Blanca	40%	33%	27%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	41%	41%	18%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	50%	17%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	38%	47%	15%	0%	0%	100%
	Total		34%	43%	19%	4%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 26

Frecuencias porcentual observada en el ítem 13 “*Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de tus labores*” por dimensión Ausentismo con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En relación con la proposición 13, referida si las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de tus labores, el 34% de los **empleados** respondió muy de acuerdo, el 43% de acuerdo, un 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4% restante en desacuerdo. El 77%, manifestó que en efecto, consideran que las condiciones de trabajo les permiten actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores, un 19% pareciera estar indiferente, y el 4% no logran establecer la relación entre las condiciones de trabajo y la actuación con responsabilidad en el cumplimiento de sus labores.

En el estrato de los **obrer**os, sobre si dichas condiciones de trabajo les permiten actuar con responsabilidad en el desarrollo de las labores, se encontró que los obreros, coincidieron en la totalidad de los porcentajes con la del personal empleado. En lo que respecta a las empresas Pasteurizadora Táchira y PlamiAndino, se mantienen con una percepción similar frente al

enunciado, mientras que Lácteos Casa Blanca tiende a mantenerse más indiferente frente a si las condiciones de trabajo permiten ala personal actuar con responsabilidad en el desarrollo de las labores. Finalmente, Lácteos San Antonio, considera que existe una relación estrecha entre las condiciones de trabajo y el cumplimiento responsable de la jornada laboral.

Los seres humanos se mueven por las emociones, producto de los estímulos que reciben de su contexto social inmediato, por ello se deben ofrecer condiciones de trabajos agradables, para que el personal tanto empleado como obrero, sean responsables. En opinión de Litwin y Stringer (1968) (citados en Rodríguez; 2010), la importancia del binomio condiciones de trabajo- responsabilidad, es determinante para el clima organizacional óptimo, porque dicha relación influye en el comportamiento manifestado por los miembros de cualquier organización, y se manifiesta a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral, rendimiento y compromiso profesional.

CUADRO No. 32

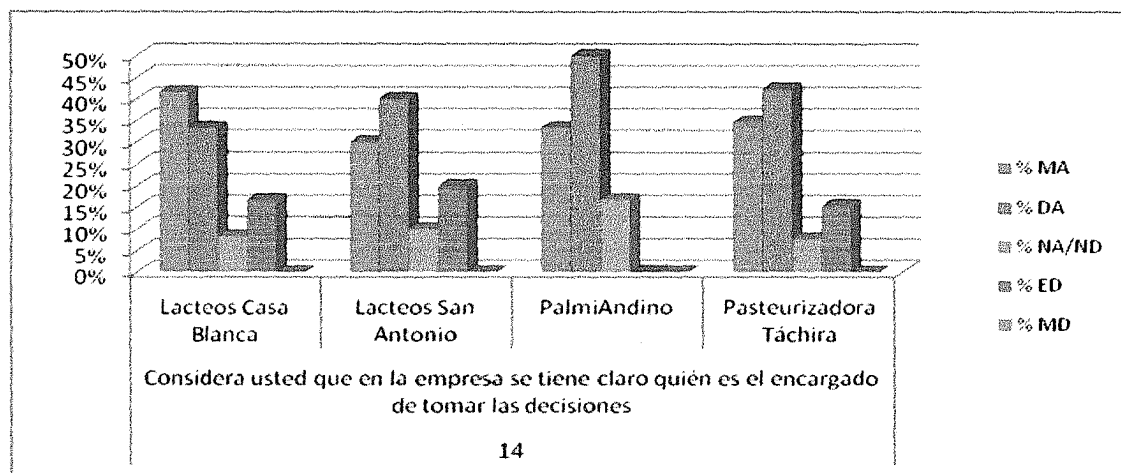
Frecuencias porcentual observada en el ítem 14 **“Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones”** por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones	Lacteos Casa Blanca	42%	33%	8%	17%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	30%	40%	10%	20%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	50%	17%	0%	0%	100%
	Pasteunzadora Táchira	35%	42%	8%	15%	0%	100%
			35%	41%	11%	13%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÀFICO No. 27

Frecuencias porcentual observada en el ítem 14 **“Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones”** por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 33

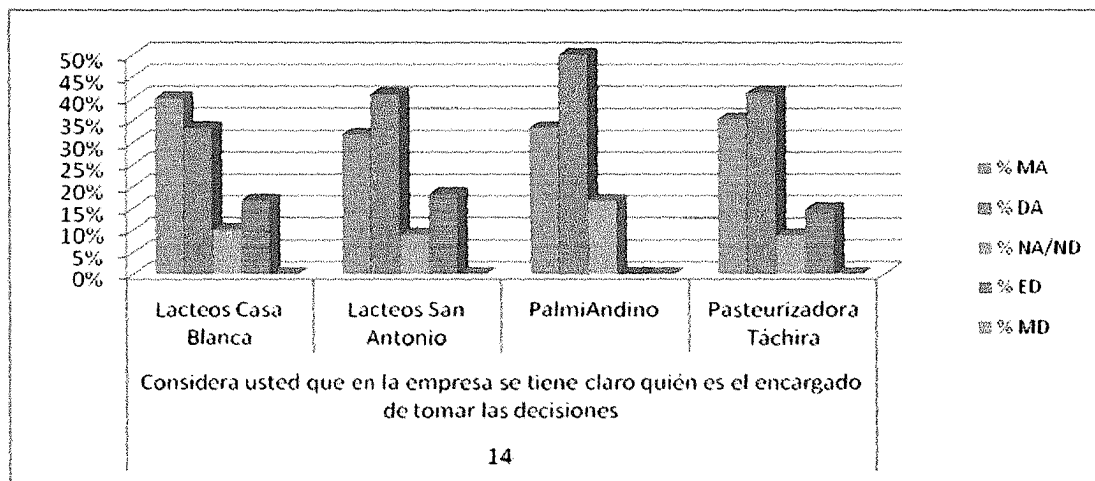
Frecuencias porcentual observada en el ítem 14 **“Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones”** por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones	Lacteos Casa Blanca	40%	33%	10%	17%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	32%	41%	9%	18%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	50%	17%	0%	0%	100%
	Pasteunzadora Táchira	35%	41%	9%	15%	0%	100%
			35%	41%	11%	12%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 28

Frecuencias porcentual observada en el ítem 14 “*Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones*” por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Al preguntarle a los empleados en la proposición 14, si consideran que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones, se encontró que el 35% estuvo muy de acuerdo, el 41% de acuerdo, mientras que el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 13% restante del estrato, en desacuerdo. Los porcentajes evidencian que mas de la mitad de los encuestados, reconocen que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones 76%, el 11% pareciera no prestarle la suficiente atención a la situación planteada, mientras que el 13% está en desacuerdo.

Por su parte el estrato *obrerros*, respondió que el 35% está muy de acuerdo que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones, el 42% sólo está de acuerdo, el 12% ni de acuerdo ni en

desacuerdo y el 13% muy en desacuerdo. Se evidencia que en las empresas pasteurizadoras, existe el debido reconocimiento al liderazgo que ejerce la alta gerencia, al momento de tomar las decisiones organizacionales.

Por expuesto, se infiere que el liderazgo así como el tipo de liderazgo existente en la organización, es determinante al momento de tomar las decisiones, en los datos, se observa que tanto los obreros como los empleados reconocen a sus líderes y atribuyen la responsabilidad organizacional de tomar las decisiones. Sobre este particular, al parafrasear a Barriga (1993), se considera que el liderazgo es importante porque éste, permite orientar la conducta de los miembros de un grupo, en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la consecución de las metas organizacionales, profesionales de sus miembros. Desde luego, el liderazgo que se debe ejercer en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, debe ser democrático, de modo que las decisiones sean el producto del consenso entre sus trabajadores.

CUADRO No. 34

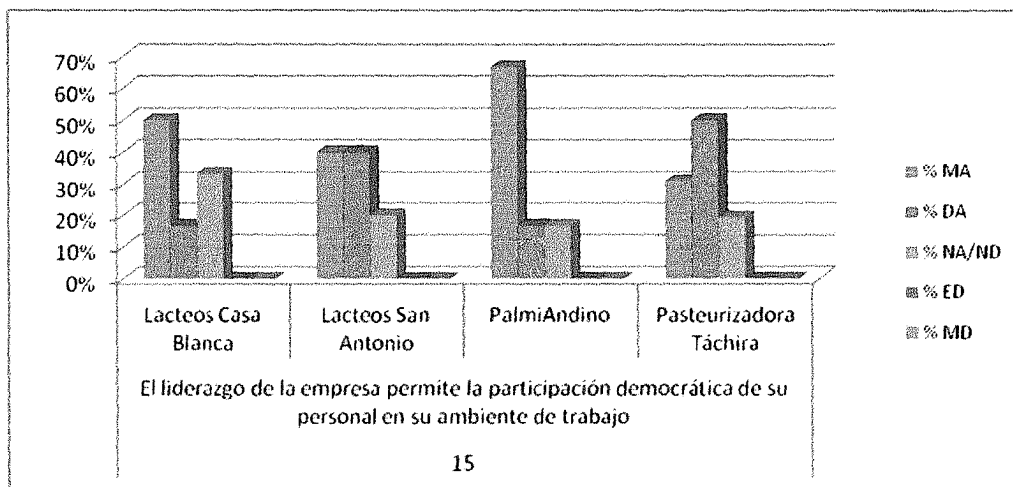
Frecuencias porcentual observada en el ítem **15 "El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo"** por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo	Lacteos Casa Blanca	50%	17%	33%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	40%	20%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	67%	17%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	31%	50%	19%	0%	0%	100%
		47%	31%	22%	0%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 29

Frecuencias porcentual observada en el ítem 15 ***“El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo”*** por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 35

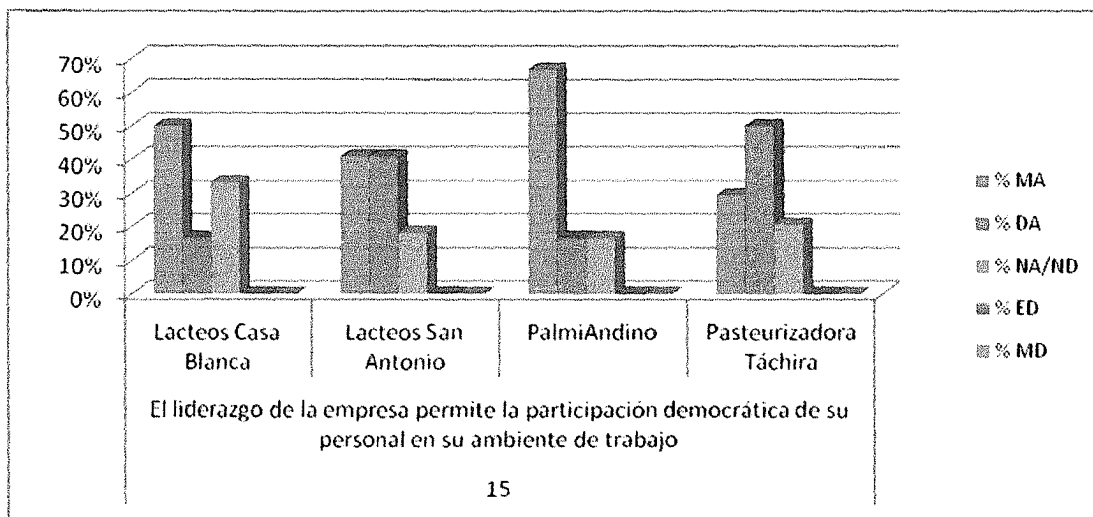
Frecuencias porcentual observada en el ítem 15 ***“El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo”*** por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo	Lacteos Casa Blanca	50%	17%	33%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	41%	41%	18%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	67%	17%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	29%	50%	21%	0%	0%	100%
		47%	31%	22%	0%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 30

Frecuencias porcentual observada en el ítem 15 **“El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo”** por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Al preguntarle al estrato de los **empleados** en la proposición 15, si el liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo, se encontró que el 47% estuvo muy de acuerdo, el 31% de acuerdo, mientras que el 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Luego de sumar las frecuencias porcentuales acumuladas se determina que el 78% de los encuestados, afirma que existe un liderazgo en las empresas que promueve la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo, lo cual resulta ser favorable, porque con liderazgos participativos, el personal se siente más comprometido e identificado con la organización.

Por su parte los **obreros** frente a la proposición si el liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en el ambiente de trabajo, coincidieron de manera reciproca y en igual porcentaje con las

respuestas emitidas por los empleados encuestados. Los resultados, evidencian cierta fortaleza a considerar desde el punto de vista gerencial, al momento que el investigador proceda con el diseño de las estrategias organizacionales destinadas a mejorar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

De manera detallada, en los gráficos se observa que las organizaciones con mayor porcentaje de respuestas positivas sobre el liderazgo, son Lácteos Casa Blanca y PalmiAndino, pueda que se trate por la cantidad de personal que en dichas plantas trabaja.

El hecho que tanto empleados como obreros, reconozcan la importancia del liderazgo democrático y participativo, constituye una característica positiva, porque se desprende que a parte de existir respeto, está el reconocimiento, tan necesario para dirigir una organización. A tal efecto, Rodríguez (2010), afirma que un “buen líder que sepa escuchar, compartir y dirigir es determinante en una empresa donde se desarrollan tantos procesos como en las pasteurizadoras” (p.9). La participación del personal, es determinante al momento de decidir.

CUADRO No. 36

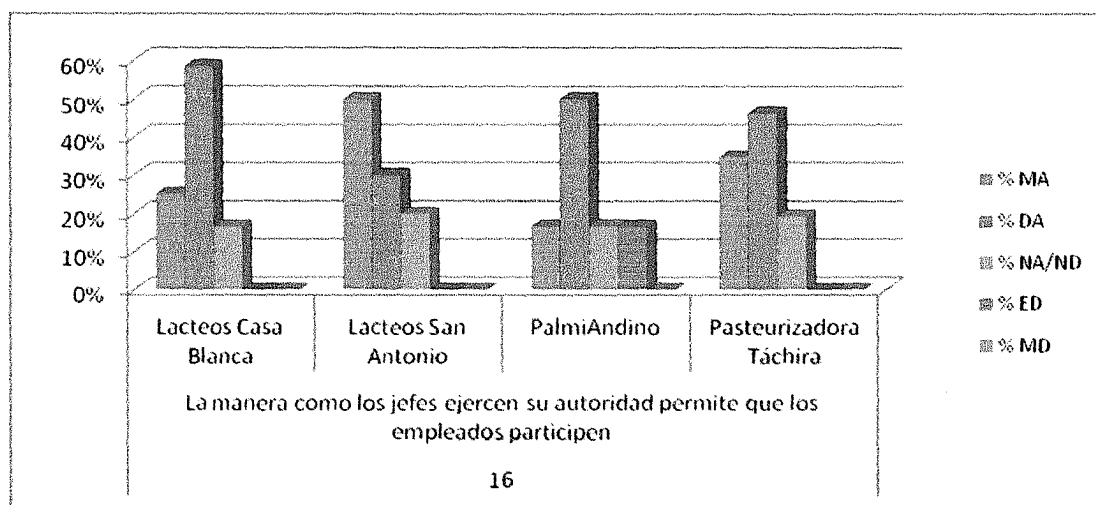
Frecuencias porcentual observada en el ítem **16 “La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen”** por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NAND	% ED	% MO	
La manera como los jefes ejercen su autoridad							
- permite que los empleados participen	Lacteos Casa Blanca	25%	58%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	50%	30%	20%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	50%	17%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	35%	46%	19%	0%	0%	100%
		32%	46%	18%	4%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 31

Frecuencias porcentual observada en el ítem 16 “La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen” por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 37

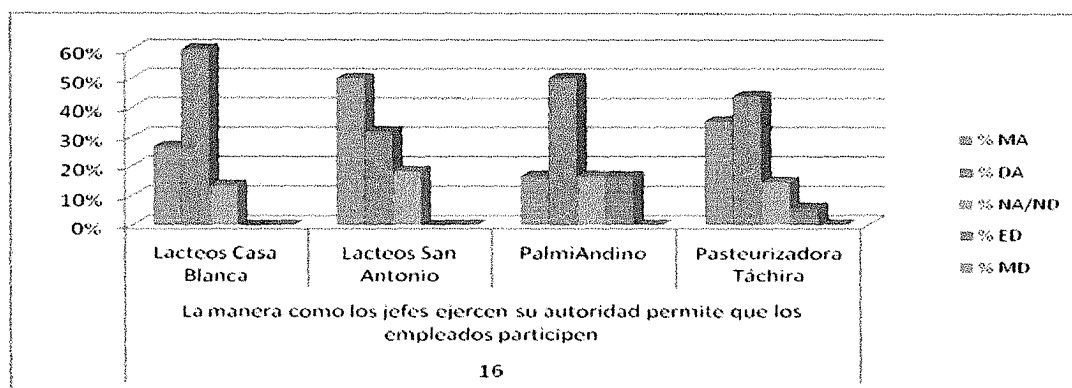
Frecuencias porcentual observada en el ítem 16 “La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen” por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
La manera como los jefes ejercen su autoridad - permite que los empleados participen	Lacteos Casa Blanca	27%	60%	13%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	50%	32%	18%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	50%	17%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	35%	44%	15%	6%	0%	100%
	Total		32%	46%	16%	6%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 32

Frecuencias porcentual observada en el ítem 16 *“La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen”* por dimensión Liderazgo con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En lo concerniente a las frecuencias porcentuales observada en el ítem 16, relacionado con la manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen, se encontró que el 32% de los empleados, está muy de acuerdo en la manera como los jefes ejercen su autoridad, permite que los empleados participen en la organización, por su parte el 44% respondió que están de acuerdo con ello, el 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y solo el 4% se manifestó en desacuerdo. En igual sentido, sobre el ítem 16, relacionado con la manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen, se encontró que el 32% de los obreros, está muy de acuerdo en la manera como los jefes ejercen su autoridad, permite que los empleados participen en la organización, por su parte el 47% respondió que están de acuerdo con ello, el 16% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y sólo el 4% se manifestó en desacuerdo. Ambos estratos, coinciden en afirmar que la manera como los jefes ejercen su autoridad, les permite participar abiertamente.

Si se suman las frecuencias porcentuales aculadas para ambos estratos, relacionadas con la alternativa en desacuerdo, se obtiene cerca del 8%, lo cual evidencia que aún es necesario trabajar organizacionalmente con la alta gerencia de modo que innoven su estilo de liderazgo, con ello, se puede lograr que los empleados valoren el hecho que sus superiores les permiten participar en un clima democrático. El permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones en el puesto que desempeñan les motiva a aumentar su compromiso con la empresa, desarrollándose por demás un sólido sentido de pertenencia institucional. Ante esta realidad, es posible que el estilo de liderazgo que manejan los gerentes es el participativo–democrático, el cual se caracteriza porque las relaciones entre el líder y sus miembros son cordiales, tienen una actitud ideal hacia los subordinados, influye positivamente sobre el grupo, es responsable de todas las decisiones, los motiva a tener iniciativa, busca soluciones a los distintos problemas en conjunto, entre otras cualidades que hacen que el personal se sientan a gusto en su ambiente de trabajo.

CUADRO No. 38

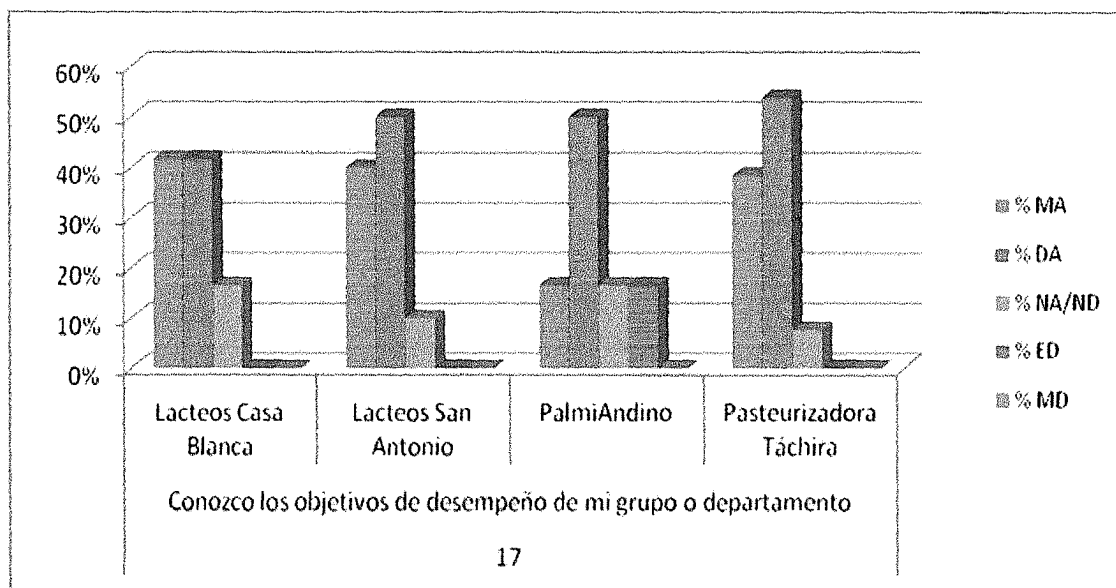
Frecuencias porcentual observada en el ítem **17 “Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento”** por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	Lacteos Casa Blanca	42%	42%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	50%	10%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	50%	17%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	38%	54%	8%	0%	0%	100%
		34%	49%	13%	4%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 33

Frecuencias porcentual observada en el ítem 17 **“Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento”** por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 39

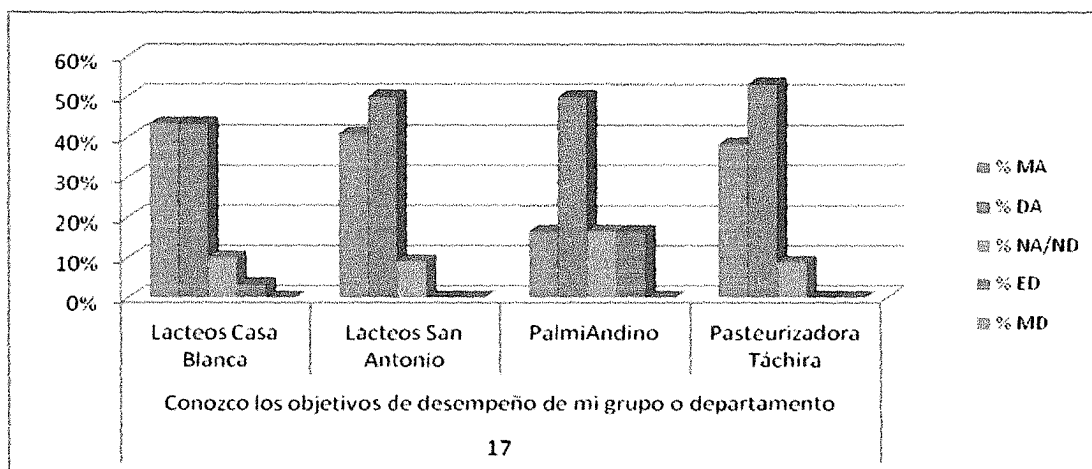
Frecuencias porcentual observada en el ítem 17 **“Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento”** por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	Lacteos Casa Blanca	43%	43%	10%	3%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	41%	50%	9%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	50%	17%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	38%	53%	9%	0%	0%	100%
	Total	35%	49%	11%	5%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 34

Frecuencias porcentual observada en el ítem 17 **“Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento”** por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En relación con la proposición 17, en la que se pregunta si se conocen los objetivos de desempeño del grupo o departamento, el 34% de los **empleados** respondió que están muy de acuerdo con ello, el 49% esta de acuerdo, mientras que el 13% ni está de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4% se manifestó en desacuerdo. Los datos recogidos permiten evidenciar que el 83% de los encuestados si conocen los objetivos tanto del grupo como del departamento donde laboran, al contrario sólo el 4%, manifestó desconocerlos. Es importante observar que la gran mayoría tiene clara las metas organizacionales, lo único sería que todos las conocieran, por cuanto se trata de la institución donde a diario trabajan.

Pos su parte los obreros, en relación con la proposición 17, en la que se les preguntó si ellos conocen los objetivos de desempeño del grupo o

departamento, el 35% de los **obreros** respondió que están muy de acuerdo con ello, el 47% está de acuerdo, mientras que el 13% ni está de acuerdo ni en desacuerdo, y el 5% se manifestó en desacuerdo. Tal vez, los porcentajes desfavorables obedezcan a que en las empresas del estudio, dado su tamaño, hace falta conversar con los obreros y el personal empleado, a fin que en esos encuentros, paulatinamente, ellos clarifiquen y conozcan los objetivos tanto del grupo como de la organización.

El hecho de tener objetivos claros, y comunicarlos al personal, favorecerá el desempeño y la productividad, porque así, cada quien sabe y está consciente de los esfuerzos que deben realizar para alcanzar los propósitos organizacionales de la institución.

De acuerdo con los resultados encontrados en ambos estratos, conviene citar lo expresado por Koontz (1998), quien sostiene que las personas capaces, pueden hacer funcionar cualquier organización con objetivos bien definidos. Por lo tanto, si el personal sabe cuales son las funciones que debe cumplir, para alcanzar los objetivos, estarán dispuestos a cooperar y trabajar en conjunto efectivamente para lograr las metas.

CUADRO No. 40

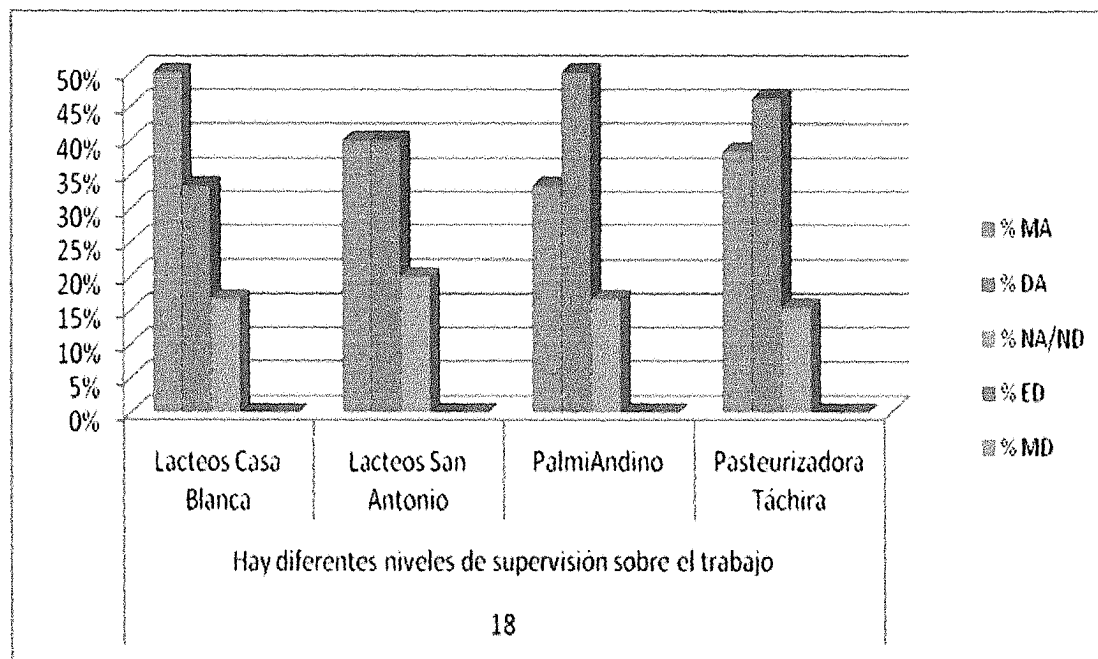
Frecuencias porcentual observada en el ítem 18 "Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo" por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de empleados.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo	Lacteos Casa Blanca	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	40%	20%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	50%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	38%	48%	15%	0%	0%	100%
			40%	42%	17%	0%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 35

Frecuencias porcentual observada en el ítem 18 **“Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo”** por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 41

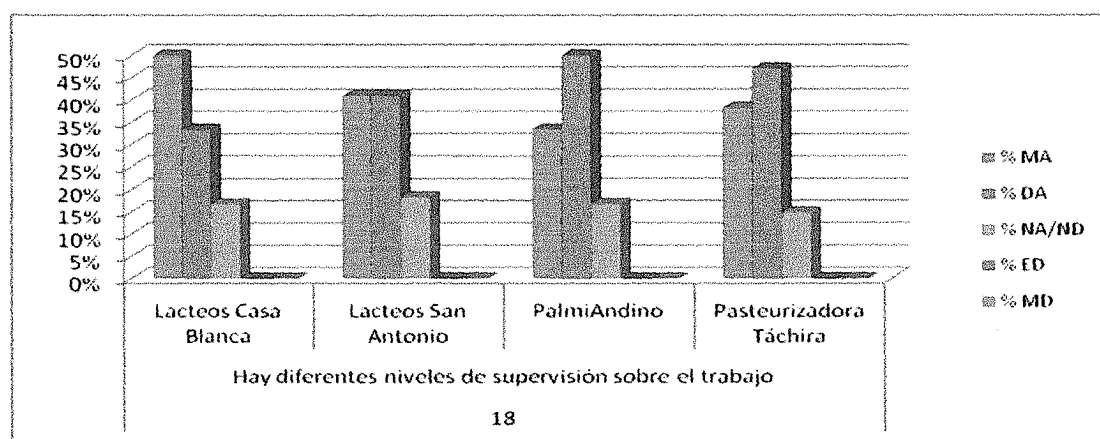
Frecuencias porcentual observada en el ítem 18 **“Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo”** por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo	Lacteos Casa Blanca	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	41%	41%	18%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	50%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	38%	47%	15%	0%	0%	100%
			41%	43%	17%	0%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 36

Frecuencias porcentual observada en el ítem 18 **“Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo”** por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos Propios de la Investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011

Se observa que las frecuencias porcentuales observadas en el ítem 18 destinadas a determinar si actualmente hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo, el 41% de los empleados manifestaron que están muy de acuerdo por ello, sostienen que si existen niveles de supervisión, mientras que el 42% está de acuerdo y sólo el 17% se manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo, en lo concerniente a las opciones desfavorables, no se observaron. Luego de sumar las cifras porcentuales más significativas, se tiene que el 83%, considera que en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, la organización establece niveles de supervisión sobre el trabajo.

Por su parte, los obreros manifestaron estar muy de acuerdo con el 41%, y el 43% sólo de acuerdo mientras que el 17% restante, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Todo ello, conduce a destacar la importancia y

necesidad impostergable de contar con varios niveles de supervisión, que garantice el logro de los objetivos.

CUADRO No. 42

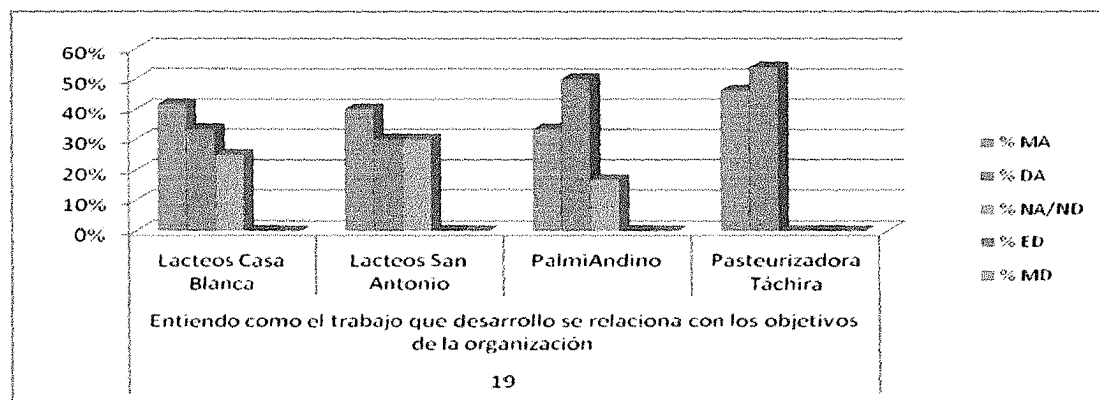
Frecuencias porcentual observada en el ítem 19 **“Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización”** por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	Lacteos Casa Blanca	42%	33%	25%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	30%	30%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	50%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	48%	54%	0%	0%	0%	100%
			40%	42%	18%	0%	0%

Nota: Datos Propios de la Investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011

GRÁFICO No. 37

Frecuencias porcentual observada en el ítem 19 **“Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización”** por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 43

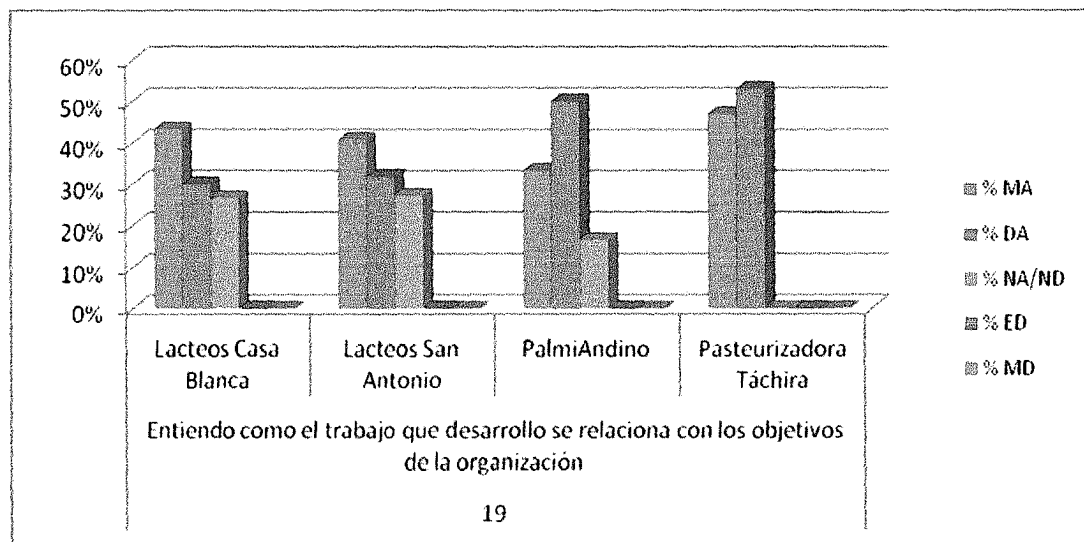
Frecuencias porcentual observada en el ítem 19 "Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización" por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	Lacteos Casa Blanca	43%	30%	27%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	41%	32%	27%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	50%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	47%	53%	0%	0%	0%	100%
			41%	41%	18%	0%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 38

Frecuencias porcentual observada en el ítem 19 "Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización" por dimensión Estructura con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En el ítem 19 entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con

los objetivos de la organización, el 40% de los **empleados** respondieron estar muy de acuerdo, mientras que el 42% está muy de acuerdo, el 18% esta ni muy de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual muestra el 82% está consciente que el trabajo que desarrollan se relaciona con los objetivos establecidos por la organización, lo cual resulta ser favorable desde el punto de vista organizacional.

En lo que respecta a los **obreros**, se encontró que el 41% respondieron estar muy de acuerdo, mientras que el 41% está muy de acuerdo, y sólo el 18% está indiferente, al manifestar que no están ni muy de acuerdo ni en desacuerdo. Los porcentajes, tienden a ser similares, razón por la que se considera una fortaleza para las empresas estudiados.

Sin embargo, los gerentes deben esmerarse por lograr que el 18% del personal no sea tan indiferente ante algo de especial valor para la empresa y sus integrantes. Luego, de revisar el marco teórico, se logra apreciar el impacto de los planteamientos de Guédez (2009), para quien, dentro del clima organizacional el hecho de conocer los objetivos y su incidencia en las labores que cada cual desempeña, promueve una mejor condición laboral.

CUADRO No. 44

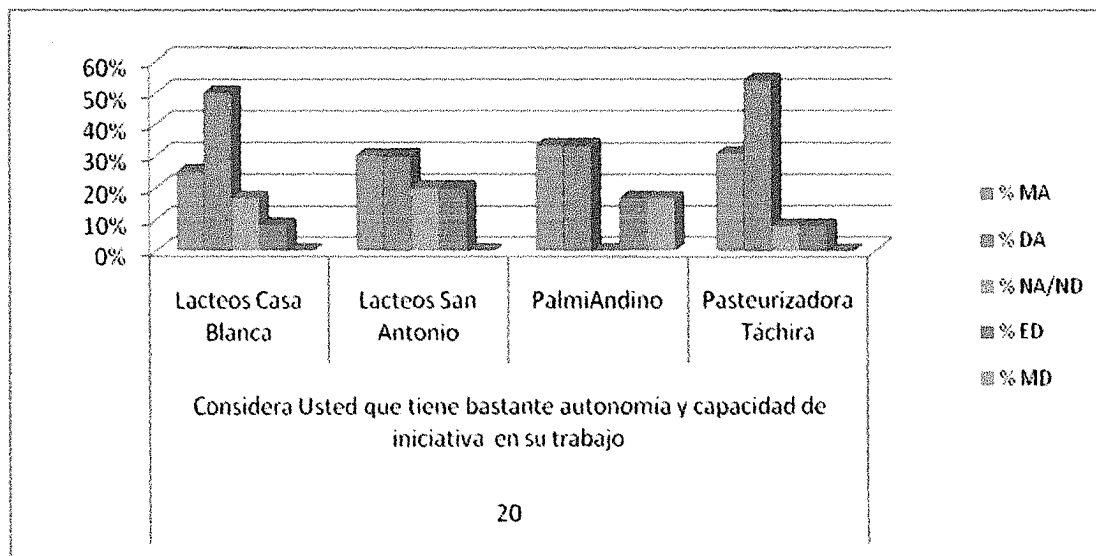
Frecuencias porcentual observada en el ítem 20 “Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo” por dimensión Responsabilidad con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					%Total
		%MA	%DA	%NAND	%ED	%MD	
Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo	Lacteos Casa Blanca	25%	50%	17%	8%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	30%	30%	20%	20%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	33%	0%	17%	17%	100%
	Pasteurizadora Táchira	31%	54%	8%	8%	0%	100%
			30%	42%	11%	13%	4%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 39

Frecuencias porcentual observada en el ítem 20 “*Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo*” por dimensión Responsabilidad con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 45

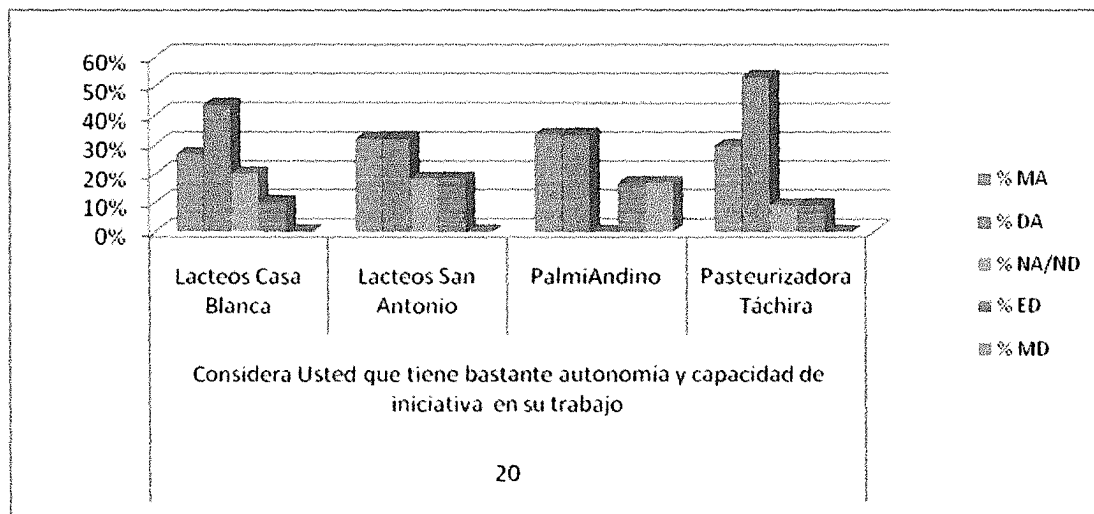
Frecuencias porcentual observada en el ítem 20 “*Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo*” por dimensión Responsabilidad con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo	Lacteos Casa Blanca	27%	43%	20%	10%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	32%	32%	18%	18%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	33%	0%	17%	17%	100%
	Pasteurizadora Táchira	29%	53%	9%	9%	0%	100%
	Total		30%	40%	12%	13%	4%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011

GRÁFICO No. 40

Frecuencias porcentual observada en el ítem 20 **“Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo”** por dimensión Responsabilidad con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En virtud de los resultados encontrados en las frecuencias porcentuales observadas en el ítem 20 considera usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo, el 30% de los **empleados** respondió estar muy de acuerdo, el 42% de acuerdo, mientras que el 11% se manifestó indiferente al decir que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% en desacuerdo, y sólo el 4% muy en desacuerdo. Luego de sumar las cifras porcentuales acumuladas, se aprecia que 72% manifiestan tener bastante autonomía, capacidad de iniciativa en el trabajo, ello denota cierta capacidad de independencia laboral, resultando ser provechoso para las empresas pasteurizadoras de leche de la región los andes.

Por su parte los **obreros**, manifestaron en relación con la proposición considera usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en

su trabajo, que el 30% está muy de acuerdo, el 40% de acuerdo, el 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% en desacuerdo. Los resultados, muestran que el 70% se manifiesta muy autónomo y capaz, con iniciativa en el desarrollo de sus funciones dentro de la organización.

Cuando las personas dentro de una organización se reconocen como laboriosas y autónomas, su autoestima dentro de la organización tiende a mantenerse con elevados valores, su capacidad de iniciativa les permite dirigir a otros compañeros. Para la factibilidad de la propuesta, es posible considerar estas características personales de los empleados y obreros, porque ello favorece la viabilidad institucional de difundir el contenido de la misma.

CUADRO No. 46

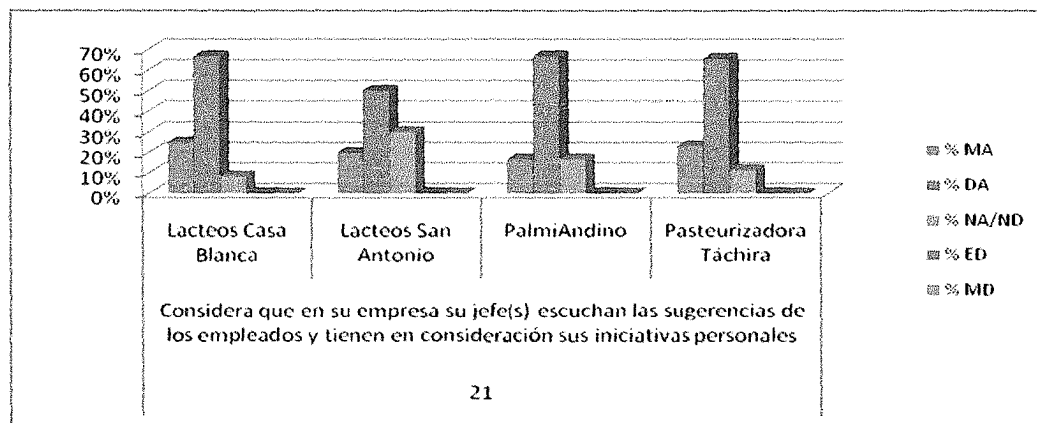
Frecuencias porcentual observada en el ítem 21 ***“Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales”*** por dimensión Responsabilidad con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	Lacteos Casa Blanca	25%	67%	8%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	20%	50%	30%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	67%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	23%	65%	12%	0%	0%	100%
		21%	62%	17%	0%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 41

Frecuencias porcentual observada en el ítem 21 *“Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales”* por dimensión Responsabilidad con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 47

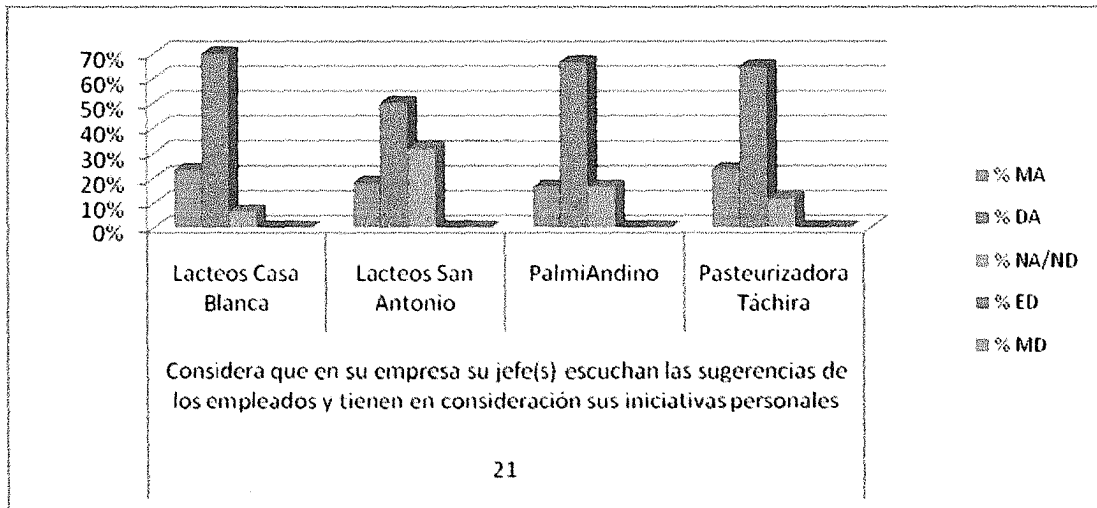
Frecuencias porcentual observada en el ítem 21 *“Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales”* por dimensión Responsabilidad con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	Lacteos Casa Blanca	23%	70%	7%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	18%	50%	32%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	67%	17%	0%	0%	100%
	Pasteunzadora Táchira	24%	65%	12%	0%	0%	100%
	Total		20%	63%	17%	0%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 42

Frecuencias porcentual observada en el ítem 21 “*Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales*” por dimensión Responsabilidad con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En relación con el ítem, 21 si consideran que en la empresa los jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales, el 21% de los **empleados** respondió estar muy de acuerdo con ello, el 62% del estrato de acuerdo, y el 17% restante manifestó indiferente, pues mencionaron que ni de acuerdo ni en desacuerdo. Ante los resultados, se infiere que el 83% manifiestan de manera positiva, el hecho que sus jefes usualmente escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales, lo cual muestra un estilo gerencial democrático y participativo, que resulta provechoso para el establecimiento del clima organizacional óptimo.

Las cuatro pasteurizadoras de leche, estudiadas de la región andina, según se desprende de observar el gráfico, coinciden en estar muy de acuerdo con la afirmación positiva de la proposición, es decir que los jefes,

si escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales, lo cual se percibe como latamente positivo.

Por su parte, el 20% de los **obreros** respondió estar muy de acuerdo, el 67% de acuerdo con el ítem, y el 17% restante indiferente, es decir que, *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Así se tiene que el 87% de los obreros afirmó de manera positiva, mientras que el 17% fue indiferente. Tanto empleados como obreros, tienden en su 85% luego de sumar los porcentajes acumulados de ambos estratos, se logra determinar que los jefes, de la alta gerencia, escuchan a su personal, de modo que ellos si tienen en consideración sus iniciativas personales.

El hecho de escuchar al personal, puede ser favorable y provechoso para liberara algunas tensiones de tipo personal o profesional, que de una u otra manera inciden el clima organizacional, más si se asume la organización desde el enfoque interactivo, se opte por escuchar activamente y emitir respuestas reflexivas.

CUADRO No. 48

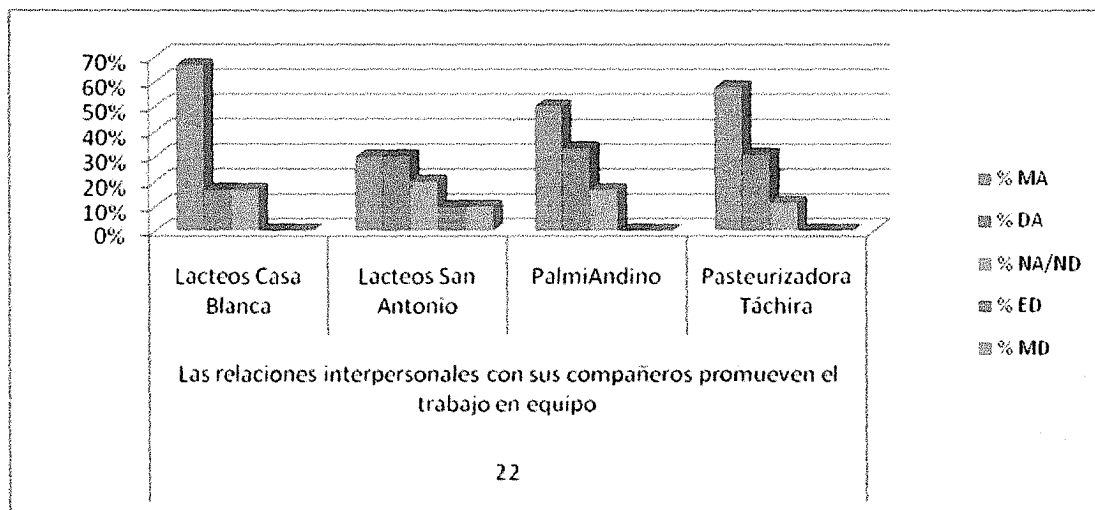
Frecuencias porcentual observada en el ítem **22 “Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo”** por dimensión Trabajo en Equipo con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo	Lacteos Casa Blanca	67%	17%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	30%	30%	20%	10%	10%	100%
	PalmiAndino	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	58%	31%	12%	0%	0%	100%
			51%	28%	18%	3%	3%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 43

Frecuencias porcentual observada en el ítem 22 **“Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo”** por dimensión Trabajo en Equipo con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 49

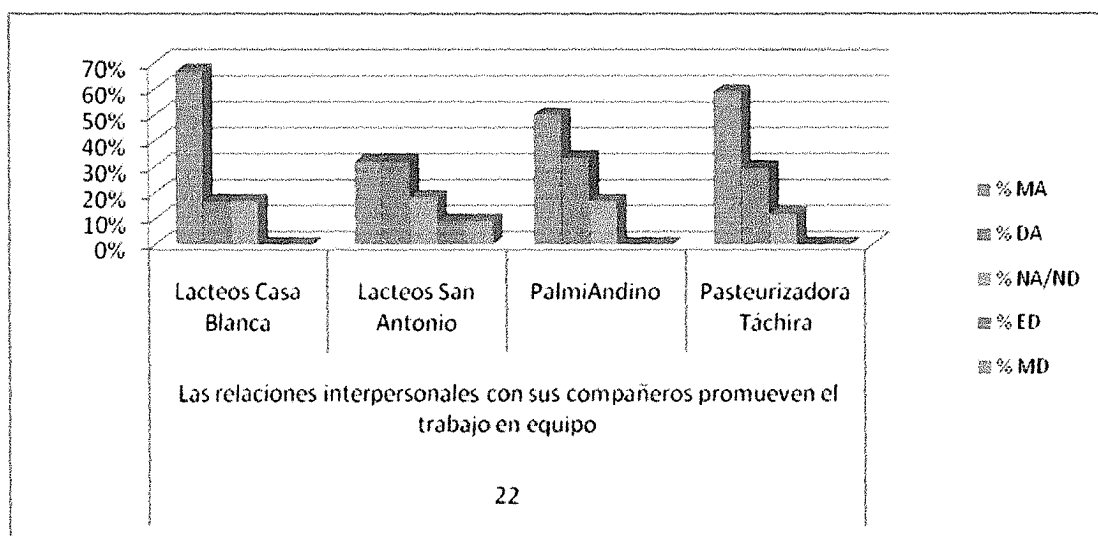
Frecuencias porcentual observada en el ítem 22 **“Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo”** por dimensión Trabajo en Equipo con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo	Lacteos Casa Blanca	67%	17%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	32%	32%	18%	9%	9%	100%
	PalmiAndino	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	59%	29%	12%	0%	0%	100%
		52%	28%	16%	2%	2%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 44

Frecuencias porcentual observada en el ítem 22 *“Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo”* por dimensión Trabajo en Equipo con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Sobre el ítem, 22 orientado a determinar si las relaciones interpersonales con los compañeros promueven el trabajo en equipo, se encontró que el 51% de los **empleados** está muy de acuerdo, el 28% de acuerdo, un 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir indiferente, el 3% en desacuerdo y el 3% restante muy en desacuerdo. Los resultados encontrados en éste primer estrato, muestran una clara tendencia hacia el reconocimiento de las relaciones interpersonales, como un factor determinante a la hora de promoverse el trabajo en equipo, el cual debe ser colaborativo. A tal efecto, Yáñez (2007), insiste en afirmar, hace mención que para mantener buenas relaciones interpersonales en el seno de una

organización, se hace necesario “hacer que las personas se sientan útiles y aceptadas, manteniendo de manera constante el trabajo en equipo proactivamente, evitar el resentimiento a la autoridad” (p. 58).

Por su parte los obreros, respondieron que el 52% esta muy de acuerdo, el 28 de acuerdo, el 16 ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% en desacuerdo y sólo el 21% restante del estrato muy en desacuerdo. Las cifras registradas, muestran que los obreros reconocen la importancia que tiene actualmente, las relaciones interpersonales con los compañeros, porque ellas promueven el trabajo en equipo y de manera colaborativa.

El hecho de asumir la jornada laboral como una actividad en constante intercambio y cooperación en pequeños equipos, favorece el clima organizacional y las condiciones laborales de todos sus integrantes. Robbins (1999), destaca que la motivación acompañada de las relaciones interpersonales con los demás compañeros, contribuye a provocar, mantener y dirigir la conducta proactiva de los individuos hacia un objetivo común.

CUADRO No. 50

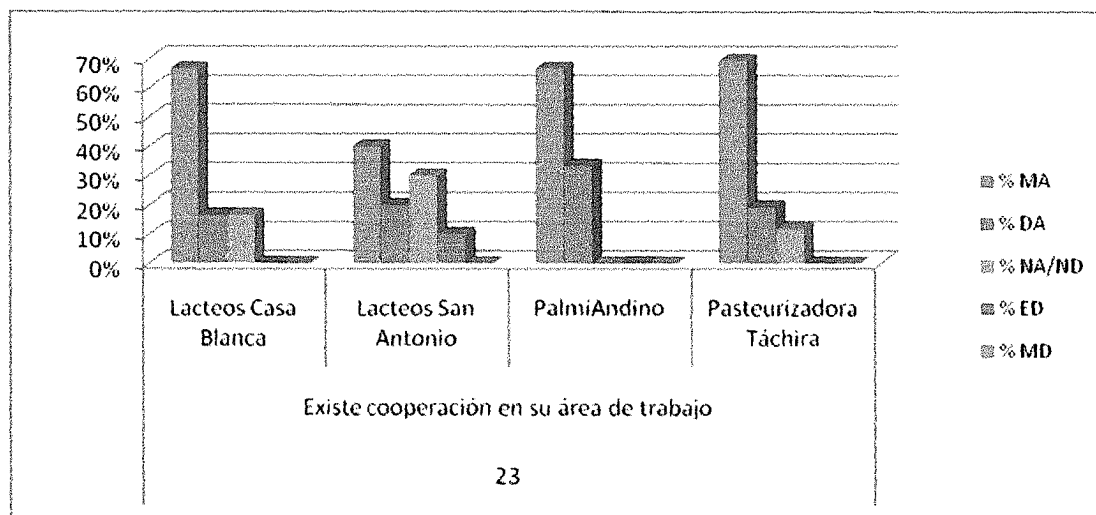
Frecuencias porcentual observada en el ítem **23 “Existe cooperación en su área de trabajo”** por dimensión Trabajo en Equipo con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Existe cooperación en su área de trabajo	Lacteos Casa Blanca	67%	17%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	20%	30%	10%	0%	100%
	PalmiAndino	67%	33%	0%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	69%	19%	12%	0%	0%	100%
			61%	22%	15%	3%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 45

Frecuencias porcentual observada en el ítem 23 **“Existe cooperación en su área de trabajo”** por dimensión Trabajo en Equipo con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 51

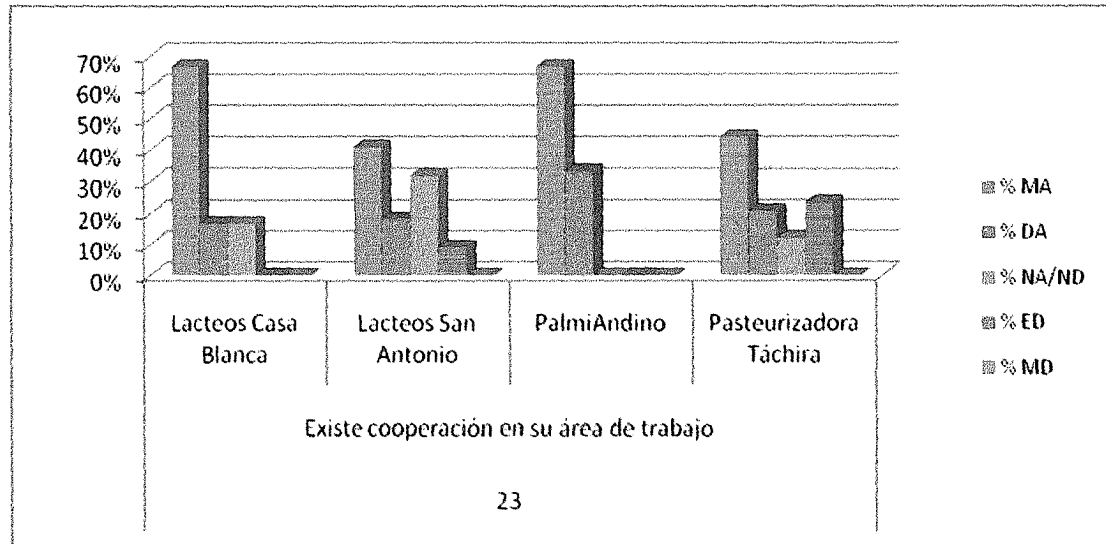
Frecuencias porcentual observada en el ítem 23 **“Existe cooperación en su área de trabajo”** por dimensión Trabajo en Equipo con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Existe cooperación en su área de trabajo	Lacteos Casa Blanca	67%	17%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	41%	18%	32%	9%	0%	100%
	PalmiAndino	67%	33%	0%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	44%	21%	12%	24%	0%	100%
		55%	22%	15%	8%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 46

Frecuencias porcentual observada en el ítem 23 **“Existe cooperación en su área de trabajo”** por dimensión Trabajo en Equipo con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En lo concerniente a la proposición, número 23 referida a si existe cooperación en su área de trabajo, el 61% del personal **empleado**, se mostró muy de acuerdo, el 22% de acuerdo, el 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 3% restante, en desacuerdo. Luego de sumar los porcentajes acumulados, se tiene que el 83% se manifiesta de manera favorable al contestar que si efectivamente si existe cooperación en su área de trabajo.

Los resultados anteriormente descritos, suelen ser favorables desde el punto de vista laboral y organizacionalmente, porque ello en cierta forma impulsa la perfección de los empleados en su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento,

básicamente porque existen condiciones laborales de tipo personal, hacen que *exista cooperación en cada área de trabajo*.

Igualmente al segundo estrato, obreros, se les preguntó en la proposición, número 23 si existe cooperación en su área de trabajo, ante lo que el 55%, se mostró muy de acuerdo, el 22% de acuerdo, el 15 ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 8% restante, en desacuerdo. Así pues, el 78% respondió afirmativamente, lo que demuestra que en las pasteurizadoras de la región andina, predomina un clima participativo, cimentado en la cooperación de los miembros de las áreas de trabajo establecidas.

Sin embargo, luego de contrastar las opciones en desacuerdo y muy en desacuerdo de cada estrato, se obtiene que el 41 porcentual acumulado entre ambas, refleja la existencia de ciertas fallas en cuanto a la si existe cooperación en su área de trabajo, situación que debe ser objeto de reflexión, por parte de los gerentes encargados de garantizar la consolidación del clima organizacional óptimo.

CUADRO No. 52

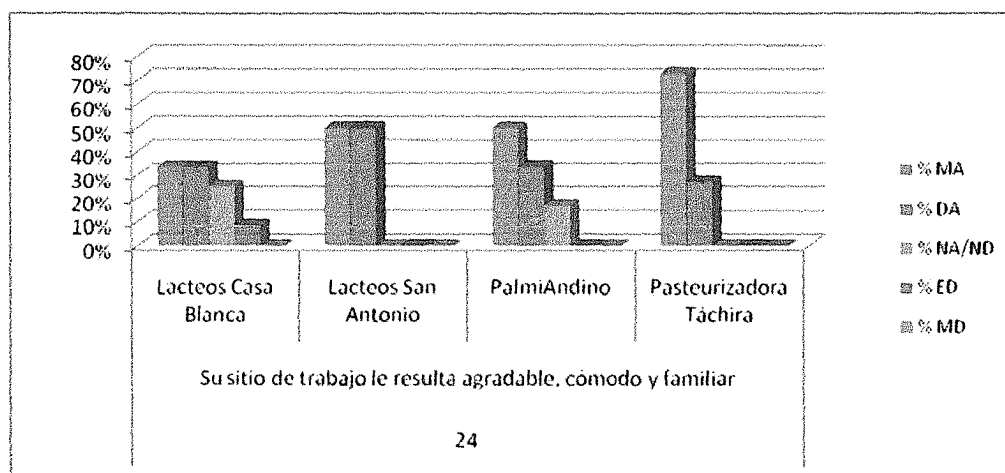
Frecuencias porcentual observada en el ítem **24 "Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar"** por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de empleados.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	Lacteos Casa Blanca	33%	33%	25%	8%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	50%	50%	0%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	73%	27%	0%	0%	0%	100%
			52%	36%	10%	2%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 47

Frecuencias porcentual observada en el ítem 24 **“Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar”** por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 53

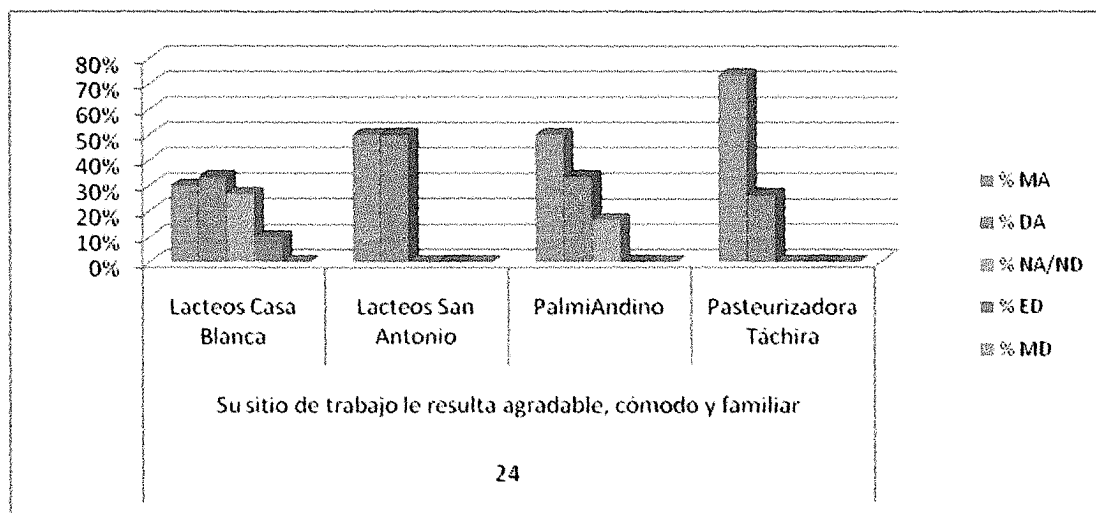
Frecuencias porcentual observada en el ítem 24 **“Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar”** por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	Lacteos Casa Blanca	30%	33%	27%	10%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	50%	50%	0%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	74%	26%	0%	0%	0%	100%
			51%	36%	11%	3%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 48

Frecuencias porcentual observada en el ítem 24 *“Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar”* por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En las frecuencias porcentuales observadas en el ítem 24, sobre si el sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar los **empleados** respondieron que el 52% eta muy de acuerdo, mientras que el 36% solo está de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 2% en desacuerdo. Los hallazgos, muestran que el 88% tiende a estar muy de cuerdo, y el 12% se manifiesta en la tendencia negativa, con ello, se desprende que en efecto, el sitio de trabajo les resulta agradable, cómodo y familiar.

En el ítem 24, sobre si el sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar los **obreros** respondieron que el 51% eta muy de acuerdo, mientras que el 36% solo está de acuerdo, el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 3% restante está en desacuerdo. Las frecuencias porcentuales acumuladas, en éste segundo estrato, parecen coincidir con lo manifestado

por los empleados, es decir que en su mayoría, el personal sostiene que el lugar de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar.

Los obreros de pasteurizadora Táchira C.A, fueron quienes respondieron de manera efectiva, con el 70% expresado en la opción, muy de acuerdo, ello destaca que en dicha organización, se tiende a considerar el sitio de trabajo, como un referente que le resulte a su personal como un espacio agradable, cómodo y familiar.

A la luz de los resultados, Likert (citado en Londoño, 2002), reflexiona en la necesidad apremiante de gerenciar pensando en las condiciones laborales de la organización, porque los enfoques y sistemas de liderazgo, por ende de clima deben orientarse hacia la apertura democrática, en el que el lugar de trabajo sea percibido como un entorno favorable, cómodo y familiar. Total, la mayoría del personal pasa más tiempo en el trabajo que en el hogar.

En suma, las organizaciones actuales, deben hacer inversiones en el ambiente de trabajo, de modo que tal disposición y decoro, fomente la comodidad, familiarización y posible adaptación de todo su personal, tanto empleado como obrero.

CUADRO No. 54

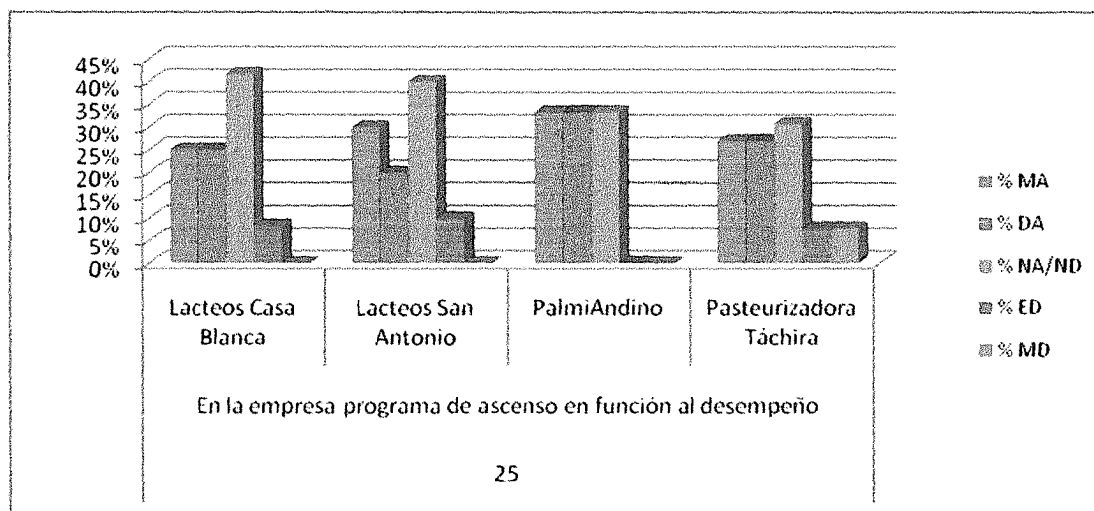
Frecuencias porcentual observada en el ítem 25 ***“En la empresa programa de ascenso se hace en función al desempeño”*** por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
En la empresa programa de ascenso en función al desempeño	Lacteos Casa Blanca	25%	25%	42%	8%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	30%	20%	40%	10%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	33%	33%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	27%	27%	31%	8%	8%	100%
			29%	26%	36%	7%	2%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 49

Frecuencias porcentual observada en el ítem 25 *“En la empresa programa de ascenso en función al desempeño”* por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 55

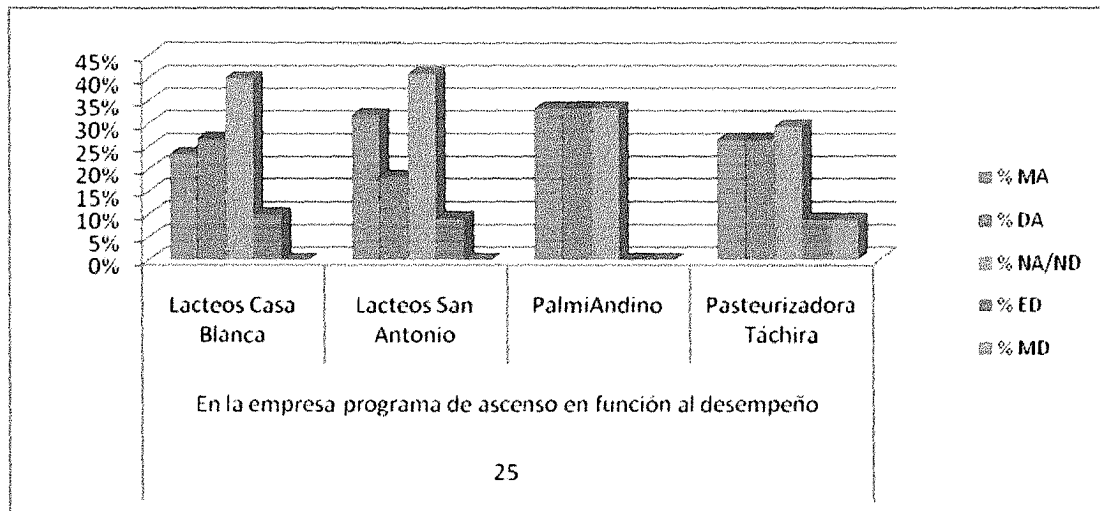
Frecuencias porcentual observada en el ítem 25 *“En la empresa programa de ascenso en función al desempeño”* por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
En la empresa programa de ascenso en función al desempeño	Lacteos Casa Blanca	23%	27%	40%	10%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	32%	18%	41%	9%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	33%	33%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	26%	26%	29%	9%	9%	100%
	Total	29%	26%	36%	7%	2%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 50

Frecuencias porcentual observada en el ítem 25 **“En la empresa programa de asenso en función al desempeño”** por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Frecuencias porcentuales observadas en el ítem 25, cuanto a la proposición si en la empresa programa de asenso se hace en función al desempeño, el 29% de los **empleados** encuestados, dijo estar muy de acuerdo, el 26% de acuerdo, el 36% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el otro 9% se ubicó hacia la tendencia desfavorable. Las cifras obtenidas, permiten establecer que el 54% considera que en la empresa programa de asenso se hace en función al desempeño del personal.

Por su parte lo obreros, respondieron estar de acuerdo en un 29%, mientras que el 26%, respondió de acuerdo, el 36% indiferente, o sea ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% en desacuerdo y sólo el 2% de todo el estrato muy en desacuerdo.

A los efectos del presente análisis descriptivo, es necesario mencionar que los ascensos constituyen un elemento fundamental para el logro de climas organizacionales, óptimos y con estilos democráticos participativos, pues los méritos serán el criterio que permita decidir acerca del ascenso y promoción del personal. Un considerable porcentaje de empleados y obreros, cerca del 38%, luego de sumar las frecuencias porcentuales acumuladas poca de uno de los estratos, se encuentra que son indiferentes a los ascensos, lo cual puede ser producto de la falta de información al respecto o que sencillamente, están indiferentes.

El hallazgo evidenciado en las gráficas, demuestra cierta debilidad al respecto, porque se considera que cada empleado tiene sus propias razones para ascender por cuenta de sus méritos, esto muestra cierto conformismo desde el punto de vista organizacional. Por su parte, es importante reconocer que el personal de la pasteurizadora Táchira C.A, son los que tienden a tener el porcentaje más baja en ambos estratos, cerca del 30%.

CUADRO No. 56

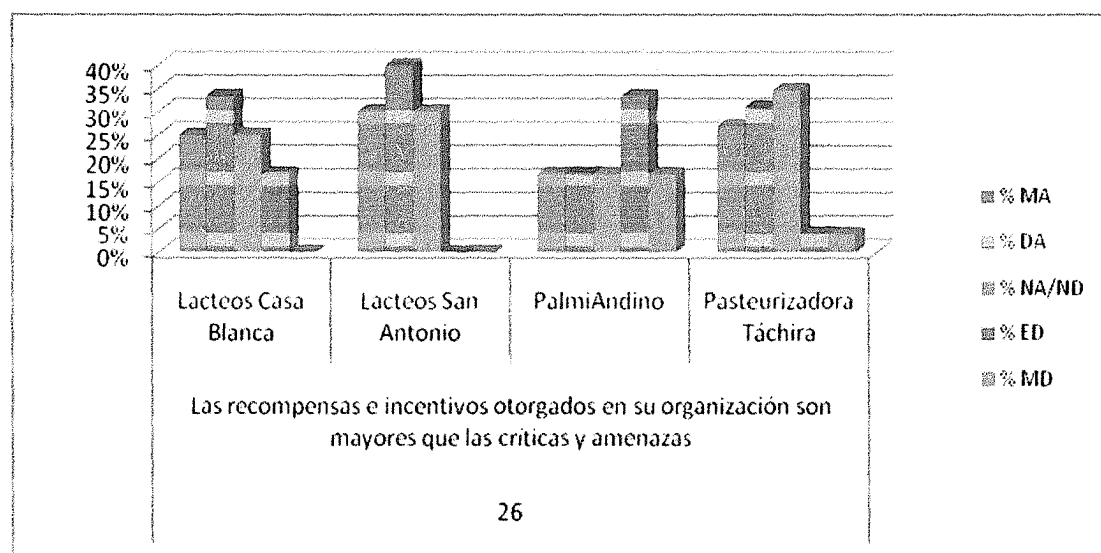
Frecuencias porcentual observada en el ítem 26 ***“Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas”*** por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas	Lacteos Casa Blanca	25%	33%	25%	17%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	30%	40%	30%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	17%	17%	33%	17%	100%
	Pasteurizadora Táchira	27%	31%	35%	4%	4%	100%
		25%	30%	27%	13%	5%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 51

Frecuencias porcentual observada en el ítem 26 **“Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas”** por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 57

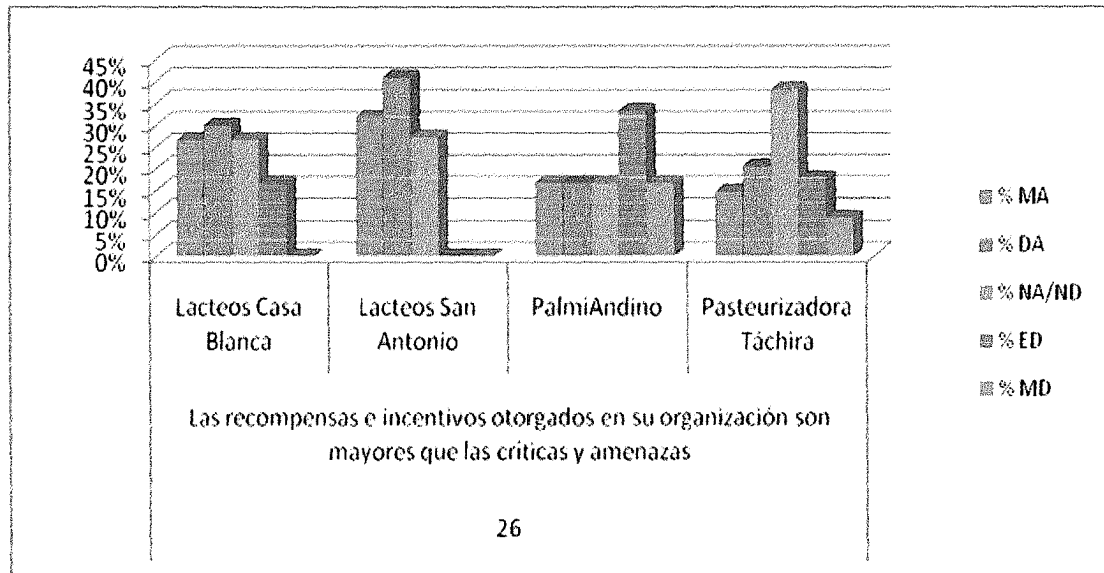
Frecuencias porcentual observada en el ítem 26 **“Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas”** por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NAND	% ED	% MD	
Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas	Lacteos Casa Blanca	27%	30%	27%	17%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	32%	41%	27%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	17%	17%	33%	17%	100%
	Pasteurizadora Táchira	15%	21%	38%	18%	9%	100%
	Total	22%	27%	27%	17%	6%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 52

Frecuencias porcentual observada en el ítem 26 **“Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas”** por dimensión Motivación con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos Propios de la Investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011

En relación con el ítem 26 sobre las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas, el 25% de los **empleados** respondió estar muy de acuerdo, el 30% de acuerdo, un 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% en desacuerdo y sólo el 5% muy en desacuerdo. El hecho que la mayoría respondiese de manera favorable, evidencia que los empleados perciben que en la organización hay incentivos y recompensas, lo cual se corrobora al sumar las frecuencias porcentuales acumuladas observándose que el 55%, reconoce que las recompensas e incentivos otorgados en organización son mayores que las

críticas y amenazas. Ello, resulta ser favorable para el establecimiento de un clima organizacional óptimo.

Por su parte, en relación con el ítem 26 sobre las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas, el 22% de los **obrer**os respondió estar muy de acuerdo, el 27% de acuerdo, un 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% en desacuerdo. Desde luego, el 49% de los obreros afirman que en las pasteurizadoras, se les estimula con recompensas e incentivos. Sin embargo, el 23% insiste en que no están de acuerdo con tal situación, lo cual debe ser analizada para emprender acciones gerenciales a mejorar dicha percepción.

Con base en lo antes, encontrado es pertinente expresado por Chiavenato (1999), al puntualizar que el clima organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus miembros (reglas, procedimientos, métodos de trabajo, responsabilidad, satisfacciones económicas, recompensas, entre otros). De allí la importancia de ofrecer al personal, buenas recompensas e incentivos económicos.

CUADRO No. 58

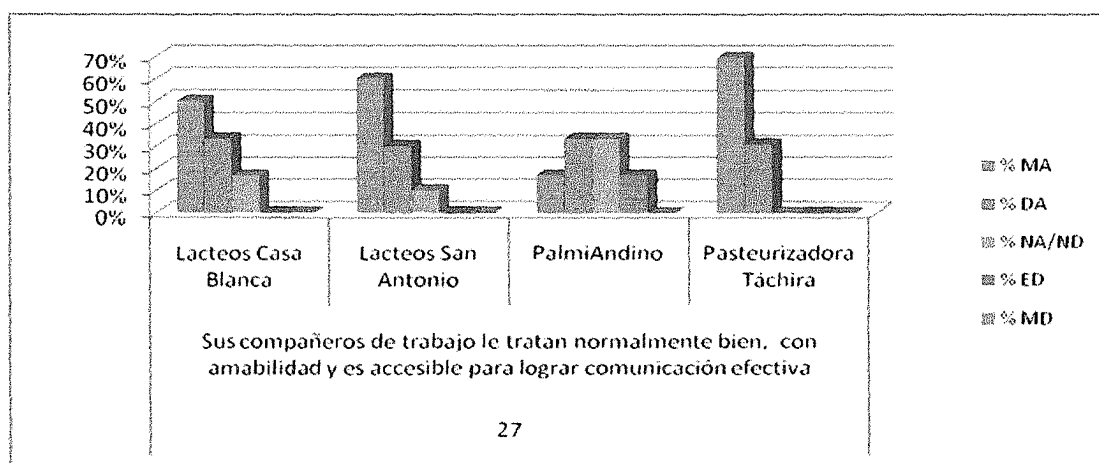
Frecuencias porcentual observada en el ítem 27 **“Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva”** por dimensión Relaciones con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% N/ND	% ED	% MD	
Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva	Lacteos Casa Blanca	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	60%	30%	10%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	33%	33%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	69%	31%	0%	0%	0%	100%
		49%	32%	15%	4%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 53

Frecuencias porcentual observada en el ítem 27 ***Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva*** por dimensión Relaciones con los estratos en estudio a nivel de empleados.



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 59

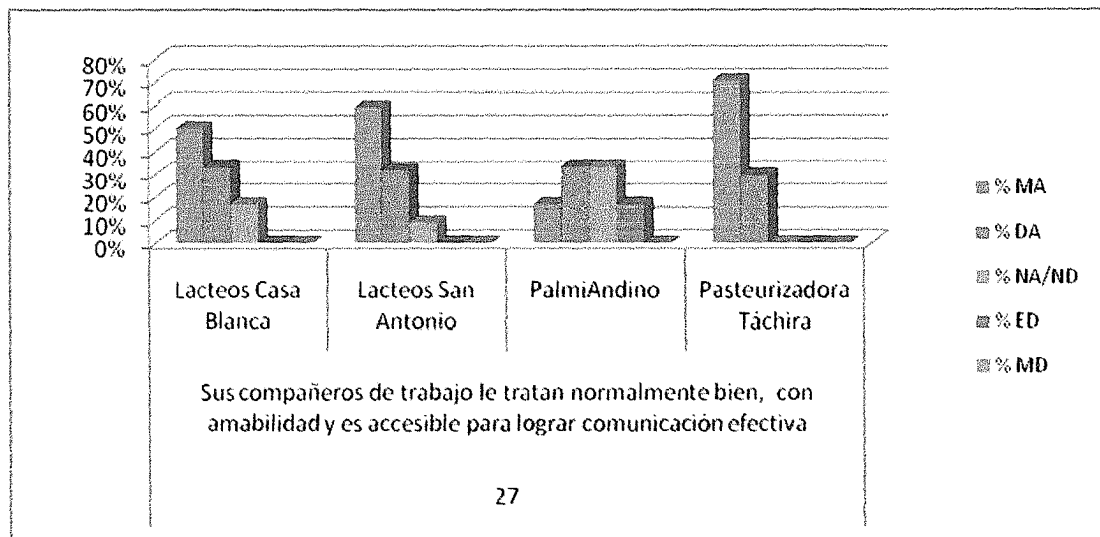
Frecuencias porcentual observada en el ítem 27 ***Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva*** por dimensión Relaciones con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva	Lacteos Casa Blanca	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	59%	32%	9%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	33%	33%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	71%	29%	0%	0%	0%	100%
		49%	32%	15%	4%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 54

Frecuencias porcentual observada en el ítem 27 **“Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva”** por dimensión Relaciones con los estratos en estudio a nivel de obreros.



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Sobre las frecuencias porcentuales observadas en el ítem 27, sobre si los compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva, el 49% de los **empleados** respondió estar muy de acuerdo, el 32% de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% en desacuerdo. Así se desprende que el 81% tiende a estar de acuerdo en que en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina los compañeros de trabajo los tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva, y el 19% no está de acuerdo con tal afirmación.

Sobre la proposición 27, basada en si los compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr

comunicación efectiva, el 49% de los **obreros** respondió estar muy de acuerdo, el 32% de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% en desacuerdo. Coincidentalmente ambos estratos, concordaron en afirmar que en las empresas pasteurizadoras efectivamente, los *compañeros de trabajo los tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva*. El hecho que los resultados tiendan hacia lo favorable, denota un aspecto positivo desde el punto de vista organizacional, por cuanto la comunicación, las interrelaciones personales suelen ser determinantes en el clima, en especial en lo relacionado con las condiciones laborales.

Basados en los resultados Marciales (2009), insiste en reflexionar que “los seres humanos basan cerca del 80% de sus acciones en las emociones, el hecho de ser empáticos y comunicativos, garantiza el desarrollo de buenas relaciones sociales” (p.46). El contraste teórico con los resultados se corresponde en su totalidad, por cuanto el buen trato abre canales de comunicación asertiva tan necesaria en la organización.

CUADRO No. 60

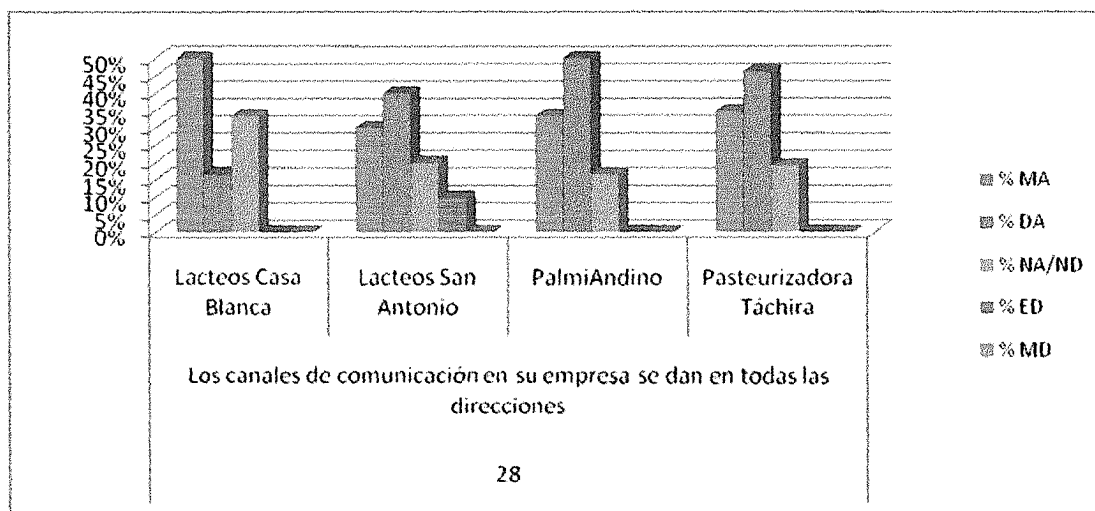
Frecuencias porcentual observada en el ítem 28 “**Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones**” por dimensión Relaciones con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones	Lacteos Casa Blanca	50%	17%	33%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	30%	40%	20%	10%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	50%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	35%	48%	19%	0%	0%	100%
			37%	38%	22%	3%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 55

Frecuencias porcentual observada en el ítem 28 **“Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones”** por dimensión Relaciones con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 61

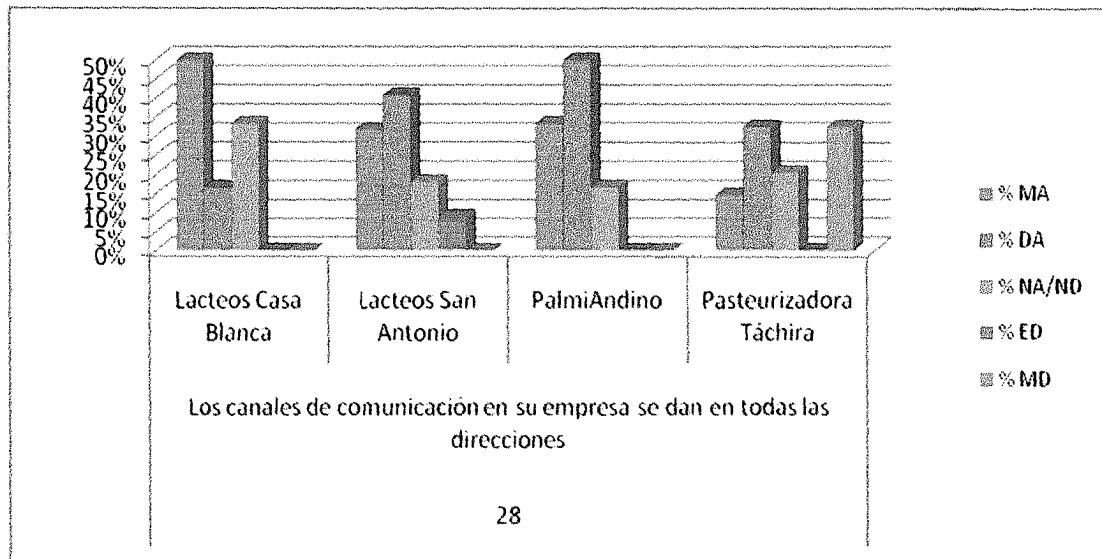
Frecuencias porcentual observada en el ítem 28 **“Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones”** por dimensión Relaciones con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones	Lacteos Casa Blanca	50%	17%	33%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	32%	41%	18%	9%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	50%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	15%	32%	21%	0%	32%	100%
	Total		32%	35%	22%	2%	8%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 56

Frecuencias porcentual observada en el ítem 28 “*Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones*” por dimensión Relaciones con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Sobre las frecuencias porcentuales observadas en el ítem 28, referida a si los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones, se determinó que el 37% de los **empleados** respondió estar muy de acuerdo, el 38% esta de acuerdo, por su parte, el 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 3% restante está en desacuerdo. El 75% de los empleados se manifiesta positivamente hacia el ítem, es decir que consideran que los canales de comunicación en la empresa, si se dan en todas las direcciones.

Por su parte, las frecuencias porcentuales observadas en el ítem 28, referida a si los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones, se determinó que el 32% de los **obreros** respondió estar muy de acuerdo, el 35% esta de acuerdo, por su parte, el 22% no está ni de acuerdo

ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo, y sólo el 3% restante está muy en desacuerdo. El 67% de los empleados encuestados, afirman que los canales de comunicación en la empresa, si se dan en todas las direcciones. Por tal razón, la comunicación se da de manera multidireccional, desde la alta gerencia, empleados y obreros se mantienen en constante comunicación.

Sobre la comunicación y su importancia, autores como Olivero (2004) reflexiona que “las relaciones interpersonales consisten en la interacción reciproca entre dos o más personas; involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la exposición autentica de uno” (p.3). Es decir, es llevar a la práctica una serie de conductas como el comunicarse de manera clara y sencilla para poder ser entendido y entender a los demás, el tener la capacidad de comunicarse asertiva y multidireccionalmente, promueve mejores relaciones.

CUADRO No. 62

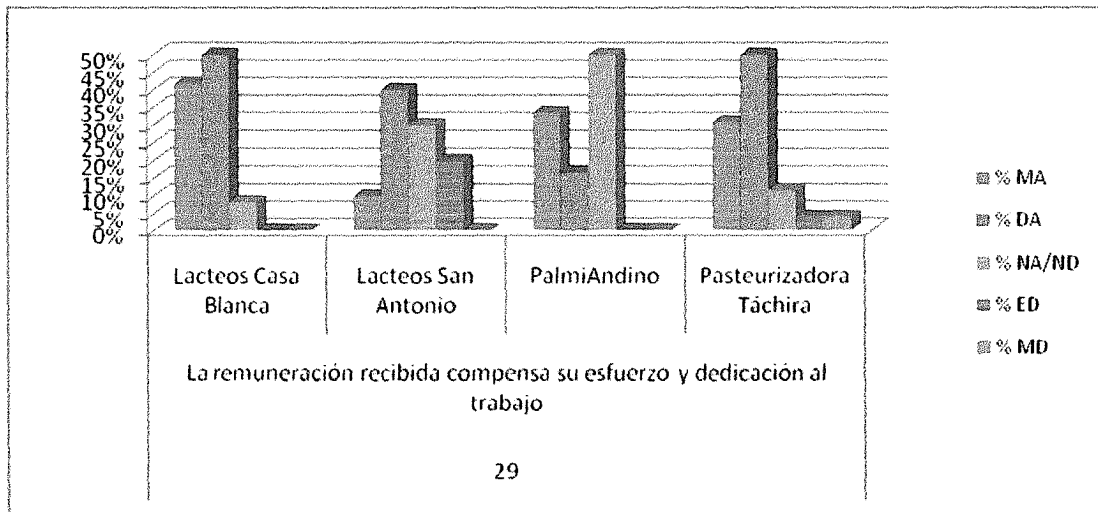
Frecuencias porcentual observada en el ítem **29 “La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo”** por dimensión Recompensa con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo	Lacteos Casa Blanca	42%	50%	8%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	10%	40%	30%	20%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	17%	50%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	31%	50%	12%	4%	4%	100%
			29%	39%	25%	6%	1%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 57

Frecuencias porcentual observada en el ítem 29 *“La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo”* por dimensión Recompensa con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 63

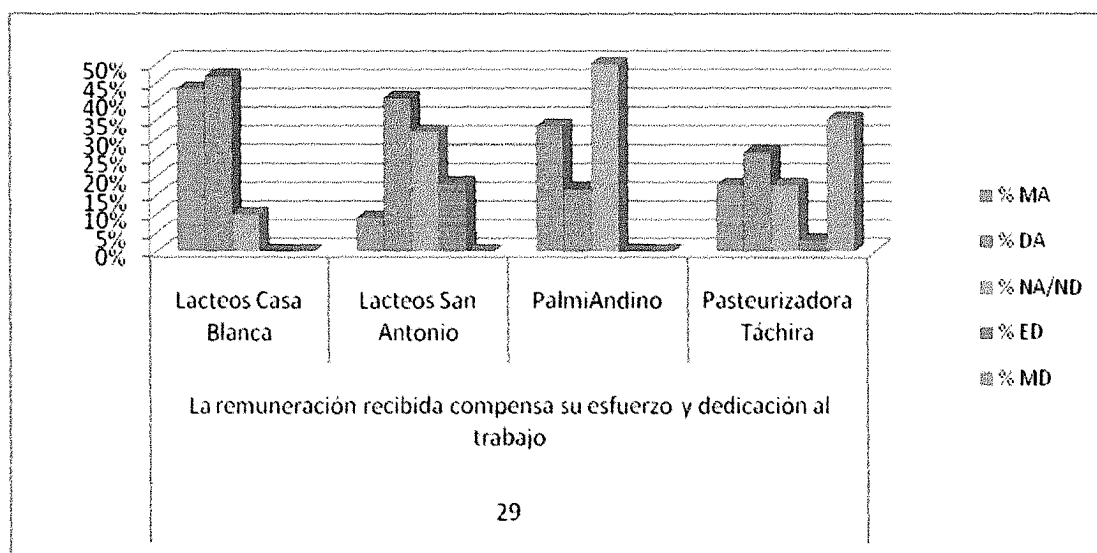
Frecuencias porcentual observada en el ítem 29 *“La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo”* por dimensión Recompensa con los estratos en estudio a nivel de obreros.

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo	Lacteos Casa Blanca	43%	47%	10%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	9%	41%	32%	18%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	17%	50%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	18%	26%	18%	3%	35%	100%
	Total	26%	33%	27%	5%	9%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 58

Frecuencias porcentual observada en el ítem 29 “*La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo*” por dimensión Recompensa con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Al preguntársele a los **empleados** sobre el ítem 29 concerniente a si la remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo, se determinó que el 29% de ellos respondió estar muy de acuerdo, el 39% está de acuerdo, por su parte, el 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 1% restante se manifestó muy en desacuerdo. Las frecuencias porcentuales acumuladas, evidencian que el 68% afirma que la remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo, el 25% se mantiene indiferente y el 7% en absoluto desacuerdo, tal vez estos últimos consideran que el salarios no se corresponde con perfil profesional.

En lo que respecta a los **obreros** en relación con el ítem 29 concerniente a si la remuneración recibida compensa su esfuerzo y

dedicación al trabajo, se encontró que el 26% de ellos respondió estar muy de acuerdo, el 33% está de acuerdo, por su parte, el 27% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% está en desacuerdo y el 9% restante se manifestó muy en desacuerdo. El 59% está de acuerdo que remuneración recibida compensa el esfuerzo y dedicación al trabajo, el 27% es indiferentes, y el 14% está en desacuerdo, lo cual muestra que a pesar que existe una tendencia favorable, aún hay un reducido número de obreros que no lo considera así.

Sobre este particular, Litwin y Stinger (2001) postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa, y sostienen que uno de los más importantes es el relacionado con la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. El personal debe estar satisfecho con la remuneración que reciben por su labor, para ello se hace necesario que la organización ofrezca un salario justo de modo que su personal se mantenga motivado y satisfecho por la recompensa que reciben.

CUADRO No. 64

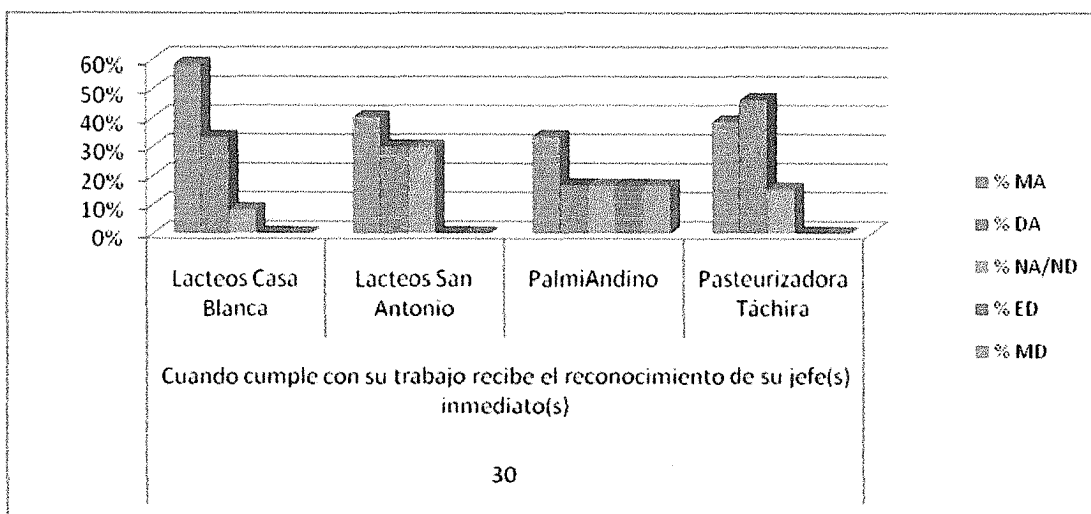
Frecuencias porcentual observada en el ítem 30 *“Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)”* por dimensión Recompensa con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA	% ED	% MD	
Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)	Lacteos Casa Blanca	58%	33%	8%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	40%	30%	30%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	17%	17%	17%	17%	100%
	Pasteurizadora Táchira	38%	46%	15%	0%	0%	100%
			43%	32%	18%	4%	4%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 59

Frecuencias porcentual observada en el ítem 30 **“Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)”** por dimensión Recompensa con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 65

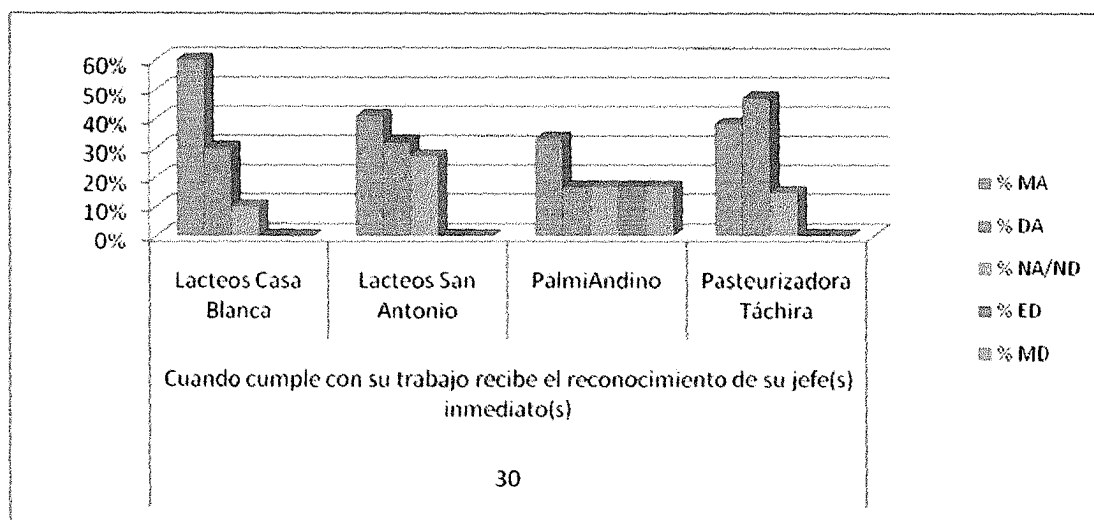
Frecuencias porcentual observada en el ítem 30 **“Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)”** por dimensión Recompensa con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)	Lacteos Casa Blanca	60%	30%	10%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	41%	32%	27%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	17%	17%	17%	17%	100%
	Pasteurizadora Táchira	38%	47%	15%	0%	0%	100%
			43%	31%	17%	4%	4%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 60

Frecuencias porcentual observada en el ítem 30 **“Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)”** por dimensión Recompensa con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Al preguntarle a los **empleados** sobre el ítem 30 referida a que si cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s), se determinó que el 43 %de ellos respondió estar muy de acuerdo, el 32% está de acuerdo, por su parte, el 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 4% restante se manifestó muy en desacuerdo. El 75% de los encuestados, se manifestó de manera positiva, lo cual evidencia que los empleados recibe el debido reconocimiento de sus jefe(s) inmediato(s) cuando cumple con su trabajo, mientras que el 18% se mantiene indiferente y sólo el 8%, respondió que no, es decir que están en desacuerdo.

En igual sentido al preguntarles a los **obreros**, referida a que si cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s), se determinó que el 43 %de ellos respondió estar muy de acuerdo, el 31% está

de acuerdo, por su parte, el 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 4% restante se manifestó muy en desacuerdo. Luego de sumar las frecuencias porcentuales obtenidas, se desprende que el 74% afirmaron que si reciben reconocimiento de sus superiores por el cumplimiento de su trabajo.

Desde el punto de vista organizacional, se debe indagar en las razones del por qué el 8%, se manifiesta muy en desacuerdo con respecto al reconocimiento, pudiera ser que tal vez no cumplen con las asignaciones debidamente.

Un aspecto fundamental en toda organización, lo constituye el reconocer cuando el personal realiza bien su trabajo, lo cual según Litwin y Stinger (2001) ello, se puede incluir como parte de la equidad, porque es la disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece, ello contribuye a que se generen ciertas actitudes positivas hacia la organización, por ende hacia los gerentes, pues también, denota un clima interactivo y democrático.

CUADRO No. 66

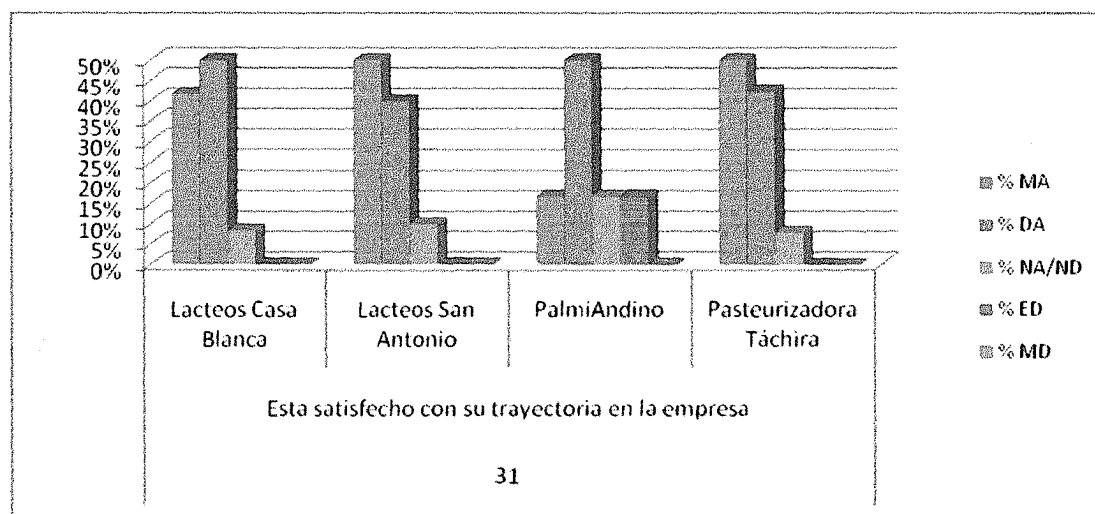
Frecuencias porcentual observada en el ítem 31 ***“Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa”*** por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
= Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa	Lacteos Casa Blanca	42%	50%	8%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	50%	40%	10%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	50%	17%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	50%	42%	8%	0%	0%	100%
		40%	46%	11%	4%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 61

Frecuencias porcentual observada en el ítem 31 **“Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa”** por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 67

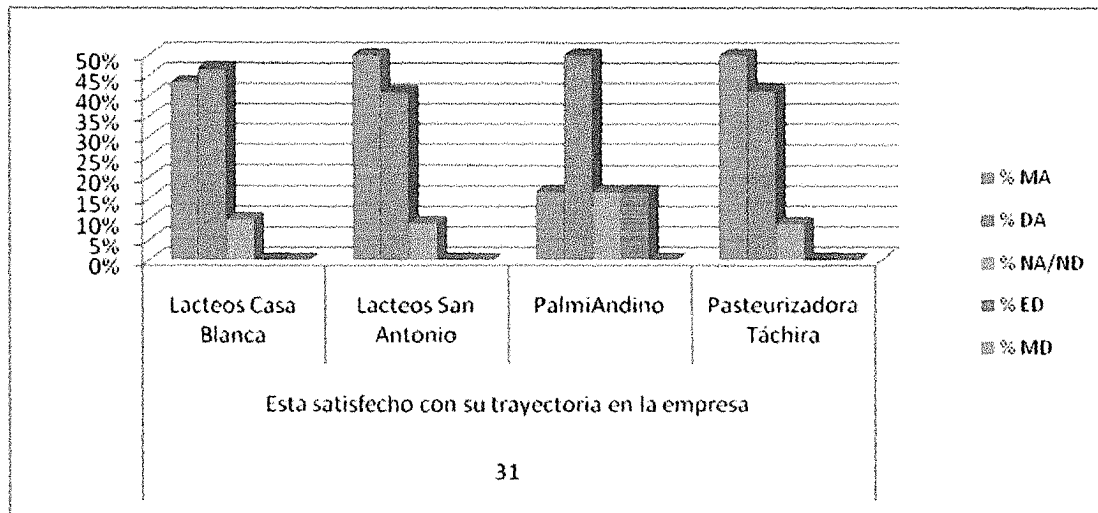
Frecuencias porcentual observada en el ítem 31 **“Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa”** por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
- Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa	Lacteos Casa Blanca	43%	47%	10%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	50%	41%	9%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	17%	50%	17%	17%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	50%	41%	9%	0%	0%	100%
		40%	45%	11%	4%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 62

Frecuencias porcentual observada en el ítem 31 **“Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa”** por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En relación con la proposición 31 para determinar si se está satisfecho con su trayectoria en la empresa, se encontró que el 40 % de los **empleados** respondió estar muy de acuerdo, el 46% está de acuerdo, por su parte, el 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4% está en desacuerdo. Por su parte, luego de sumar las frecuencias acumuladas, se desprende que el 86% respondió positivamente, el 11 está indiferente y sólo el 4% en desacuerdo. Desde luego, la mayoría según las cifras obtenidas, si están satisfechos con la trayectoria desarrollada en la empresa.

Al comparara gráficamente, los porcentajes del estrato empleados, se encontró que de las 4 empresas, PalmiAndino, es la única que no está muy de acuerdo y se mantiene sólo de acuerdo, por lo observado, las tres restantes, mantiene cierta tendencia hacia la opción muy de acuerdo. En consecuencia, conviene analizar tal resultado, el cual difiere por lo

referenciado en el marco teórico, en el que se dice que lo ideal es que la mayoría del personal en un clima organizacional óptimo, debe estar muy satisfecho con los logros alcanzados en su trabajo.

Sobre la proposición 31, para diagnosticar la percepción de los **obreros si están satisfechos con la trayectoria en la empresa**, se obtuvo el 40 % de ellos respondió estar muy de acuerdo, el 45% está de acuerdo, por su parte, el 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4% está en desacuerdo. Por lo expuesto, el 85% respondió afirmativamente, lo cual muestra que los obreros están satisfechos con la trayectoria alcanzada en la empresa.

Los resultados evidencian que la satisfacción tanto de los empleados y obreros, relacionada con la trayectoria, dada su tendencia positiva, se considera como favorable porque ello contribuye a afianzar la identidad institucional. A tal efecto Robbins, (1998) insiste en afirmar, que la satisfacción laboral es como una actitud del trabajador frente a su trabajo, y está basada en creencias y valores que el trabajador realiza en el mismo.

CUADRO No. 68

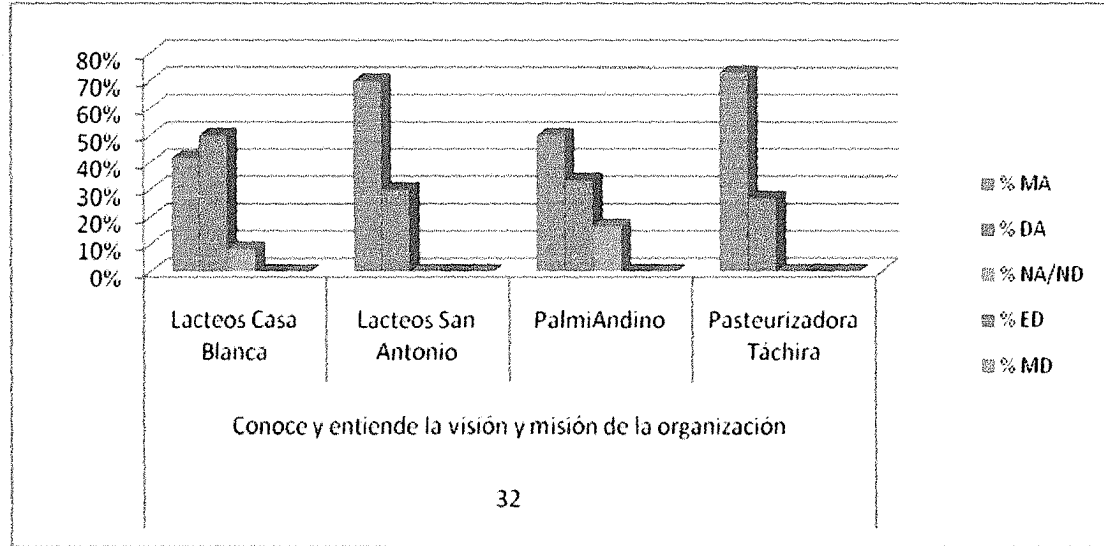
Frecuencias porcentual observada en el ítem 32 **“Conoce y entiende la visión y misión de la organización”** por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Conoce y entiende la visión y misión de la organización	Lacteos Casa Blanca	42%	50%	8%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	70%	30%	0%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	73%	27%	0%	0%	0%	100%
			59%	35%	6%	0%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 63

Frecuencias porcentual observada en el ítem 32 **“Conoce y entiende la visión y misión de la organización”** por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 69

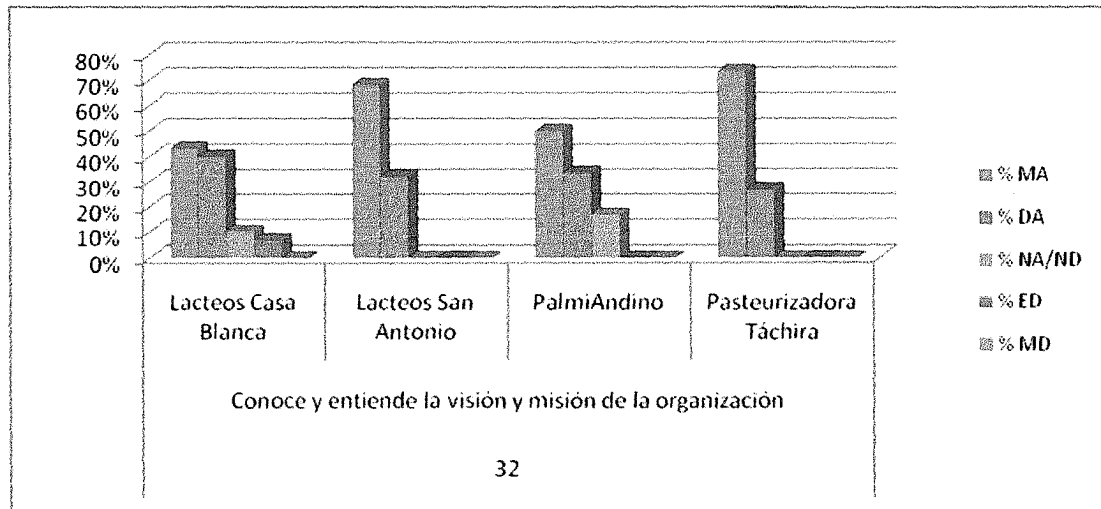
Frecuencias porcentual observada en el ítem 32 **“Conoce y entiende la visión y misión de la organización”** por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Conoce y entiende la visión y misión de la organización	Lacteos Casa Blanca	43%	40%	10%	7%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	68%	32%	0%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	50%	33%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	74%	26%	0%	0%	0%	100%
		59%	33%	7%	2%	0%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 64

Frecuencias porcentual observada en el ítem 32 **“Conoce y entiende la visión y misión de la organización”** por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

En relación con la proposición 32 para determinar si ellos conocen y entienden la visión y misión de la organización, se encontró que el 59 % de los **empleados** respondió estar muy de acuerdo, el 35% está de acuerdo, por su parte, el 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 94% está consciente que conocen y entienden la visión y misión de la organización, lo cual es positivo desde el punto de vista de la identidad, porque se está claro en el rumbo organizacional que se tiene establecido.

Por su parte los obreros tanto de Pasteurizadora Táchira CA, como los de Lácteos San Antonio, conocen más de la misión y visión, por el contrario PalmiAndino ocupa el tercer lugar en el reconocimiento de tal acción, mientras que Lácteos Casa Blanca, tiene el porcentaje más bajo al indicar que sólo el 40% la conocen.

Sobre la proposición 32, dirigida a determinar si ellos conocen y entienden la visión y misión de la organización, se encontró que el 59 % de los obreros respondió estar muy de acuerdo, el 33% está de acuerdo, por su parte, el 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y sólo el 2% está muy en desacuerdo. El 92% de los obreros encuestados, respondió afirmativamente, lo cual muestra que saben exactamente hacia donde se dirige la organización.

Al comparar gráficamente los porcentajes del estrato obrero, se puede inferir que cerca del 30% de las empresas Lácteos Casa Blanca y PalmiAndino, se mantiene indiferente a si conocen o no, la misión y visión de su organización. Ello, conduce a reflexionar que los departamentos de información y difusión de ambas empresas, deberían desarrollar estrategias destinadas a informar al personal sobre ello.

Cuando el personal de una organización, conoce la misión y visión de su lugar de trabajo, existen mayores posibilidades de identidad institucional, pudiendo incidir en los procesos de difusión e información, estableciéndose por consiguiente mejores interrelaciones entre el área de talento humano y producción en general.

CUADRO No. 70

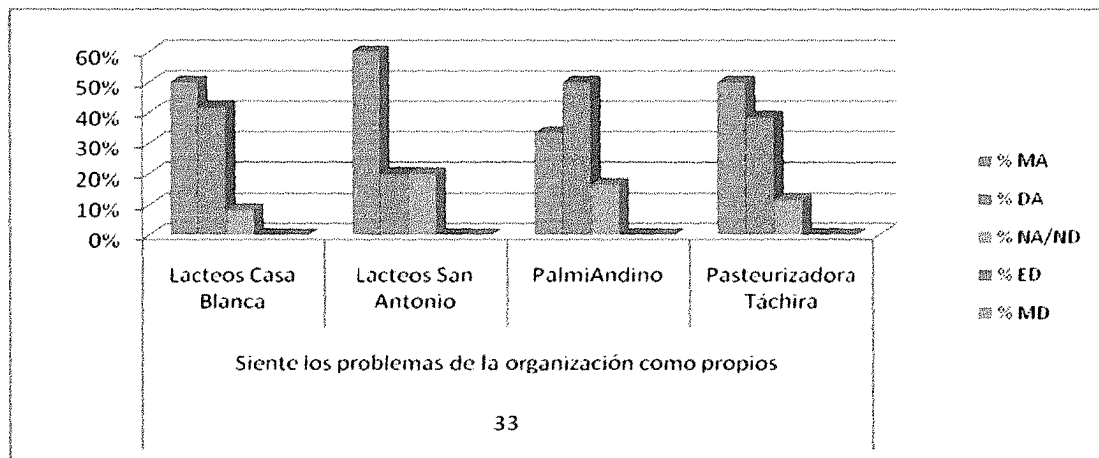
Frecuencias porcentual observada en el ítem **33** *“Siente los problemas de la organización como propios”* por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de empleados

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Siente los problemas de la organización como propios	Lacteos Casa Blanca	50%	42%	8%	0%	0%	100%
	Lacteos San Antonio	60%	20%	20%	0%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	50%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	50%	38%	12%	0%	0%	100%
			48%	38%	14%	0%	0%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 65

Frecuencias porcentual observada en el ítem 33 **“Siente los problemas de la organización como propios”** por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 71

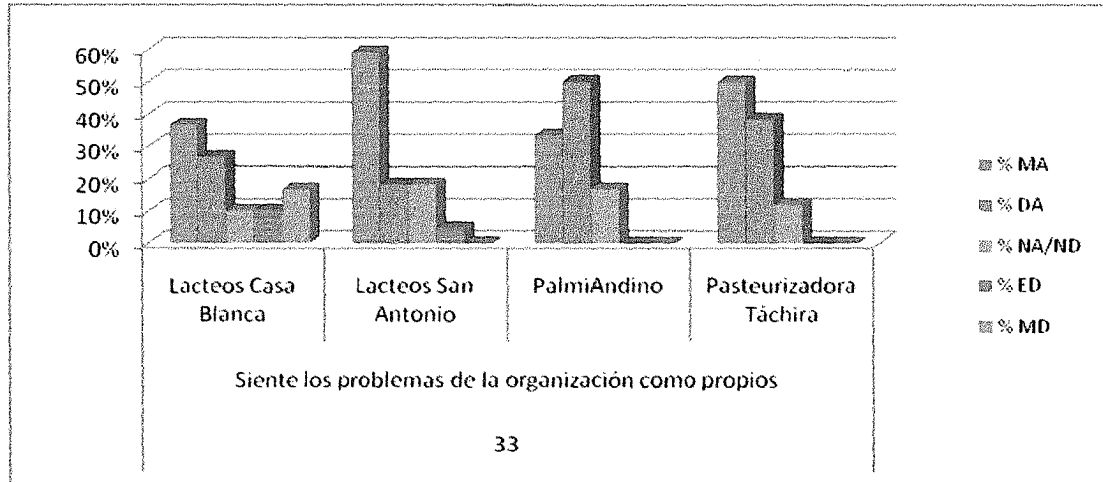
Frecuencias porcentual observada en el ítem 33 **“Siente los problemas de la organización como propios”** por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de obreros

PROPOSICIONES	ESTRATOS	Datos					% Total
		% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
Siente los problemas de la organización como - propios	Lacteos Casa Blanca	37%	27%	10%	10%	17%	100%
	Lacteos San Antonio	59%	18%	18%	5%	0%	100%
	PalmiAndino	33%	50%	17%	0%	0%	100%
	Pasteurizadora Táchira	50%	38%	12%	0%	0%	100%
			45%	33%	14%	4%	4%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 66

Frecuencias porcentual observada en el ítem 33 “*Siente los problemas de la organización como propios*” por dimensión Identidad con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Al preguntarles a los **empleados** en el ítem 33, si sienten los problemas de la organización como propios, se encontró que el 48 % de ellos respondió estar muy de acuerdo, el 38% está de acuerdo, por su parte, el 14% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 86% se ubicó en la tendencia positiva, y el 14% desfavorablemente. Los resultados, evidencian que mayoritariamente, los empleados si sienten los problemas de la organización como propios, lo cual permite inferir que están identificados con su institución.

Al comparara el estrato por cada empresa, se tiene que Lácteos San Antonio y Pasteurizadora Táchira, son los que mayormente sienten los problemas de la institución como propios. Al contrario PalmiAndino y Casa Blanca, no alcanzan el 40% situación que debe llamar a la reflexión de su tren gerencial.

Por su parte sobre la proposición 33, relacionado con la manera cómo los **obreros** sienten los problemas de la organización como propios, se determinó que el 45% de ellos respondió estar muy de acuerdo, el 33% está de acuerdo, por su parte, el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4 está en desacuerdo y sólo el 5% muy en desacuerdo. El 78% se manifestó estar de acuerdo, lo cual resulta ser favorable para la identidad institucional, de modo que el personal tiende a estar más dispuesto ante los problemas de la organización.

El hecho que la mayoría del personal sienta los problemas de la organización como propios, indica cierto sentido de pertenencia con su organización.

SÍNTESIS DIMENSIONAL

CUADRO No. 72

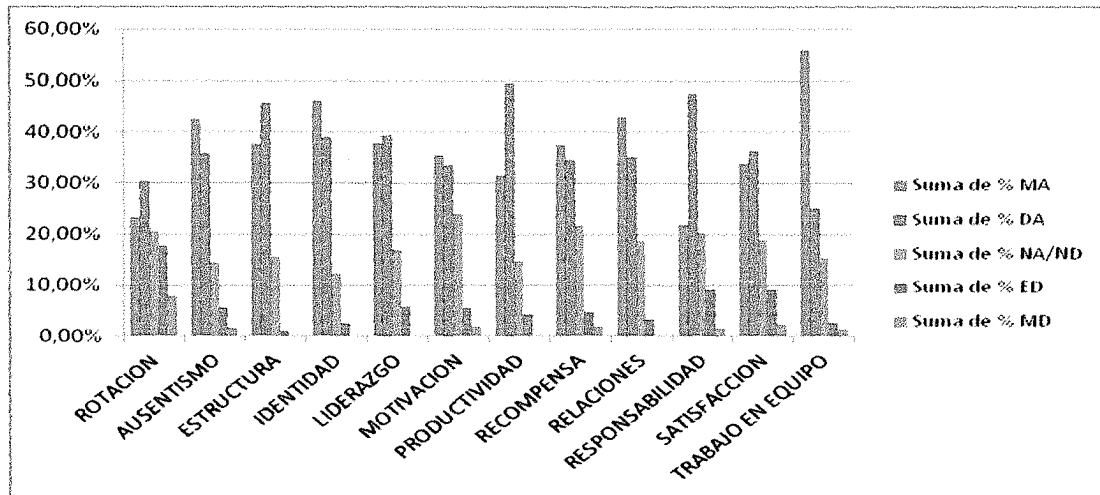
Frecuencias porcentuales observadas por dimensiones con los estratos en estudio a nivel de empleados

DIMENSIONES	Datos					Total %
	% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
ROTACION	23%	30%	20%	18%	8%	100%
AUSENTISMO	42%	36%	15%	6%	2%	100%
ESTRUCTURA	38%	44%	16%	1%	0%	100%
IDENTIDAD	49%	39%	10%	1%	0%	100%
LIDERAZGO	38%	39%	17%	6%	0%	100%
MOTIVACION	35%	31%	24%	7%	2%	100%
PRODUCTIVIDAD	32%	49%	15%	4%	0%	100%
RECOMPENSA	36%	35%	21%	5%	3%	100%
RELACIONES	43%	35%	19%	3%	0%	100%
RESPONSABILIDAD	25%	52%	14%	7%	2%	100%
SATISFACCION	34%	36%	19%	9%	2%	100%
TRABAJO EN EQUIPO	56%	25%	15%	3%	1%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 67

Frecuencias porcentuales observadas por dimensiones con los estratos en estudio a nivel de empleados



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

CUADRO No. 73

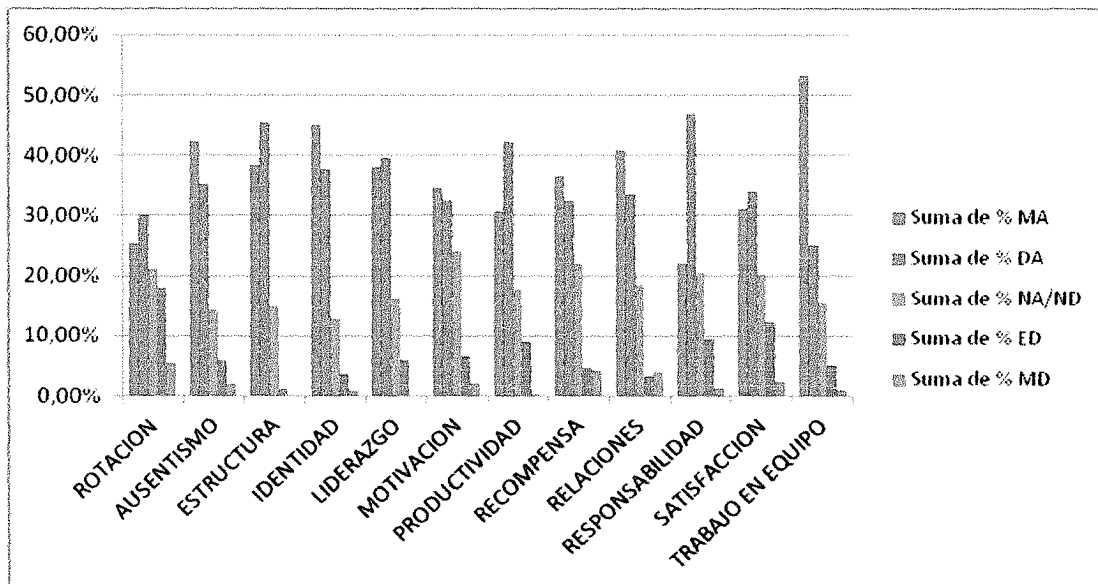
Frecuencias porcentuales observadas por dimensiones con los estratos en estudio a nivel de obreros

DIMENSIONES	Datos					Total %
	% MA	% DA	% NA/ND	% ED	% MD	
ROTACION	25%	30%	21%	18%	6%	100%
AUSENTISMO	42%	35%	14%	6%	2%	100%
ESTRUCTURA	39%	44%	15%	2%	0%	100%
IDENTIDAD	48%	37%	11%	3%	1%	100%
LIDERAZGO	38%	40%	16%	6%	0%	100%
MOTIVACION	34%	30%	25%	9%	3%	100%
PRODUCTIVIDAD	31%	42%	18%	9%	0%	100%
RECOMPENSA	34%	32%	22%	5%	6%	100%
RELACIONES	41%	33%	18%	3%	4%	100%
RESPONSABILIDAD	25%	52%	14%	7%	2%	100%
SATISFACCION	31%	34%	20%	12%	2%	100%
TRABAJO EN EQUIPO	53%	25%	15%	5%	1%	100%

Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

GRÁFICO No. 68

Frecuencias porcentuales observadas por dimensiones con los estratos en estudio a nivel de obreros



Nota: Datos propios de la investigación de las áreas de estudio. Agosto 2011.

Luego de esbozar cada una de las dimensiones, se encuentra que el gráfico con su respectiva tabla, permite inferir que la rotación, productividad, inciden desfavorablemente en la producción, por lo que las cuatro empresas deben aplicar acciones correctivas destinadas a lograr el incentivo del personal, por ende existe un alto porcentaje que se encuentra en desacuerdo, con la responsabilidad y la satisfacción en el trabajo que realizan. Ello permite determinar que efectivamente, tales indicadores, si influyen en el clima organizacional.

Por otra parte, la dimensión relacionada con la motivación y recompensa, permite determinar que existe una mayoría de personas

insatisfechas, manifestándose en la mayoría de casos como indiferentes, de modo que se hace necesario mejorara la motivación y recompensa.

En suma, se puede decir que si la alta gerencia se enfoca a mejorar la motivación y recompensa, se puede lograr que el personal se sienta más comprometido, logrando aumentar la satisfacción y la responsabilidad, generándose como consecuencia de todo ello, un incremento en la productividad y una disminución en la rotación.

El análisis descriptivo de los resultados evidencia que la estructura, responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, relaciones, recompensas, e identidad, efectivamente inciden en el clima organizacional del área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

Los resultados encontrados, motivado a ciertas debilidades organizacionales, luego de inferir los porcentajes acumulados en la síntesis dimensional, muestra que predomina la baja satisfacción y la responsabilidad del personal, tanto empleado como obrero, por ende, existe una alta rotación, lo cual puede influir directamente en la productividad.

Con base en las debilidades del diagnostico, los resultados viabilizan la necesidad de diseñar estrategias organizacionales destinadas a mejorar el clima organizacional en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina.

CAPÍTULO V

Conclusiones

Luego de realizar la revisión de la literatura y contrastados sus hallazgos en el contexto seleccionado, tras la aplicación del cuestionario a la muestra de 152 trabajadores en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, se llega las siguientes conclusiones:

La situación actual en cuanto al clima organizacional imperante en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, es de tipo autoritario paternalista debido a que son empresas muy familiares las decisiones se toman siempre para proteger a los trabajadores, teniendo la alta gerencia mucha confianza con sus empleados, se necesita trabajar más en la gestión de cambio, instruyéndose con mayor frecuencia a su personal de modo que el trabajo en equipo entre los empleados y obreros, se mejore eficientemente debido al análisis realizado referente a la comunicación.

Al analizar la incidencia que tienen las variables descritas referentes al clima organización se demuestra que la alta gerencia tiene a valerse de las necesidades sociales de sus empleados debido a que aplican métodos de recompensas y castigos, como fuentes de motivación para los trabajadores, evidenciándose, en el diagnóstico que tales acciones, en las empresas estudiadas resultan no ser efectivos.

El hecho de observar fallas en la motivación, comunicación y recompensa, muestra cierta indiferencia del personal hacia la equidad organizacional, lo cual deja al descubierto que actualmente las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, no asumen la posición

interactiva- democrática en la organización, lo cual dificulta el logro de condiciones laborales óptimas.

Actualmente, suele ser común que se deposite sobre la motivación empresarial la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas “concretas”, realizables, alcanzables y medibles para poder responder a las necesidades de consumo de la sociedad.

En virtud de lo anterior, se comprobó que la percepción empresarial de los empleados y obreros difiere debido a las diferencias que presentan en las competencias técnicas y organizacionales en cada estrato, se trata de personas de diferencias significativas en cuanto a perspectivas, misión y visión de vida la cual incide directamente en la organización en su comportamiento. Se hace necesario conversar con el personal, para conocer los objetivos tanto del grupo como de la organización para tenerlos claros, y comunicarlos al personal, con esto se favorecerá el desempeño y la productividad, porque así, cada quien sabe y está consciente de los esfuerzos que deben realizar para alcanzar los propósitos organizacionales de la institución.

Con respecto al reconocimiento es necesario mencionar que los ascensos constituyen un elemento fundamental para el logro del clima organizacional, óptimos y con estilos democráticos participativos, pues los méritos serán el criterio que permita decidir acerca del ascenso y promoción del personal. En el análisis realizado un gran porcentaje de colaboradores se muestra que son indiferentes a los ascensos, lo cual puede ser producto de

la falta de información al respecto o que sencillamente la motivación que presentan los colaboradores es otra no es el ascenso sino la remuneración.

Referente a las relaciones laborales coincidencialmente ambos estratos de la muestra, afirmaron que en las empresas pasteurizadoras efectivamente, los compañeros de trabajo los tratan normalmente bien y el trato es armonioso, con amabilidad y es accesible para lograr la comunicación efectiva, el hecho que los resultados tiendan hacia lo favorable, denota un aspecto positivo desde el punto de vista organizacional, por cuanto las interrelaciones personales suelen ser determinantes en el clima, en especial en lo relacionado con las condiciones laborales.

Es importante considerar que la productividad se ve afectada en las empresas pasteurizadoras de leche, debido a la falta de organización y planificación, esta situación debe llamar a la reflexión a la alta gerencia de dichas empresas, es por ello que se debe garantizar que exista una organización y planificación efectiva de todas y cada una de las actividades que se realicen, de modo que su sincronización positiva, permita el logro de los niveles esperados de productividad.

En el análisis de los datos encontrados referente a la estabilidad en el puesto de trabajo en el estrato empleados con el de los obreros, evidencia cierta similitud en las tendencias, lo cual reitera que predomina una percepción hacia la estabilidad en el lugar de trabajo de las empresas, no por ello, las cifras negativas deben obviarse, sino que por el contrario; se hace pertinente que las pasteurizadoras de leche de la región andina, fomenten en su personal la idea que disfrutan de estabilidad tanto en el puesto de trabajo como en la organización, de modo que se logre consolidar el sentido de pertenencia y la identidad.

Se requiere de mayor formación y capacitación, mayor productividad y mejores condiciones para alcanzar el clima organizacional óptimo, puesto que mejora la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación e

identidad del talento humano calificado, que son tan importante para el progreso, productividad y bienestar de la organización y de cada uno de sus integrantes.

Referente al liderazgo que se presenta se debe considerar que es determinante al momento de tomar las decisiones, en los datos de análisis, se observa que tanto los obreros como los empleados reconocen a sus líderes y atribuyen la responsabilidad organizacional de tomar las decisiones.

El liderazgo que se debe ejercer en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, debe ser democrático, de modo que las decisiones sean el producto del consenso entre sus trabajadores. El hecho que tanto empleados como obreros, reconozcan la importancia del liderazgo democrático y participativo, constituye una característica positiva unificándolo con el respeto y el reconocimiento, factores fundamentales para dirigir una organización.

El estilo de liderazgo que manejan los gerentes es el participativo-democrático, el cual se caracteriza porque las relaciones entre el líder y sus miembros son cordiales, tienen una actitud ideal hacia los subordinados, y maneja la influencia como medio de movilización en la organización, esto motiva a tener iniciativa y buscar soluciones a los distintos problemas en conjunto, entre otras cualidades que hacen que el personal se sientan a gusto en su ambiente de trabajo.

Con referencia a lo anterior se deduce que los aspectos considerados en las encuestas si inciden directamente en el clima organizacional, debido a que para que en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina se fomente un óptimo clima organizacional se hace necesario trabajar en cada uno de estos aspectos, seguir desarrollándolos y generar crecimiento en los empleados para así mantener el crecimiento en el desarrollo de las funciones organizacionales.

Referencias Bibliográficas

Angostinho, B y Lapa, C. (2002). *Clima y cultura organizacional*. 2^{da} Edición. Troquel Buenos Aires. Argentina.

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Espíteme.

Armas, I. (2000) *Diagnóstico del Clima organizacional y Calidad del Servicio en la Facultad de Odontología de la Universidad Central de Venezuela*. Tesis de Grado U.C.V. Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Psicología. Caracas. Venezuela. Miegrafiado

Armas, M. Y González, F. (2002) *Diagnóstico del Clima organizacional y Calidad del Servicio en la Facultad de Odontología de la Universidad Central de Venezuela*. Tesis de Grado U.C.V. Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Psicología. Caracas. Venezuela. Miegrafiado

Balestrini, C, M. (2004). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas. Venezuela. Editorial Consultores Asociados BL

Barriga, S. (1983). *Psicología del grupo y cambio social*. Barcelona. España. Hora.

Brunet, L. (2005). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.

Brown, W y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. Editorial Limusa. México.

Cabrera, M. (1999). *El Clima en las Organizaciones Laborales*. Editorial Investigaciones Sociales. Buenos Aires Argentina. Aitakas

Cabrerías, G. (2.000). *Clima organizacional en empresas chilenas*. Volumen I

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (1.999). *Administración de recursos humanos*. 5^{ta}. Edición. México: Mc. Graw-Hill Interamericana.

Colmenares, G. (2.007). *El clima organizacional en la empresa compañía anónima para el desarrollo de la zona industrial de Barquisimeto*

"COMDIBAR" C,A Trabajo de grado. Universidad Centro occidental
"Lisandro Alvarado" (UCLA) Lara. Barquisimeto.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta
Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (Extraordinaria)
Diciembre 17, 1999. Caracas – Venezuela.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *El Comportamiento Humano*. Undécima
Edición. México: Mc Graw Hill.

Dastmalchian, A.; Blyton, P.; Adamson, R. (1991). *The Climate of Workplace*.
New Cork: Relations Routiedge.

Dessler G. (1993). *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. 4ta
Edición. México. D.F. Prentice Hall.

Devine, G. (2000). *Administre a sus Empleados*. México. Prentice Hall.

Ekvall, G. (1987). *The Climate Metaphor in Organization Theory: An
International Review*. Beverly Hills: Sage Publications.

Escorihuela, L. (2005). *El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación
Militar*. Trabajo de Grado no publicado. Escuela de Guerra Aérea.
Caracas. Mimeografiado

Feliú, P. (1996). *Medición y evaluación del clima organizacional*. Trabajo de
Ascenso para optar a la Categoría de Asistente. U.C.V. Facultad de
Humanidades y Educación. Escuela de Psicología. Caracas. Venezuela.

Fernández, T. (2009). *Factores que determinan el clima organizacional en
una empresa de mecánica automotriz (Ciudad de Guatemala, Centro
América) Trabajo de investigación elaborado de enero a noviembre 2006.
Aprobado por el concejo de la facultad de humanidades de la
Universidad Rafael Landívar, Guatemala*. Trabajo de ascenso no
publicado.

Fred, S. (1994). *Las estrategias: Alcance, impacto y evaluación*. Buenos
Aires. Argentina. Aikel. S. A.

Flórez, R y Tobón, A. (2001). *Investigación educativa y pedagógica*. Bogotá.
Colombia. McGraw Hill. Interamericana de España.

Gestoso y otros (1999). *Fundamentos de la psicología general*. Madrid.
España. McGraw Hill Interamericana de España.

- Goleman, D. (2004). *Inteligencia emocional*. Buenos Aires. Argentina: Javier Vergara. Editor S.A
- Guédez, A. (2009). *Gerencia, cultura y clima organizacional*. Caracas. Venezuela. Los Chaguaramos.
- Guizar, R. (2001). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México.D.F. Mc Graw Hill.
- Guillén, C y Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid. España. Mc Graw Hill. Interamericana de España. S.A.U.
- Halpin, A., y Crofts, D. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. (u.s. Office of Education, Dep. Of health, education and welfare) Washington, d.c. contract numbers s.a.c. United States of America. Pirnt
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. 2da Edición. México. D. F. Prentice Hall.
- Halten, K; J. (1987) *Estrategia y gestión estratégica de la empresa*. México. Editorial Continental.
- Hernández, K. (2.006). *El clima organizacional en el Hospital Dr. Pastor Oropeza Riera*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" (UCLA) Lara. Barquisimeto. Mimeografiado.
- Homans, Z. (1999). *Teorías del liderazgo para acercarse al líder de un grupo*. Lima.Peru. La lima.
- Izarra, M. y Palacios, M. (1997). *Diagnóstico de Clima Organizacional: Vicerrectorados Académico y Administrativo de la Universidad Central de Venezuela*". Tesis de Grado U.C.V. Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Psicología.
- James, L., y Jones, A. (1974). *Organizational Climate: A review of theory and research*. Psychological Bulletin, 18: 1096-1112.
- Koonzt, H (1998). *Administración: Una Perspectiva Global*. México. D. F. Mc Graw Hill. México.
- Laurence, S, y Lane, L (2001). *Psicología de las organizaciones Industriales*. 3ª Edición. México. D.F. Editorial Continental.

- Lewin, K. Lippitt, R y White, R (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. In *Journal Of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1965). *Organización humana*. Basil. Sao Pablo. Pionera.
- Litwin, G y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate. division of research graduate school of business administration*. Boston. Harvard University.
- Lippitt, R y White, R. K. (1943). *The social climate" of children's group*. New York: Mac Graw-Hill.
- Londoño, A. (2002). *Productividad y Crecimiento Empresarial*, En: *Revista Gerente*. Año 2000. Nº2 Vol. (1).
- Marciales, C. (2009). *Estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en las empresas del grupo Lacor, c.a. de la ciudad de San Cristóbal, estado Táchira*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Experimental del Táchira UNET. San Cristóbal. Táchira. Mimeografiado.
- Mcgregor, D. (1994). *Motivación y liderazgo*. New York. USA. Mac Graw Hill.
- Maish, M. (2007). *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. *Gestión en el Tercer Milenio*. UNMSM.
- Méndez, Á. (2003). *Metodología de la Investigación. Guía para la realización de proyectos de investigación*. Bogotá. Colombia: Mac Graw Hill.
- Mintzberg, H. (1991). *Gerenciar la organización con estrategias efectivas*. 3ra Edición. Chile. Santiago de Chile. Chilenitas
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones*. 8^{va} Edición. México. Prentice. Hall.
- Robbins, S. (1999). *Administration*. Mc Graw Hill. Canadá.
- Rodríguez, D. (2006). *Diagnostico Organizacional*, 5^{ta} Edición. Chile. Ediciones Universidad Católica de Chile. Alfaomega.
- Rodríguez, J. (2010). *Incidencia del clima organizacional en la proyección institucional del departamento de producción de Pasteurizadora Táchira*.

- Tesis de grado no publicada. Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Experimental del Táchira UNET. San Cristóbal. Táchira. Mimeografiado.
- Schein, E. (1984). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N, J. Prentice Hall.
- Sulbara, S. (2.002). *Clima organizacional y aplicación de la norma COVENIN ISO 9000 caso: Impresora técnica Zulia*. Trabajo de grado Universidad Fermín Toro UFT. Lara. Barquisimeto. Mimeografiado.
- Tagiuri, R., y Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a Concept*. Boston. Harvard Business School.
- Toro, F. (2001). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT Manual*. 5ta Edición. México. D.F. Trillas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. (2003). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: Fedupel.
- Weisinger, H. (1998). *La Inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires. Argentina. Javier Vergara editor.
- Yáñez, C. (2007). *Diagnostico del clima organizacional de Seguros Los Andes región occidental*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Experimental del Táchira UNET. San Cristóbal. Táchira. Mimeografiado.

Referencias Electrónicas

Bradford, S. and Merron, K. (2004). *The Leadership Chain: McClelland Legacy*. [Documento en línea] Disponible en <http://www.scca.com/1.html>. Recuperado 20-04-2010.

Denison, D. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. [Página web en línea]. Disponible en http://www.denisonculture.com/articles/paradigm_wars.pdf. Consultado 14-04-2010.

Fey, C.F. Y Beamish. (2001). *The organizational climate similarity and performance: International joint ventures in Russia*. [Página web en línea] Disponible en http://www.findarticles.com/p/articles7mi_m4339

Goncalves, A. (1.997). *Dimensiones del clima organizacional*. [Documento en línea]. Disponible en: lumaga@monteria.cetcol.net.co. Recuperado el 16-05-2010.

ANEXOS

ENCUESTA APLICADA EN LAS EMPRESAS

Muy De acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
----------------	------------	---------------------------------	---------------	-------------------

PRODUCTIVIDAD

1	En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas					
2	Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización					
3	La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación					

ROTACION

4	La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores					
5	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento					
6	La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización					

SATISFACCION

7	Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización					
8	La organización le permite satisfacer sus metas personales					
9	La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional					

AUSENTISMO

10	El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo					
11	El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo					
12	Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo					
13	Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de tus labores					

LIDERAZGO

14	Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones					
15	El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo					
16	La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen					

ESTRUCTURA

17	Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento					
18	Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo					
19	Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización					

RESPONSABILIDAD

20	Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo					
21	Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales					

TRABAJO EN EQUIPO

22	Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo					
23	Existe cooperación en su área de trabajo					

MOTIVACION

24	Su sitio de trabajo le resulta agradable, comodo y familiar					
25	En la empresa programa de asenso en función al desempeño					

Muy De acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

24	Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas					
----	---	--	--	--	--	--

RELACIONES

25	Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva					
26	Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones					

RECOMPENSA

27	La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo					
28	Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)					

IDENTIDAD

29	Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa					
30	Conoce y entiende la visión y misión de la organización					
31	Siente los problemas de la organización como propios					

EMPLEADOS

ESTRATOS	DIMENSIONES	ITEMS	PROPOSICIONES	MA	DA	NA/ND	ED	MD	TOTAL
Lacteos Casa Blanca	PRODUCTIVIDAD		En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas	2	7	2	1	0	12
Lacteos Casa Blanca	PRODUCTIVIDAD		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	7	3	2	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	PRODUCTIVIDAD		La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	5	4	3	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	ROTACION		La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores	4	4	3	1	0	12
Lacteos Casa Blanca	ROTACION		Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento	1	2	2	3	4	12
Lacteos Casa Blanca	ROTACION		La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización	6	4	1	1	0	12
Lacteos Casa Blanca	SATISFACCION		Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización	5	6	1	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	SATISFACCION		La organización le permite satisfacer sus metas personales	4	3	4	1	0	12
Lacteos Casa Blanca	SATISFACCION		La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional	2	6	1	3	0	12
Lacteos Casa Blanca	AUSENTISMO		El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo	4	6	1	1	0	12
Lacteos Casa Blanca	AUSENTISMO		El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo	6	4	2	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	AUSENTISMO		Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo	4	4	2	1	1	12
Lacteos Casa Blanca	AUSENTISMO		Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de las labores	5	4	3	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	LIDERAZGO		Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones	5	4	1	2	0	12
Lacteos Casa Blanca	LIDERAZGO		El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo	6	2	4	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	LIDERAZGO		La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen	3	7	2	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	ESTRUCTURA		Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	5	5	2	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	ESTRUCTURA		Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo	6	4	2	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	ESTRUCTURA		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	5	4	3	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	RESPONSABILIDAD		Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo	3	6	2	1	0	12
Lacteos Casa Blanca	RESPONSABILIDAD		Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	3	8	1	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	TRABAJO EN EQUIPO		Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo	8	2	2	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	TRABAJO EN EQUIPO		Existe cooperación en su área de trabajo	8	2	2	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	MOTIVACION		Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	4	4	3	1	0	12
Lacteos Casa Blanca	MOTIVACION		En la empresa programa de ascenso en función al desempeño	3	3	5	1	0	12
Lacteos Casa Blanca	MOTIVACION		Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas	3	4	3	2	0	12
Lacteos Casa Blanca	RELACIONES		Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva	6	4	2	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	RELACIONES		Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones	6	2	4	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	RECOMPENSA		La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo	5	6	1	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	RECOMPENSA		Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)	7	4	1	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	IDENTIDAD		Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa	5	6	1	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	IDENTIDAD		Conozco y entiendo la visión y misión de la organización	5	6	1	0	0	12
Lacteos Casa Blanca	IDENTIDAD		Siente los problemas de la organización como propios	6	5	1	0	0	12

ESTRATOS	DIMENSIONES	ITEMS	PROPOSICIONES	MA	DA	N/A	ND	ED	MD	TOTAL
PalmiAndino	PRODUCTIVIDAD		En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas	1	5	0	0	0	0	6
PalmiAndino	PRODUCTIVIDAD		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	0	4	2	0	0	0	6
PalmiAndino	PRODUCTIVIDAD		La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	2	1	2	1	0	0	6
PalmiAndino	ROTACION		La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores	1	2	2	1	0	0	6
PalmiAndino	ROTACION		Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento	1	1	1	2	1	0	6
PalmiAndino	ROTACION		La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización	2	2	1	1	0	0	6
PalmiAndino	SATISFACCION		Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización	2	2	2	0	0	0	6
PalmiAndino	SATISFACCION		La organización le permite satisfacer sus metas personales	2	1	2	1	0	0	6
PalmiAndino	SATISFACCION		La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional	2	1	1	1	1	0	6
PalmiAndino	AUSENTISMO		El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo	3	3	0	0	0	0	6
PalmiAndino	AUSENTISMO		El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo	4	1	1	0	0	0	6
PalmiAndino	AUSENTISMO		Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo	2	2	1	1	0	0	6
PalmiAndino	AUSENTISMO		Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores	1	3	1	1	0	0	6
PalmiAndino	LIDERAZGO		Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones	2	3	1	0	0	0	6
PalmiAndino	LIDERAZGO		El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo	4	1	1	0	0	0	6
PalmiAndino	LIDERAZGO		La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen	1	3	1	1	0	0	6
PalmiAndino	ESTRUCTURA		Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	1	3	1	1	0	0	6
PalmiAndino	ESTRUCTURA		Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo	2	3	1	0	0	0	6
PalmiAndino	ESTRUCTURA		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	2	3	1	0	0	0	6
PalmiAndino	RESPONSABILIDAD		Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo	2	2	0	1	1	0	6
PalmiAndino	RESPONSABILIDAD		Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	1	4	1	0	0	0	6
PalmiAndino	TRABAJO EN EQUIPO		Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo	3	2	1	0	0	0	6
PalmiAndino	TRABAJO EN EQUIPO		Existe cooperación en su área de trabajo	4	2	0	0	0	0	6
PalmiAndino	MOTIVACION		Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	3	2	1	0	0	0	6
PalmiAndino	MOTIVACION		En la empresa programa de ascenso en función al desempeño	2	2	2	0	0	0	6
PalmiAndino	MOTIVACION		Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas	1	1	1	2	1	0	6
PalmiAndino	RELACIONES		Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva	1	2	2	1	0	0	6
PalmiAndino	RELACIONES		Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones	2	3	1	0	0	0	6
PalmiAndino	RECOMPENSA		La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo	2	1	3	0	0	0	6
PalmiAndino	RECOMPENSA		Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)	2	1	1	1	1	0	6
PalmiAndino	IDENTIDAD		Está satisfecho con su trayectoria en la empresa	1	3	1	1	0	0	6
PalmiAndino	IDENTIDAD		Conoce y entiende la visión y misión de la organización	3	2	1	0	0	0	6
PalmiAndino	IDENTIDAD		Siente los problemas de la organización como propios	2	3	1	0	0	0	6

ESTRATOS	DIMENSIONES	ITEMS	PROPOSICIONES	MA	DA	NA/ND	ED	MD	TOTAL
Pasteurizadora Táchira	PRODUCTIVIDAD		En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas	3	17	4	2	0	26
Pasteurizadora Táchira	PRODUCTIVIDAD		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	13	13	0	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	PRODUCTIVIDAD		La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	13	9	2	2	0	26
Pasteurizadora Táchira	ROTACION		La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores	1	9	10	6	0	26
Pasteurizadora Táchira	ROTACION		Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento	0	3	4	10	9	26
Pasteurizadora Táchira	ROTACION		La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización	10	11	4	1	0	26
Pasteurizadora Táchira	SATISFACCION		Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización	10	12	4	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	SATISFACCION		La organización le permite satisfacer sus metas personales	9	13	4	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	SATISFACCION		La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional	5	12	3	6	0	26
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo	14	8	2	2	0	26
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo	15	9	2	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo	9	8	4	3	2	26
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores	10	12	4	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	LIDERAZGO		Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones	9	11	2	4	0	26
Pasteurizadora Táchira	LIDERAZGO		El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo	8	13	5	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	LIDERAZGO		La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen	9	12	5	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	ESTRUCTURA		Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	10	14	2	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	ESTRUCTURA		Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo	10	12	4	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	ESTRUCTURA		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	12	14	0	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	RESPONSABILIDAD		Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo	8	14	2	2	0	26
Pasteurizadora Táchira	RESPONSABILIDAD		Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	6	17	3	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	TRABAJO EN EQUIPO		Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo	15	8	3	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	TRABAJO EN EQUIPO		Existe cooperación en su área de trabajo	18	5	3	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	MOTIVACION		Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	19	7	0	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	MOTIVACION		En la empresa programa de ascenso en función al desempeño	7	7	8	2	2	26
Pasteurizadora Táchira	MOTIVACION		Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas	7	8	9	1	1	26
Pasteurizadora Táchira	RELACIONES		Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva	18	8	0	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	RELACIONES		Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones	9	12	5	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	RECOMPENSA		La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo	8	13	3	1	1	26
Pasteurizadora Táchira	RECOMPENSA		Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)	10	12	4	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	IDENTIDAD		Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa	13	11	2	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	IDENTIDAD		Conoce y entiende la visión y misión de la organización	19	7	0	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	IDENTIDAD		Siente los problemas de la organización como propios	13	10	3	0	0	26
Sumatoria Total Estratos				687,00	690,00	279,00	97,00	29,00	1782,00
Promedio				5,204545	5,227273	2,113636	0,73485	0,219697	13,5

ESTRATOS	DIMENSIONES	ITEMS	PROPOSICIONES	MA	DA	NAJO	ED	MD	TOTAL
Lacteos San Antonio	PRODUCTIVIDAD		En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas	0	7	2	1	0	10
Lacteos San Antonio	PRODUCTIVIDAD		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	4	6	0	0	0	10
Lacteos San Antonio	PRODUCTIVIDAD		La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	6	3	1	0	0	10
Lacteos San Antonio	ROTACION		La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores	1	4	3	2	0	10
Lacteos San Antonio	ROTACION		Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento	2	3	2	2	1	10
Lacteos San Antonio	ROTACION		La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización	5	4	1	0	0	10
Lacteos San Antonio	SATISFACCION		Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización	4	3	3	0	0	10
Lacteos San Antonio	SATISFACCION		La organización le permite satisfacer sus metas personales	4	4	1	1	0	10
Lacteos San Antonio	SATISFACCION		La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional	4	3	1	1	1	10
Lacteos San Antonio	AUSENTISMO		El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo	4	3	2	1	0	10
Lacteos San Antonio	AUSENTISMO		El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo	6	3	1	0	0	10
Lacteos San Antonio	AUSENTISMO		Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo	3	3	2	1	1	10
Lacteos San Antonio	AUSENTISMO		Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores	4	4	2	0	0	10
Lacteos San Antonio	LIDERAZGO		Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones	3	4	1	2	0	10
Lacteos San Antonio	LIDERAZGO		El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo	4	4	2	0	0	10
Lacteos San Antonio	LIDERAZGO		La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen	5	3	2	0	0	10
Lacteos San Antonio	ESTRUCTURA		Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	4	5	1	0	0	10
Lacteos San Antonio	ESTRUCTURA		Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo	4	4	2	0	0	10
Lacteos San Antonio	ESTRUCTURA		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	4	3	3	0	0	10
Lacteos San Antonio	RESPONSABILIDAD		Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo	3	3	2	2	0	10
Lacteos San Antonio	RESPONSABILIDAD		Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	2	5	3	0	0	10
Lacteos San Antonio	TRABAJO EN EQUIPO		Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo	3	3	2	1	1	10
Lacteos San Antonio	TRABAJO EN EQUIPO		Existe cooperación en su área de trabajo	4	2	3	1	0	10
Lacteos San Antonio	MOTIVACION		Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	5	5	0	0	0	10
Lacteos San Antonio	MOTIVACION		En la empresa programa de ascenso en función al desempeño	3	2	4	1	0	10
Lacteos San Antonio	MOTIVACION		Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas	3	4	3	0	0	10
Lacteos San Antonio	RELACIONES		Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva	6	3	1	0	0	10
Lacteos San Antonio	RELACIONES		Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones	3	4	2	1	0	10
Lacteos San Antonio	RECOMPENSA		La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo	1	4	3	2	0	10
Lacteos San Antonio	RECOMPENSA		Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)	4	3	3	0	0	10
Lacteos San Antonio	IDENTIDAD		Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa	5	4	1	0	0	10
Lacteos San Antonio	IDENTIDAD		Conoce y entiende la visión y misión de la organización	7	3	0	0	0	10
Lacteos San Antonio	IDENTIDAD		Siente los problemas de la organización como propios	6	2	2	0	0	10

OBREROS

ESTRATOS	DIMENSIONES	ITEMS	PROPOSICIONES	MA	DA	NA/NO	ED	MD	TOTAL
Pasteurizadora Táchira	PRODUCTIVIDAD		En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas	3	17	4	2	0	26
Pasteurizadora Táchira	PRODUCTIVIDAD		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	13	13	0	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	PRODUCTIVIDAD		La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	13	9	2	2	0	26
Pasteurizadora Táchira	ROTACION		La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores	1	9	10	6	0	26
Pasteurizadora Táchira	ROTACION		Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento	0	3	4	10	9	26
Pasteurizadora Táchira	ROTACION		La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización	10	11	4	1	0	26
Pasteurizadora Táchira	SATISFACCION		Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización	10	12	4	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	SATISFACCION		La organización le permite satisfacer sus metas personales	9	13	4	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	SATISFACCION		La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional	5	12	3	6	0	26
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo	14	8	2	2	0	26
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo	15	9	2	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo	9	8	4	3	2	26
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores	10	12	4	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	LIDERAZGO		Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones	9	11	2	4	0	26
Pasteurizadora Táchira	LIDERAZGO		El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo	8	13	5	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	LIDERAZGO		La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen	9	12	5	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	ESTRUCTURA		Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	10	14	2	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	ESTRUCTURA		Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo	10	12	4	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	ESTRUCTURA		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	12	14	0	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	RESPONSABILIDAD		Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo	8	14	2	2	0	26
Pasteurizadora Táchira	RESPONSABILIDAD		Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	6	17	3	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	TRABAJO EN EQUIPO		Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo	15	8	3	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	TRABAJO EN EQUIPO		Existe cooperación en su área de trabajo	18	5	3	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	MOTIVACION		Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	19	7	0	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	MOTIVACION		En la empresa programa de ascenso en función al desempeño	7	7	8	2	2	26
Pasteurizadora Táchira	MOTIVACION		Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas	7	8	9	1	1	26
Pasteurizadora Táchira	RELACIONES		Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva	18	8	0	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	RELACIONES		Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones	9	12	5	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	RECOMPENSA		La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo	8	13	3	1	1	26
Pasteurizadora Táchira	RECOMPENSA		Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)	10	12	4	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	IDENTIDAD		Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa	13	11	2	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	IDENTIDAD		Conoce y entiende la visión y misión de la organización	19	7	0	0	0	26
Pasteurizadora Táchira	IDENTIDAD		Siente los problemas de la organización como propios	13	10	3	0	0	26
Sumatoria Total Estratos				687,00	690,00	279,00	97,00	29,00	1782,00
Promedio				5,204545	5,227273	2,113636	0,73485	0,219697	13,5

ESTRATOS	DIMENSIONES	ITEMS	PROPOSICIONES	MA	DA	NA/NO	ED	MD	TOTAL
Lacteos Casa Blanca	PRODUCTIVIDAD		En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas	5	8	11	5	1	30
Lacteos Casa Blanca	PRODUCTIVIDAD		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	17	8	4	1	0	30
Lacteos Casa Blanca	PRODUCTIVIDAD		La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	13	8	8	1	0	30
Lacteos Casa Blanca	ROTACION		La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores	10	9	8	3	0	30
Lacteos Casa Blanca	ROTACION		Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento	3	4	5	8	10	30
Lacteos Casa Blanca	ROTACION		La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización	15	7	4	4	0	30
Lacteos Casa Blanca	SATISFACCION		Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización	13	11	5	1	0	30
Lacteos Casa Blanca	SATISFACCION		La organización le permite satisfacer sus metas personales	7	8	7	8	0	30
Lacteos Casa Blanca	SATISFACCION		La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional	5	15	3	7	0	30
Lacteos Casa Blanca	AUSENTISMO		El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo	10	14	3	3	0	30
Lacteos Casa Blanca	AUSENTISMO		El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo	15	10	5	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	AUSENTISMO		Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo	10	9	5	3	3	30
Lacteos Casa Blanca	AUSENTISMO		Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores	12	10	8	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	LIDERAZGO		Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones	12	10	3	5	0	30
Lacteos Casa Blanca	LIDERAZGO		El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo	15	5	10	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	LIDERAZGO		La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen	8	18	4	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	ESTRUCTURA		Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	13	13	3	1	0	30
Lacteos Casa Blanca	ESTRUCTURA		Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo	15	10	5	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	ESTRUCTURA		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	13	9	8	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	RESPONSABILIDAD		Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo	8	13	6	3	0	30
Lacteos Casa Blanca	RESPONSABILIDAD		Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	7	21	2	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	TRABAJO EN EQUIPO		Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo	20	5	5	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	TRABAJO EN EQUIPO		Existe cooperación en su área de trabajo	20	5	5	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	MOTIVACION		Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	8	10	8	3	0	30
Lacteos Casa Blanca	MOTIVACION		En la empresa programa de ascenso en función al desempeño	7	8	12	3	0	30
Lacteos Casa Blanca	MOTIVACION		Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas	8	9	8	5	0	30
Lacteos Casa Blanca	RELACIONES		Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva	15	10	5	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	RELACIONES		Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones	15	5	10	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	RECOMPENSA		La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo	13	14	3	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	RECOMPENSA		Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)	18	9	3	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	IDENTIDAD		Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa	13	14	3	0	0	30
Lacteos Casa Blanca	IDENTIDAD		Conoce y entiende la visión y misión de la organización	13	12	3	2	0	30
Lacteos Casa Blanca	IDENTIDAD		Siente los problemas de la organización como propios	11	8	3	3	5	30

ESTRATOS	DIMENSIONES	ITEMS	PROPOSICIONES	MA	DA	HAIND	ED	MD	TOTAL
PalmiAndino	PRODUCTIVIDAD		En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas	2	4	1	5	0	12
PalmiAndino	PRODUCTIVIDAD		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	0	8	4	0	0	12
PalmiAndino	PRODUCTIVIDAD		La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	4	2	4	2	0	12
PalmiAndino	ROTACION		La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores	2	4	4	2	0	12
PalmiAndino	ROTACION		Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento	2	2	2	4	2	12
PalmiAndino	ROTACION		La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización	4	4	2	2	0	12
PalmiAndino	SATISFACCION		Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización	4	4	4	0	0	12
PalmiAndino	SATISFACCION		La organización le permite satisfacer sus metas personales	2	2	5	3	0	12
PalmiAndino	SATISFACCION		La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional	4	2	2	2	2	12
PalmiAndino	AUSENTISMO		El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo	6	6	0	0	0	12
PalmiAndino	AUSENTISMO		El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo	8	2	2	0	0	12
PalmiAndino	AUSENTISMO		Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo	4	4	2	2	0	12
PalmiAndino	AUSENTISMO		Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores	2	6	2	2	0	12
PalmiAndino	LIDERAZGO		Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones	4	6	2	0	0	12
PalmiAndino	LIDERAZGO		El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo	8	2	2	0	0	12
PalmiAndino	LIDERAZGO		La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen	2	6	2	2	0	12
PalmiAndino	ESTRUCTURA		Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	2	6	2	2	0	12
PalmiAndino	ESTRUCTURA		Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo	4	6	2	0	0	12
PalmiAndino	ESTRUCTURA		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	4	6	2	0	0	12
PalmiAndino	RESPONSABILIDAD		Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo	4	4	0	2	2	12
PalmiAndino	RESPONSABILIDAD		Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	2	8	2	0	0	12
PalmiAndino	TRABAJO EN EQUIPO		Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo	6	4	2	0	0	12
PalmiAndino	TRABAJO EN EQUIPO		Existe cooperación en su área de trabajo	8	4	0	0	0	12
PalmiAndino	MOTIVACION		Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	6	4	2	0	0	12
PalmiAndino	MOTIVACION		En la empresa programa de ascenso en función al desempeño	4	4	4	0	0	12
PalmiAndino	MOTIVACION		Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mejores que las críticas y amenazas	2	2	2	4	2	12
PalmiAndino	RELACIONES		Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva	2	4	4	2	0	12
PalmiAndino	RELACIONES		Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones	4	6	2	0	0	12
PalmiAndino	RECOMPENSA		La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo	4	2	6	0	0	12
PalmiAndino	RECOMPENSA		Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)	4	2	2	2	2	12
PalmiAndino	IDENTIDAD		Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa	2	6	2	2	0	12
PalmiAndino	IDENTIDAD		Conoce y entiende la visión y misión de la organización	6	4	2	0	0	12
PalmiAndino	IDENTIDAD		Siente los problemas de la organización como propios	4	6	2	0	0	12

ESTRATOS	DIMENSIONES	TEMAS	PROPOSICIONES	MA	DA	NA/ND	ED	HO	TOTAL
Lacteos San Antonio	PRODUCTIVIDAD		En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas	0	15	5	2	0	22
Lacteos San Antonio	PRODUCTIVIDAD		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	9	13	0	0	0	22
Lacteos San Antonio	PRODUCTIVIDAD		La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	13	7	2	0	0	22
Lacteos San Antonio	ROTACION		La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores	2	9	7	4	0	22
Lacteos San Antonio	ROTACION		Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento	4	7	4	4	3	22
Lacteos San Antonio	ROTACION		La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización	11	9	2	0	0	22
Lacteos San Antonio	SATISFACCION		Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización	8	6	6	2	0	22
Lacteos San Antonio	SATISFACCION		La organización le permite satisfacer sus metas personales	9	9	2	2	0	22
Lacteos San Antonio	SATISFACCION		La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional	9	7	2	2	2	22
Lacteos San Antonio	AUSENTISMO		El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo	9	7	4	2	0	22
Lacteos San Antonio	AUSENTISMO		El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo	13	7	2	0	0	22
Lacteos San Antonio	AUSENTISMO		Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo	7	7	4	2	2	22
Lacteos San Antonio	AUSENTISMO		Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores	9	9	4	0	0	22
Lacteos San Antonio	LIDERAZGO		Considera usted que en la empresa se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones	7	9	2	4	0	22
Lacteos San Antonio	LIDERAZGO		El liderazgo de la empresa permite la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo	9	9	4	0	0	22
Lacteos San Antonio	LIDERAZGO		La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen	11	7	4	0	0	22
Lacteos San Antonio	ESTRUCTURA		Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	9	11	2	0	0	22
Lacteos San Antonio	ESTRUCTURA		Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo	9	9	4	0	0	22
Lacteos San Antonio	ESTRUCTURA		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	9	7	6	0	0	22
Lacteos San Antonio	RESPONSABILIDAD		Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo	7	7	4	4	0	22
Lacteos San Antonio	RESPONSABILIDAD		Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	4	11	7	0	0	22
Lacteos San Antonio	TRABAJO EN EQUIPO		Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo	7	7	4	2	2	22
Lacteos San Antonio	TRABAJO EN EQUIPO		Existe cooperación en su área de trabajo	9	4	7	2	0	22
Lacteos San Antonio	MOTIVACION		Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	11	11	0	0	0	22
Lacteos San Antonio	MOTIVACION		En la empresa programa de ascenso en función al desempeño	7	4	9	2	0	22
Lacteos San Antonio	MOTIVACION		Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas	7	9	6	0	0	22
Lacteos San Antonio	RELACIONES		Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva	13	7	2	0	0	22
Lacteos San Antonio	RELACIONES		Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones	7	9	4	2	0	22
Lacteos San Antonio	RECOMPENSA		La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo	2	9	7	4	0	22
Lacteos San Antonio	RECOMPENSA		Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)	9	7	6	0	0	22
Lacteos San Antonio	IDENTIDAD		Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa	11	9	2	0	0	22
Lacteos San Antonio	IDENTIDAD		Conoce y entiende la visión y misión de la organización	15	7	0	0	0	22
Lacteos San Antonio	IDENTIDAD		Siente los problemas de la organización como propios	13	4	4	1	0	22

ESTRATOS	DIMENSIONES	ITEMS	PROPOSICIONES	MA	DA	HA/ND	ED	MD	TOTAL
Pasteurizadora Táchira	PRODUCTIVIDAD		En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas	4	22	5	3	0	34
Pasteurizadora Táchira	PRODUCTIVIDAD		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	17	17	0	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	PRODUCTIVIDAD		La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	14	12	5	3	0	34
Pasteurizadora Táchira	ROTACION		La empresa mantiene el personal en movimiento por las distintas áreas o departamentos, a fin de garantizar las condiciones laborales de los trabajadores	4	11	12	7	0	34
Pasteurizadora Táchira	ROTACION		Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas de crecimiento	4	8	9	13	0	34
Pasteurizadora Táchira	ROTACION		La empresa estimula la estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización	15	14	3	1	1	34
Pasteurizadora Táchira	SATISFACCION		Se siente satisfecho por las metas profesionales logradas en la organización	13	16	5	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	SATISFACCION		La organización le permite satisfacer sus metas personales	10	11	12	1	0	34
Pasteurizadora Táchira	SATISFACCION		La empresa le permite realizar cursos de mejoramiento personal y profesional	7	16	2	8	1	34
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		El horario de trabajo establecido en la empresa, le permite asistir oportunamente a su trabajo	18	10	3	3	0	34
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		El ambiente laboral es un elemento que influye en el cumplimiento normal de su jornada de trabajo	19	10	3	1	1	34
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		Las condiciones laborales influyen en la asistencia a su lugar de trabajo	12	10	5	4	3	34
Pasteurizadora Táchira	AUSENTISMO		Las condiciones de trabajo le permite actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores	13	16	5	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	LIDERAZGO		Considera usted que en la empresa se tiene claro quien es el encargado de tomar las decisiones	12	14	3	5	0	34
Pasteurizadora Táchira	LIDERAZGO		El liderazgo de la empresa promueve la participación democrática de su personal en su ambiente de trabajo	10	17	7	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	LIDERAZGO		La manera como los jefes ejercen su autoridad permite que los empleados participen	12	15	5	2	0	34
Pasteurizadora Táchira	ESTRUCTURA		Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	13	18	3	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	ESTRUCTURA		Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo	13	16	5	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	ESTRUCTURA		Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	16	18	0	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	RESPONSABILIDAD		Considera Usted que tiene bastante autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo	10	16	3	3	0	34
Pasteurizadora Táchira	RESPONSABILIDAD		Considera que en su empresa su jefe(s) escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	8	22	4	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	TRABAJO EN EQUIPO		Las relaciones interpersonales con sus compañeros promueven el trabajo en equipo	20	10	4	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	TRABAJO EN EQUIPO		Existe cooperación en su área de trabajo	15	7	4	8	0	34
Pasteurizadora Táchira	TRABAJO EN EQUIPO		Su sitio de trabajo le resulta agradable, cómodo y familiar	25	9	0	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	MOTIVACION		En la empresa programa de ascenso en función al desempeño	9	9	10	3	3	34
Pasteurizadora Táchira	MOTIVACION		Las recompensas e incentivos otorgados en su organización son mayores que las críticas y amenazas	5	7	13	6	3	34
Pasteurizadora Táchira	MOTIVACION		Sus compañeros de trabajo le tratan normalmente bien, con amabilidad y es accesible para lograr comunicación efectiva	24	10	0	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	RELACIONES		Los canales de comunicación en su empresa se dan en todas las direcciones	5	11	7	0	11	34
Pasteurizadora Táchira	RECOMPENSA		La remuneración recibida compensa su esfuerzo y dedicación al trabajo	6	9	6	1	12	34
Pasteurizadora Táchira	RECOMPENSA		Cuando cumple con su trabajo recibe el reconocimiento de su jefe(s) inmediato(s)	13	16	5	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	IDENTIDAD		Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa	17	14	3	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	IDENTIDAD		Conoce y entiende la visión y misión de la organización	25	9	0	0	0	34
Pasteurizadora Táchira	IDENTIDAD		Siente los problemas de la organización como propios	17	13	4	0	0	34
Sumatoria Total Estratos				1218,00	1175,00	546,00	222,00	73,00	3234,00
Promedio				9,2273	8,90152	4,136364	1,6818	0,55309	24,5