

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES**



**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN UNA FÀBRICA DE HIELO UBICADA EN PUERTO
LA CRUZ, ESTADO ANZOÁTEGUI”**

REALIZADO POR:

BR. MORENO D'ARMAS, EDGARD

Trabajo de grado presentado ante la universidad de oriente como requisito
parcial para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Barcelona marzo 2025

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS APLICADAS

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES

“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA



ORGANIZACIONAL EN UNA FÁBRICA DE HIELO UBICADA EN PUERTO LA CRUZ,
ESTADO ANZOÁTEGUI”

REVISADO Y APROBADO POR:

Prof. Anabel Benavides

Tutor académico

Barcelona, marzo 2025

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES**



**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN UNA FÀBRICA DE HIELO UBICADA EN PUERTO
LA CRUZ, ESTADO ANZOÁTEGUI”**

Jurado calificador:

El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:

Prof. Anabel Benavides

Tutor académico

Prof. María Pérez

Jurado principal

Prof. Nayi Wells

Jurado principal

Barcelona, marzo de 2025

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado de la universidad de oriente:

“Los trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario, para su autorización”.



DEDICATORIA

Primeramente, a Dios que ilumina mi camino y nunca me abandona.

Este logro del cual me siento feliz, es especialmente para Ustedes padres **Militza Del Carmen D`Armas Ramos y Edgard Daniel Moreno Madrid** que con sacrificio, apoyo, consejos, he logrado ser un profesional. Espero con el favor de DIOS cumplir muchas metas más, que DIOS nos llene de mucha salud para disfrutar de cada una de ellas. Gracias

AGRADECIMIENTOS

Primero a **Dios**, por haberme dado la vida y salud; para cumplir esta meta tan importante, por darme el aliento, esperanzas, valor y fuerzas necesarias durante todo este camino universitario.

A mis Padres, **Militza Del Carmen D`Armas Ramos y Edgard Daniel Moreno Madrid** por darme la vida, por enseñarme lo bueno y lo malo, inculcándome los valores necesarios para enfrentar al mundo, dándome la oportunidad de estudiar y crecer como persona, impulsándome, animándome con paciencia y optimismo para continuar y culminar este sueño tan bonito, que con gran esfuerzo lo logre. A mi hermana, **Emili Daniela Del Valle Moreno D`Armas**, por darme ánimos y estar ahí para mí.

A mi compañera de estudio y de vida **Keila Castillo**, gracias por su comprensión, apoyo, carisma, de seguir cada día conmigo afrontando dificultades y logros gracias.

A mis Tías y Tío, **Irene Ramos, Idalmis D`Armas, Siraida D`Armas, Junior D`Armas, Elizabeth Moreno, Rosa D`Armas** por confiar en mí, apoyarme y estar al pendiente de mi carrera universitaria brindando consejos y enseñanzas en especial a mis abuelas **Iraida Ramos y Antonia Madrid** y mi abuelo **Edgard Moreno**, gracias por el apoyo.

A la profesora y tutora Anabel Benavides por el apoyo y todos los consejos y brindarme la oportunidad de culminar este proyecto

A todas las personas que he conocido y tratado en estos últimos años y agregaron valor a mi vida, mil gracias a todos.

RESUMEN

En este proyecto de investigación se desarrolló una propuesta de estrategias para la mejora del clima organizacional en una fábrica procesadora de hielo, ubicada en Puerto La Cruz estado Anzoátegui. Se plantearon estrategias para la mejora del clima organizacional en toda la empresa a través de recorridos e inspecciones detalladas a las diferentes áreas de trabajo, se realizaron entrevista no estructuradas a cada uno de los empleados que forman parte de la muestra y población de estudio del trabajo, se hizo uso de los siguientes técnicas de investigación Diagrama de Ishikawa, encuesta estructurada, Escala de Likert, FODA y gráfica de sectores. Tomando en cuenta que los trabajadores están en contacto directo día a día con factores que pueden alterar un entorno laboral se recomendó esta propuesta de trabajo para que la población a estudiar se sienta más comprometida con los objetivos de la fábrica y así generar mayor productividad.

Palabras Claves: estrategias, clima organizacional, liderazgo, motivación y comunicación.

INTRODUCCIÓN

El aumento de la productividad es una de las primordiales preocupaciones de las empresas. En este contexto es preciso resaltar que el clima organizacional en una organización influye directamente en la productividad. En este sentido es necesario crear un ambiente de trabajo propicio en las relaciones interpersonales entre directores y empleados, donde el medio interno de la organización y su atmósfera psicológica particular, este íntimamente relacionada a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas del personal.

De lo anterior, surge la necesidad de aplicar estrategias apropiadas que permitan generar las condiciones adecuadas, para aprovechar el potencial del personal que labora en la organización y de esta forma aumentar la eficiencia en la empresa. Un ambiente de trabajo caracterizado por un personal respetuoso, responsable y dinámico es clave para que la productividad tanto individual como colectiva aumente, incrementando la calidad del trabajo y el alcance de los objetivos propuestos en la organización.

En la actualidad, las organizaciones son la expresión de la realidad que se vive en el entorno de cambios permanentes, tanto en el área económica, social y tecnológica. En este orden, las estrategias empresariales contribuyen a la conducción de la empresa hacia la realización de los objetivos determinados, sirven de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento en la adaptación de los cambios que se presentan, por lo que se deduce que el clima organizacional influye en los resultados de la actividad de la empresa.

La presente investigación tiene como objetivo general, proponer estrategias para la mejora del clima organizacional en una fábrica de hielo ubicada en Puerto La Cruz, estado Anzoátegui, en este sentido es necesario determinar la importancia que el personal rinda como la empresa desea y sienta satisfacción con el trabajo que realiza, además los efectos que conlleva esto en la productividad, para que al finalizar se establezcan las estrategias para elevar el nivel de satisfacción del recurso humano que repercutirá en la productividad laboral.

El estudio se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I, titulado el problema. Se enfatiza en el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación (objetivo general y objetivos específicos), adicional a eso se la justificación y la delimitación de la misma.

Prosigue con Capítulo II, incluye los antecedentes de la investigación que sirvieron de guía para el desarrollo del estudio y que permitieron apreciar como otros investigadores estudiaron la temática, así como, la fundamentación teórica que soporta el estudio, que sirvió para la comprensión del tema, ya que la idea central se basó en Elaborar estrategias basadas para la mejora del clima organizacional de la fábrica de hielo Glacial C.A.

Posteriormente el Capítulo III, denominado marco metodológico, se explicaron los procedimientos y técnicas empleados para el desarrollo de la investigación, constituido por el diseño, tipo y nivel del estudio, su colectivo a involucrar, así como, precisar las técnicas e instrumentos de recolección de datos, análisis y presentación de los mismos.

El capítulo IV, contiene la descripción del comportamiento actual del área en estudio y se presentan el desarrollo de los objetivos planteados en este trabajo.

Capítulo V, en esta parte, se presentarán los resultados obtenidos a través de los análisis de datos recopilados en el marco de la investigación (encuestas). Además, se abordarán los hallazgos más relevantes y las tendencias identificadas, así como la interpretación de los datos relacionados con la problemática existente.

En el capítulo VI, se presenta la propuesta que en este caso fue elaborar estrategias para la mejora del clima organizacional de la fábrica de hielo Glacial C.A., las conclusiones y recomendaciones, destacando los aspectos más relevantes y pertinentes del estudio, así como el conjunto de sugerencias que buscan mejorar los procesos que se llevan a cabo en el área de productividad laboral en la empresa. Finalmente, se presenta el listado de referencias bibliográficas y anexos que complementan la investigación.

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN	viii
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
CAPÍTULO I.....	18
EL PROBLEMA.....	18
1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Objetivo de la investigación.....	21
1.3 Generalidades de la empresa	21
CAPÍTULO II.....	25
MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Antecedentes de la investigación	25
CAPÍTULO III	35

MARCO METODOLÓGICO	35
3.1 Tipo de investigación	35
3.1.1 Investigación documental	35
3.4.3.2 FODA.....	41
CAPÍTULO IV.....	44
SITUACIÓN ACTUAL	44
CAPITULO V.....	64
RESULTADOS.....	64
5.1 Identificación de los factores físicos en relación con la motivación de los trabajadores de la fábrica de hielo Glacial C.A.....	64
CAPÍTULO VI.....	110
PROPUESTA.....	110
6.1 Formulación de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en la fábrica de hielo Glacial C.A. a través de análisis FODA	110
6.1.1 PROPUESTA N°1: Mejorar la comunicación interna y la capacidad de toma de decisiones de los trabajadores	118
6.1.2 PROPUESTA N°2: Fortalecer las habilidades del personal y optimizar el espacio y los recursos tecnológicos.....	121
6.1.3 PROPUESTA N°3: Mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos, optimizar el uso de recursos tecnológicos y ampliar o reubicar las instalaciones de la empresa.....	124
6.1.4 PROPUESTA N°4: Minimizar el impacto de las fallas en el servicio eléctrico, telefonía e Internet mediante el establecimiento de alianzas con proveedores de servicios externos y la implementación de alternativas de	

comunicación.	125
6.1.5 PROPUESTA N° 5: Mejorar la satisfacción y el compromiso del personal mediante la implementación de programas de capacitación, bienestar laboral, reconocimiento, reclutamiento y retención de personal	127
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	135
Anexo A. Encuesta	135
Anexo B. Validación del instrumento	141
Anexo C. Confiabilidad del instrumento	142
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO	143

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 5.1 Evaluación de los factores físicos	55
Tabla 5.2 Frecuencia de colaboración	57
Tabla 5.3 Consulta y orientación	59
Tabla 5.4 Factores del entorno organizacional	60
Tabla 5.5 Desarrollo en el trabajo	61
Tabla 5.6 Mejora en las labores diarias de trabajo.	63
Tabla 5.7 Relaciones interpersonal.	64
Tabla 5.8 Relaciones fuera del horario laboral.	65
Tabla 5.9 Satisfacción horario laboral y salario	66
Tabla 5.10 Sobrecarga laboral.....	67
Tabla 5.11 Estrés laboral... ..	68
Tabla 5.12 Análisis de las causas que generan los factores del clima organizacional.	77
Tabla 5.13 Análisis de las causas que generan los factores del clima organizacional: motivación.....	79
Tabla 5.14 Análisis de las causas que generan los factores del clima organizacional: trabajo en equipo.....	81
Tabla 5.15 Análisis de las causas que generan los factores del clima organizacional: comunicación.....	83
Tabla 6.1 Factores internos.....	87
Tabla 6.2 Factores externos.....	89

Tabla 6.3 Matriz FODA.....	90
Tabla 6.4 Estrategias FO, DO, FA y DA.....	93
Tabla 6.5 Plan de acción N1	96
Tabla 6.6 Plan de acción N2	98
Tabla 6.7 Plan de acción N3	101
Tabla 6.8 Plan de acción N4	102
Tabla 6.9 Plan de acción N5	105

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Ubicación geográfica de la fábrica de hielo.....	24
Figura 1.2 Estructura Organizativa de la fábrica Hielo Glacial C.A	25
Figura 4.1 Galpón 1.....	46
Figura 4.2 Galpón 2.....	46
Figura 4.3 Tanque 1 Congelación de panelas.....	47
Figura 4.4 Volcadero tanque 1.....	48
Figura 4.5 Tanque 1 Amoníaco.....	48
Figura 4.6 Taller fábrica de hielo Glacial C.A	49
Figura 4.7 Planta energía eléctrica fábrica de hielo Glacial C.A.....	51
Figura 4.8 Anden fábrica de hielo Glacial C.A	53
Figura 5.1 Diagrama de Ishikawa	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 5.1 Frecuencia de colaboración.....	57
Gráfico 5.2 Consulta y orientación	59
Gráfico 5.3 Factores del entorno organizacional	60
Gráfico 5.4 Desarrollo en el trabajo	61
Gráfico 5.5 Mejora en las labores diarias de trabajo	62
Gráfico 5.6 Relaciones interpersonal.....	63
Gráfico 5.7 Relaciones fuera del horario laboral	64
Gráfico 5.8 Satisfacción horario laboral y salario	65
Gráfico 5.9 Sobrecarga laboral	67
Gráfico 5.10 Estrés laboral.....	68

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El clima organizacional es garantizar un adecuado ambiente laboral para que los colaboradores tengan un mejor desempeño laboral en las empresas, por lo tanto, los ejecutivos deben orientar sus decisiones en procurar que se mantenga un buen clima laboral, libre de conflictos internos que puedan ser un obstáculo para el rendimiento laboral producto de un ambiente toxico. Es necesario para lograr una relación significativa entre los trabajadores y la empresa debe existir un buen clima laboral que garantice un trabajo armónico que favorezcan el cumplimiento de metas y obtener resultados positivos (Aldaz et al, 2022).

Es importante que las empresas cuenten con un adecuado clima organizacional que garantice la productividad y ayude a cumplir con los objetivos planteados por las mismas, al evaluar el clima organizacional de las empresas, se identifica la interacción entre las características personales y organizacionales, se sabe que si los trabajadores se sienten reconocidos por la institución donde laboran, esto provocará que aumenten sus esfuerzos para él, logro de los objetivos organizacionales. Hoy en día las empresas venezolanas se están preocupando en los diferentes factores que eviten que la empresa sea más eficiente, uno de ellos es el clima organizacional, el cual tiene influencia en el comportamiento de los trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa.

Con base a lo anterior, se conoce que el recurso humano es lo más importante en las organizaciones, por lo que procurar su bienestar debe ser una de las principales prioridades. El desánimo, desmotivación, ausentismo

individualismo, falta de compromiso de los empleados, pérdida de talentos, retrasos, falta de capacitación, comunicación y liderazgo, son problemas que se derivan de no contar con un adecuado clima organizacional, lo cual, produce un sistema productivo accidentado, es por ello que se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores en virtud de que un empleado motivado es más eficiente y trabajara mejor, lo cual permite tener una producción eficiente y así lograr los objetivos de la empresa.

HIELO GLACIAL, C.A., es una empresa venezolana que se dedica a la elaboración de hielo en cubitos y panela. La empresa fue fundada en 1963 por el Sr. Nino Vattolo Pezzeta en la ciudad de Puerto La Cruz, estado Anzoátegui. La misión de la empresa es producir hielo en cubito y panela en todo el oriente del país siendo así esta una de las hieleras más grande y más industrializada del territorio nacional.

La organización no cuenta con un método que permita conocer cuál es la situación actual en toda la empresa en cuanto a las condiciones físicas, diferentes factores y percepciones de los trabajadores, que influyen en las actitudes y comportamiento de ellos, incluyendo en esto la satisfacción del personal, el cual debe ser el objetivo general de la organización. En los últimos años se ha podido evidenciar diferentes acciones que están alejadas de las expectativas de la empresa, como: desmotivación y rotación de personal con tiempo de trabajos altos perdiendo así efectividad en la línea de producción.

La empresa sabe que cada vez que ingresa un trabajador que sustituye a otro que se va, se deberá invertir para su formación, mientras se integra adecuadamente, es posible que disminuya la efectividad de la producción, el

personal nuevo necesita mucha supervisión, lo cual genera cansancio a los involucrados, todo esto trae como consecuencia tensión en el clima organizacional. A pesar de que la empresa se ha esforzado por mantener a sus trabajadores motivados y satisfechos, en cuanto a su salario, conocimientos, espacio físico de los puestos de trabajo e instalaciones, se debe evaluar el clima organizacional que existe en toda la empresa HIELO GLACIAL, C.A., con la finalidad de conocer la situación actual, en cuanto al nivel de comunicación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, expresiones verbales y físicas señalando la satisfacción laboral existente y las dimensiones físicas, todo esto con el fin de determinar aquellos factores en donde se presenten debilidades, para que así se pueda implementar mejoras, las cuales permitan lograr los objetivos de la organización.

Se planteó estrategias para la mejora del clima organizacional en toda la empresa, la cual ayudo a corregir factores que afectan la motivación y desempeño del personal, alcanzando satisfactoriamente los objetivos de la empresa.

En el siguiente proyecto de investigación, se llevó a cabo una investigación de tipo documental y de campo, el nivel de la misma fue de tipo descriptiva, las técnicas de recolección de datos: observación directa, revisión bibliográfica y las encuestas, para las técnicas de análisis de datos se utilizó entrevista no estructurada, la escala de Likert, FODA, Diagrama causa – efecto y gráfica de sectores.

1.2 Objetivo de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Proponer estrategias para la mejora del clima organizacional en una fábrica de hielo ubicada en Puerto La Cruz, estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual del clima organizacional en la fábrica de Hielo Glacial, C.A.
- Identificar los factores que intervienen en el clima organizacional en la fábrica de Hielo Glacial, C.A.
- Establecer las causas que generan los factores del clima organizacional en la fábrica de Hielo Glacial, C.A.
- Formular las estrategias para la mejora del clima organizacional en la fábrica de Hielo Glacial, C.A.

1.3 Generalidades de la empresa

1.3.1 Contexto histórico

La fábrica de hielo Glacial C.A., es una empresa dedicada a la fabricación de hielo en cubito y panela, fue fundada en 1963 por el Sr Nino Vattolo Pezzeta en la ciudad de puerto la cruz.

Esta Fábrica tiene hasta hoy 61 años fundada dedicada a la fabricación de hielo en cubito y panela, la fábrica es una de las más representativas del estado Anzoátegui, proyectando su imagen dentro del país.

La variedad de productos que se destacan para ser ofrecidos a los consumidores, presenta la siguiente clasificación:

- Hielo en cubito, entre ellos: Bolsa mediana 6kg y bolsa osito 4 kg
- Hielo en panela: Panela 150 kg.

La empresa está conformada por (3) parcelas con un área total aproximadamente de 10.214 m² y con formas casi rectangulares, sus instalaciones cuentan con una mezzanina administrativa donde se ubican las diferentes oficinas, una planta de producción la cual está dividida por las diferentes secciones involucradas al proceso productivo, donde se prepara y colocan los moldes para hielo en panela y otro para el hielo en cubito dos cavas cuartos para almacenamiento del producto terminado, tanques de almacenamiento de agua potable, filtros de tratamiento de agua, taller mecánico con su depósito, plantas de emergencia, caseta de banco de transformadores, entre otros.

1.3.2 Ubicación geográfica

La fábrica de hielo Glacial C.A. se puede distinguir desde lejos por su fachada de color azul océano, a su lado izquierdo se encuentra una cadena de supermercado llamada Unicasa, a su lado derecho una cadena de carpintería llamada placa centro y al frente con una ferretería llamada Chersia, está ubicada en la principal de la Avenida Bolívar, Puerto la Cruz, estado Anzoátegui. A continuación, en la Figura 1.1, se presenta la localización de la empresa.



Figura 1.1 Ubicación geográfica de la fábrica de hielo

Fuente: Google maps (2024)

1.3.3 Misión de la empresa

La misión de la empresa es producir hielo en cubito y panela en todo el oriente del país.

1.3.4 Visión de la empresa

Posicionarse como una de las hieleras más grande y más industrializada del territorio nacional.

1.3.5 Estructura organizativa

Los puestos de trabajo son fundamentales en una empresa porque representan las unidades básicas de organización que permiten la realización de tareas específicas y la asignación de responsabilidades. Estos puestos definen las funciones, roles y niveles jerárquicos dentro de la organización, lo que a su vez facilita la coordinación, la eficiencia operativa y el desarrollo de las habilidades individuales. Además, los puestos de trabajo son vitales para establecer claridad en cuanto a las expectativas laborales, contribuyendo así

a la productividad y al logro de los objetivos empresariales.

A continuación, se presenta la estructura organizativa de la fábrica de hielo Glacial C.A. (ver la figura 1.2). Donde se puede apreciar la distribución jerárquica dentro de la misma:

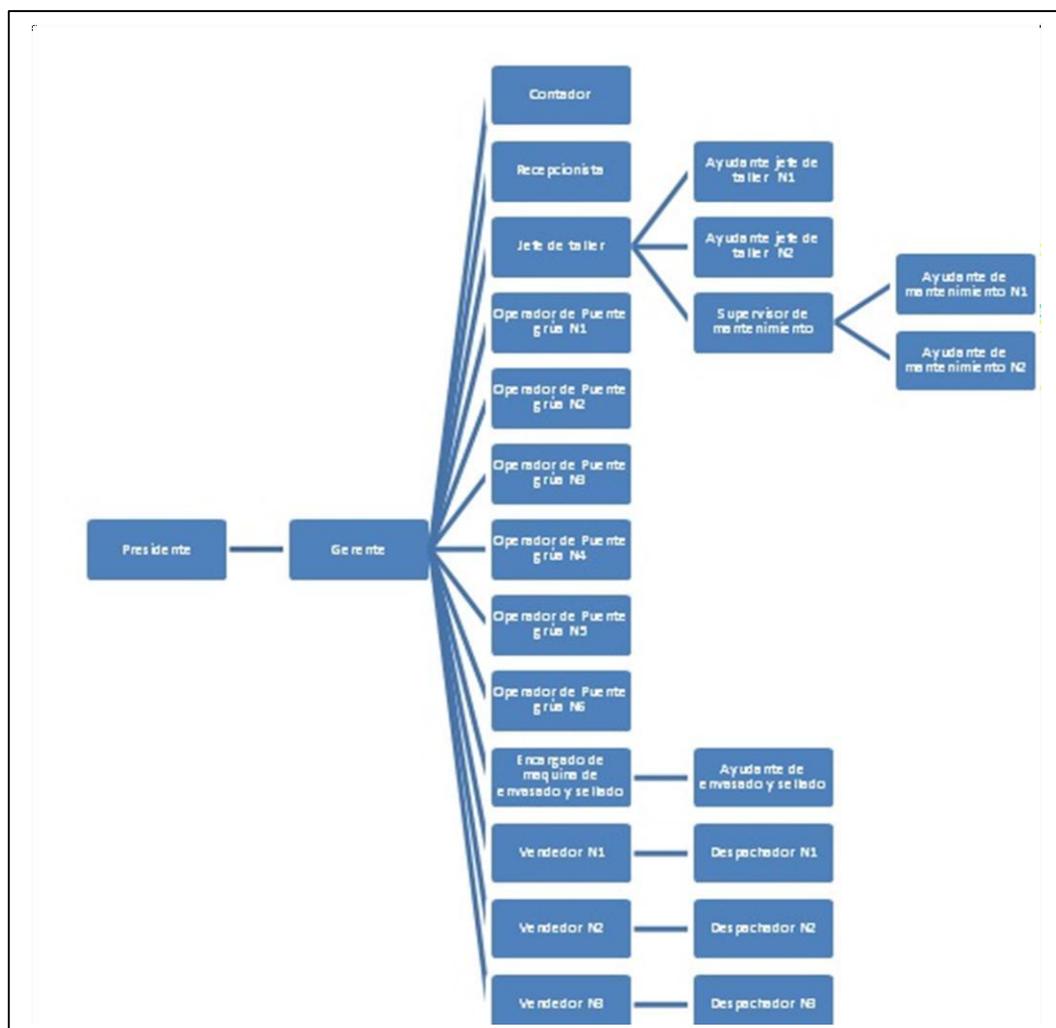


Figura 1.2 Estructura organizativa de la fábrica hielo Glacial C.A

Fuente: Fábrica de hielo Glacial C.A. (2024)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Díaz, A. (2023). **Propuestas de estrategias para la mejora del clima organizacional en las áreas de administración y producción de la planta de concreto premezclado S.A. Estado Anzoátegui.** Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito para optar al título de ingeniero industrial. El propósito de esta investigación fue realizar una evaluación de los riesgos a los que están sometidos los empleados diariamente en su jornada laboral, determinando las causas de los accidentes y enfermedades ocupacionales para luego adoptar las medidas necesarias a través de la implantación y aplicación de un programa de seguridad e higiene en la empresa. Este proyecto se realizó bajo una investigación de tipo documental y de campo. El nivel de la investigación es descriptivo, empleando la entrevista, la observación y la encuesta como técnicas de recolección de datos, mientras que para las técnicas de análisis de datos se utilizaron el diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto), matriz de riesgo, gráficos de barra y una evaluación de riesgo según la metodología del INSHT. Finalmente se elaboró un plan de seguridad industrial para la disminución de los riesgos existentes en la empresa.

García, L. y Olmos, A. (2023). **Evaluación del clima organizacional en una empresa de servicio y suministros para el área de construcción ubicada en puerto la cruz estado Anzoátegui.** Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito para optar al título de ingeniero industrial. Esta investigación tuvo como meta evaluar el clima organizacional de la empresa mediante el modelo de Litwin y Stringer

utilizando sus nueve dimensiones. Para llevar a cabo este proyecto se procedió a utilizar las siguientes metodologías de forma simultánea como la investigación documental y de campo, entre las técnicas e instrumentos para la recolección de datos se utilizó la observación y la encuesta la cual consta de obtener información. Se utilizó el diagrama de Ishikawa y el cuestionario de Litwin y Stringer para analizar las causas y efectos que influyen en los factores físicos en el desarrollo de las actividades laborales y del clima organizacional de la empresa sobre el cual se fundamentan las formulaciones para implementar un plan de mejora del clima organizacional de la empresa. Se concluyó finalmente que las percepciones de algunas áreas pueden estar incidiendo de forma desfavorable, la dimensión más débil fue relaciones y la de mayor fortaleza desafío.

Carrión, R. y Silva, P. (2019). **Estudio del clima organizacional en la gerencia de operaciones y mantenimiento de energía y climatización región oriente de la CANTV, sede de Anzoátegui.** Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente para optar al título de ingeniero industrial. El propósito de esta investigación fue analizar el clima organizacional dentro de la gerencia de operación y mantenimiento de energía y climatización región de oriente de la CANTV, sede de Anzoátegui. Es un estudio documental y de campo de carácter descriptivo, en donde se realizó una encuesta de un total de quince (15) personas, donde se evalúa la situación de la empresa con respecto a los factores físicos y motivacionales. Concluyendo que los factores del medio ambiente laboral son adecuados para el desarrollo de actividades, sin embargo el nivel de comunicación dentro de la gerencia no es el adecuado siempre y no existe suficiente motivación entre los empleados para llevar a cabo las actividades diarias pensando en el bienestar del apartamento

Hernández, H. y Uriepero, L. (2018). **Evaluación del clima organizacional presente en el departamento de relaciones laborales de una empresa dedicada al servicio de andamiaje, ubicada en Barcelona, estado Anzoátegui.** Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente para optar el título de ingeniero industrial. El presente trabajo de grado tiene como propósito identificar, establecer y describir las fallas existentes en las relaciones interpersonales entre los trabajadores en el departamento de relaciones laborales. Es un estudio documental y de campo de carácter descriptivo con un enfoque proyectivo en la cual se realizó una encuesta, un diagrama causa – efecto y una matriz FODA, las cuales establecen que existe poca interacción entre compañeros, falta de liderazgo, estrés laboral por presión de los jefes, falta de incentivos y no hay un reconocimiento hacia el personal por su rendimiento, lo que lleva a una falta de motivación , una deficiente comunicación y las condiciones de trabajo dentro de la empresa no son las óptimas, lo cual lleva a la conclusión de que es importante contar con estrategias lógicas que tomen en cuenta la motivación, comunicación y el ambiente laboral dentro de la empresa.

Arriens, V. (2021). **Diseño de la planificación estratégica para el establecimiento de mejora en el programa “Operación de limpieza Anzoátegui” de la gobernación del estado Anzoátegui.** Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente para optar el título de ingeniero industrial. El presente trabajo de investigación es diseñar una propuesta de un plan estratégico para la aplicación del programa “Operación de limpieza Anzoátegui” de la gobernación del estado Anzoátegui, utilizando como técnicas de análisis de datos la matriz FODA la cual permitió conocer las fortalezas y debilidades a través de un análisis interno y las oportunidades y amenazas que conforman el análisis externo del programa así mismo se

utilizo el diagrama de Ishikawa para determinar cada una de las causas que afectan el área del programa. Con los resultados obtenidos se procedió a diseñar el plan estratégico a partir de la misión, visión, valores y el objetivo estratégico del programa y la organización, y de esta forma proponer las estrategias que permitan mejorar la aplicación del programa.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Clima organizacional

El autor Bacalla, E. (2022) establece que el clima organizacional hace referencia al rendimiento y rentabilidad de la empresa, los trabajadores al estar motivados se identificarán con los valores empresariales, produciendo logros. Los elementos considerados en el clima organizacional son: la comunicación, interrelación con los compañeros de trabajo, las consideraciones y los tratos de los jefes y el ambiente donde laboran los trabajadores

2.2.2 Origen del clima organizacional

El autor Bacalla, E. (2022) plantea que el clima organizacional tiene su origen en la sociología teniendo en cuenta la definición de organización en el que destaca la influencia del trabajador al interior de las relaciones humanas como teoría del sistema social.

El término del clima organizacional se estableció por primera vez en la psicología industrial quizás por ella no se tiene una definición exacta y la metodología para su especificación así mismo, se considera que el clima organizacional tiene su origen en que el ser humana existe en contextos

dinámicos y complejos; las empresas están conformadas por individuos

equipos y colaboradores generando acciones diversas y que perturban el contexto.

2.2.3 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional es importante ya que es trabajado a partir de la gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta la visión , misión y objetivos de la empresa; pero entonces la función que se desempeña en dicho manejo, se enfoca en trabajar el compromiso de los trabajadores para con la empresa, las relaciones de equipo, la formación y desarrollo personal, el bienestar en el lugar de trabajo, el rendimiento de los empleados, la comunicación y el manejo de las emociones de los mismos y el liderazgo según Brito ;Pitre y Cardona. (2020).

2.2.4 Características del clima organizacional

Según Ortega, C. (2020), el clima organizacional posee las siguientes características:

- El clima es un concepto multidimensional en el cual la variedad de dimensiones entran en juego pueden incluir el grado de conflicto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es medible con un instrumento adecuado como por ejemplo una encuesta de clima organizacional.
- El clima es influenciado fuertemente por la estructura organizacional tiene que ver con el apoyo que los empleados sienten que reciben de la organización.

2.2.5 Tipos de clima organizacional

Moncayo, D.; Andino, P. y Medina, L. (2018) el clima organizacional se clasifican en 4 tipos:

- **Clima de tipo autoritario:** Sistema 1 – Autoritarismo explotador. En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- **Clima de tipo autoritario:** Sistema II – Autoritarismo Paternalista. Este tipo de clima los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos. Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- **Clima de tipo participativo:** Sistema III – Consultivo. Los jefes tienen clima participativo tiene confianza en sus trabajadores. La política y decisiones se toman en los puesto superiores pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones. La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos, se trata también de

satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima

tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Clima participativo:** Sistema IV – Participación en grupo. Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral. La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización bajo la forma de planeación estratégica.

2.2.6 Dimensiones del clima organizacional

Según Iglesias, A. y Torres, J. (2018), para el análisis del clima organizacional se trabaja con cuatro dimensiones o áreas críticas que son el liderazgo la motivación la reciprocidad o compromiso y la participación. Estas dimensiones permiten un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar en el interior de ellas. A continuación se definen las cuatro dimensiones básicas:

- **Liderazgo:** es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer.
- **Motivación:** conjunto de reacciones y aptitudes naturales, propias de las personas, será visto como el eje del desempeño organizacional de los trabajadores.

- **Reciprocidad:** la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización.
- **Participación:** se entiende como la involucración de las personas en las actividades de la organización.

2.2.7 Escala de Likert

Según Mc Daniel, C y Gates, R. (2016) la escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contexto sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejará una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuestas:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Según Arias, F. (2016), El diseño de la investigación “es la estrategia general que asume el investigador para resolver el problema planteado tomando los datos de interés directamente de la realidad. La investigación se clasifica en experimental, de campo y documental. En este proyecto se utilizó la investigación documental y de campo.

3.1.1 Investigación documental

Según Arias, F. (2016), la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

En este proyecto se utilizó la investigación documental ya que el material a consultar fue por medio de bibliografías, guías, archivos y páginas web relacionadas con el clima organizacional y la elaboración de estrategias de mejora que sirvió de referencia para ampliar la información para la realización de este proyecto.

3.1.2 Investigación de campo

Según Arias, F. (2016), la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la

realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

La investigación fue de campo porque se recopiló la información necesaria realizando visitas directamente a la empresa y por lo tanto se identificaron los factores dentro de la fábrica de Hielo Glacial C.A., utilizando la técnica de recolección de datos mediante encuestas y observación.

3.2 Nivel de investigación

Según Arias, F. (2016), se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. En un proyecto de investigación, se establecen diferentes niveles con el propósito de determinar el alcance que se espera lograr. La investigación realizada fue descriptiva para el desarrollo del proyecto.

3.2.2 Investigación descriptiva

Según Arias, F. (2016), la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o supone con establecer su estructura o comportamiento. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación.

La investigación que se empleó fue de carácter descriptiva, ya que se describieron los factores que influyen en el clima organizacional del personal que labora en la fábrica de Hielo Glacial, C.A., este nivel de investigación permitió conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a

través de la descripción exacta de las actividades, con el propósito de realizar una evaluación de la información que se obtenga.

3.3 Población y muestra

3.3.2 Población

Según Arias, F. (2016), la población es un conjunto finito o infinito de los elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esto queda delimitado por los problemas y por los objetivos del estudio. Para esta investigación se conto con una población finita comprendida por 24 empleados en total distribuidos en la fábrica de hielo.

3.3.3 Muestra

Según Arias, F. (2016), la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Ya que la investigación tiene una población pequeña, la muestra fue igual a la población, es decir, de tipo finita con 24 empleados en total (6 operadores puente grúa, 1 jefe de taller, 2 ayudante jefe de taller, 1 supervisor de mantenimiento, 2 ayudante de mantenimiento, 1 encargado de máquina de sellado y envasado, 1 ayudante de envasado y sellado, 3 despachadores, 3 vendedores, 1 recepcionista, 1 contador, 1 gerente, 1 presidente), distribuidos en la fábrica de hielo.

3.4 Técnicas a utilizar

3.4.2 Técnicas de recolección de datos

Según Arias, F. 2016, se define por técnica, al procedimiento o forma particular de obtener datos o información. La aplicación de una técnica conduce a la

obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material, de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente.

Se emplearon las siguientes técnicas con el propósito de obtener la información específica y las herramientas necesarias que se requieran para llevar a cabo la investigación:

3.4.2.1 Observación directa

Según Arias, F. (2016), es un técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. En esta investigación se aplicó esta técnica para dar a conocer de manera visual los factores físicos, sociales, psicológicos y organizacionales que componen el clima organizacional en la fábrica de Hielo Glacial.

3.4.2.2 Revisión documental

Según Arias, F. (2016), es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Se usò esta técnica con el fin de obtener información adicional mediante libros, guías, páginas web, tesis de grado, citas bibliográficas u otro material referente al tema de estudio. De igual manera, se recopiló información suministrada por parte de la fábrica de hielo Glacial, C.A.

3.4.2.3 Encuesta

Según Balestrini, M. y Lares, A. (2020), se refiere a obtener datos en un contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio.

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, mediante los cuales se recopiló datos que suministraron los integrantes de la muestra, quienes dieron información sobre el clima organizacional del área donde trabajan en la fábrica de Hielo Glacial, C.A.

3.4.3 Técnicas de análisis de datos

Según Arias, F. (2016), en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos.

A continuación, las siguientes técnicas que fueron utilizadas para el análisis de datos:

3.4.3.1 Diagrama Causa - Efecto (Ishikawa)

Según López, P. (2016), también conocido como diagrama de Ishikawa. Es una técnica que permite la identificación y la clasificación de ideas e información relativas a las causas de los problemas. Con este diagrama se planteó una mayor objetividad al describir la problemática existente, en donde se identificaron las posibles causas tanto principales como secundarias que pueden generar el problema.

3.4.3.2 FODA

Según Sánchez, D. (2020), es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. Así como también explica que es una

herramienta de trabajo que facilita la toma de decisiones.

Se utilizó esta técnica herramienta para conocer a fondo los aspectos positivos y negativos de la población de estudio, lo cual permitió una óptima formulación de posibles acciones a tomar en cuanto a las mejoras a realizar, en la empresa.

3.4.3.3 Escala Likert

Según McDaniel, C. y Gates, R. (2016), es una escala de medición en la que el encuestado especifica un nivel de acuerdo o desacuerdo con enunciados que expresan una actitud favorable o desfavorable hacia el concepto en estudio. Se utilizó esta técnica para conocer y determinar el estado emocional de los trabajadores (positiva y negativa) sabiendo el grado de conformidad, y por ende, realizar un diagnóstico en la fábrica sobre las condiciones que afectan al trabajador en torno al clima organizacional.

3.4.3.4 Gráfico de sectores

Según Graça, M. (2020), también llamado gráfico circular, es una representación gráfica, utilizado esencialmente para datos cualitativos, que se basa en un círculo, dividido en sectores circulares, tantos como categorías que presenten los datos de estudio. Se utilizó esta herramienta para determinar el porcentaje de las respuestas obtenidas por los trabajadores de la fábrica de hielo a través de las encuestas, y así obtener una estadística certera de los problemas más frecuentes que ocurre dentro de la planta para llevar a cabo la elaboración de estrategias de mejora.

CAPÍTULO IV

SITUACIÓN ACTUAL

Una vez establecidas las bases teóricas y metodológicas que rigen la investigación es necesario describir el comportamiento actual del área en estudio. A continuación, en este capítulo se presenta el desarrollo de los objetivos planteados en este trabajo.

4.1 Descripción de la situación actual del clima organizacional en la fábrica de Hielo Glacial, C.A.

Actualmente la fábrica de hielo Glacial C.A., carece de estrategias para la mejora del desarrollo del clima organizacional, para mantener la eficiencia de sus trabajadores durante sus jornadas laborales. Se pudo verificar que la fábrica de hielo tiene una deficiencia en la parte motivacional del personal , ya que en las diferentes áreas de trabajo se observò que no poseen un ambiente laboral adecuado como falta de iluminación , sonidos de alta intensidad , implementos de seguridad adecuados para realizar sus trabajos, además sus empleados están capacitados pero no cuentan con equipos óptimos y también se alcanzó a notar la falta de supervisión por parte de los superiores que indiquen a sus empleados como deben realizar sus actividades.

Con el fin de comprender los desafíos que afectan el entorno laboral de la fábrica de hielo Glacial, C.A., resulta fundamental adquirir información detallada sobre su estado actual. Para alcanzar este objetivo, se realiza un análisis exhaustivo de su estructura organizativa, las posiciones de cargos ocupadas y el entorno en el que los trabajadores desarrollan sus actividades.

4.1.1 Descripción de los puestos de trabajo de la fábrica de hielo Glacial, C.A

Los puestos de trabajo facilitan a la organización, la gestión de recursos humanos y el diseño de estructuras jerárquicas eficientes. Además, permite que las personas comprendan sus roles y responsabilidades de manera clara, lo que contribuye a un ambiente laboral más productivo y armonioso y son fundamentales para una gestión eficiente de recursos humanos y una estructura organizativa bien definida, por lo que las empresas pueden beneficiarse de una mayor equidad en la remuneración, una mayor motivación y retención de empleados, una mayor eficiencia y productividad, así como una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

La fábrica de hielo Glacial, C.A, cuenta con una estructura organizativa encabezado por un presidente, la cual se puede visualizar en la figura 1.2 del Capítulo I. A continuación, se detallan los diversos cargos que existen en las diferentes áreas de trabajo ubicadas allí:

- **Presidente:** es el líder estratégico y ejecutivo de la fábrica de hielo Glacial. C.A, encargado de dirigir y supervisar todas las operaciones relacionadas dentro y fuera de ella. Sus responsabilidades incluyen establecer y ejecutar la visión y la estrategia empresarial, liderar las relaciones con entidades gubernamentales, tomar decisiones clave para el crecimiento y la rentabilidad de la fábrica, así como representar a la organización en eventos públicos y comerciales. Además, debe promover la innovación y garantizar el cumplimiento de los más altos estándares de calidad y seguridad en todas las actividades de la

empresa.

- **Gerente:** es el responsable de supervisar y dirigir todas las operaciones relacionadas con las actividades diarias dentro y fuera de la fábrica de hielo Glacial C.A. Esto incluye la planificación, coordinación y control de los recursos necesarios para llevar a cabo dichas actividades operativas de manera eficiente y efectiva.
- **Contador:** es el encargado de registrar y analizar las transacciones financieras, asegurando la exactitud y conformidad con los principios contables y normativas fiscales vigentes, elaborar estados financieros, informes de costos y presupuestos. Asimismo, mantenerse en participación activa en los análisis de rentabilidad de proyectos de la fábrica de hielo Glacial C.A.
- **Recepcionista:** es el responsable de coordinar las agendas de reuniones, preparar la documentación necesaria para presentaciones decisiones y gestión de la comunicación interna y externa del presidente y el gerente, así como atender solicitudes y requerimientos específicos de información. Además, se encarga de organizar viajes, eventos y otras actividades relacionadas con las funciones del presidente y el gerente.
- **Jefe de taller:** Es responsable de gestionar el taller, supervisar a los empleados, garantizar el control de calidad y mantener un entorno de trabajo seguro y eficiente. Mantener el buen funcionamiento del taller mecánico a su cargo. Administrar conjuntamente con el encargado de mantenimiento, las herramientas a ser utilizadas. Fiscalizar el trabajo

de los mecánicos a su cargo.

- **Operador de puente grúa:** desempeña una serie de funciones vitales antes, durante y después del izaje de carga. Desde inspeccionar y planificar el izaje hasta operar el puente grúa de manera segura y eficiente, y realizar inspecciones posteriores y mantenimiento adecuado, el operador juega un papel fundamental en garantizar la seguridad y el éxito de las operaciones de izaje de carga y descarga de las panelas de hielo en la fábrica de hielo Glacial C.A.
- **Encargado de máquina de sellado y envasado:** es la persona encargada de la manipulación y control de las maquinas fabricadoras de hielo, la envasadora y la selladora, además es el que garantiza el cumplimiento de los objetivos de producción del día a día de la fábrica de hielo.
- **Vendedores:** son las personas que tiene encomendada la venta de los productos de la fábrica de hielo para que lleguen a manos del consumidor final o un intermediario además deben tener una buena fluidez comunicacional con el cliente para establecer una relación empresa consumidor para aumentar la llegada del producto al mercado.
- **Supervisor de mantenimiento:** es aquella persona que se encarga de organizar y dirigir todas las actividades relacionadas con la operación de los equipos, la seguridad en los estándares de producción , los sistemas de construcción y el continuo funcionamiento de las máquinas o herramientas críticas para la fábrica de hielo Glacial C.A.

- **Ayudante de supervisor de Mantenimiento:** se encarga de aliviar la carga operativa del supervisor oficial y con ello mejorar los tiempos de mantenimiento preventivo y mejorar la eficiencia del mantenimiento general en la fábrica de hielo Glacial C.A.
- **Ayudante del encargado de la máquina de sellado y envasado:** es la persona que se ocupa de paletizar las bolsas de hielo dentro de la cava cuarto y de hacer la limpieza respectiva antes y después de producción de el hielo en cubito de la fábrica Glacial. C.A
- **Despachadores:** son los que manejan y coordinan las operaciones de logística y transporte, asegurando una comunicación y coordinación fluida y eficiente entre conductores, clientes y proveedores de servicios, además son los encargados de llevar los productos paletizados en la cava cuarto hacia los camiones de carga para su distribución.

4.1.2 Descripción de los espacios físicos de la fábrica de hielo Glacial C.A.

La fábrica de hielo Glacial C.A. cuenta con una infraestructura tipo galpón dos aguas. Esta cuenta con una (1) oficina administrativa – dirección general donde se encuentra el presidente, gerente, contador y la recepcionista; un (1) área de producción donde se encuentra los operadores de puente grúa, el encargado de máquina de envasado y sellado y el ayudante de envasado y sellado; un (1) área de taller donde se encuentra el jefe de taller, los ayudantes del jefe de taller, el supervisor de mantenimiento y los ayudantes

de mantenimiento; un (1) área de planta de energía eléctrica y un (1) área de despacho donde se encuentran los vendedores y los despachadores.

La entrada a la empresa se encuentra a través del andén de carga donde reportas al despachador de andén que dará acceso a la puerta de entrada a la oficina o a la puerta de entrada al área de producción. Todos los espacios están equipados con una conexión de banda ancha proporcionada por CANTV, lo que permite a la oficina administrativa – dirección general estar en contacto con el despachador de andén o el supervisor de taller para solicitar información de suministros e insumos, realizar seguimiento de las obras y facilitar la comunicación entre departamentos sin necesidad de desplazamientos.

El espacio cuenta con iluminación natural y artificial, y está equipado con dos (3) aires acondicionados tipo Split, ubicados en la oficina administrativa – dirección general la oficina está revestida con techo raso, paredes frías de color blanco y suelos de cerámica. La mayoría de los puestos de trabajo son compartidos. Además, el ambiente suele ser frío, húmedo y con presencia de agentes contaminantes como el polvo. Aunque el riesgo de accidentes dentro de la oficina es de magnitud baja o media, y la posibilidad de ocurrencia es baja, tienen implementado un sistema de protección contra incendios que incluye extintores situados cerca de la entrada principal, así como botiquines de primeros auxilios ubicados en el área del cafetín.

Además, la empresa proporciona equipos de protección personal a todo el equipo que forma parte del área de producción y de taller. Esto se debe a que estas actividades conllevan riesgos de accidentes catalogados como de magnitud alta y con una posibilidad de ocurrencia alta.

A continuación, se detallará minuciosamente la estructura y funcionamiento de cada área de trabajo para lograr una comprensión integral de las mismas:

1 Área de producción

El área de producción de la fábrica de hielo Glacial C.A.; son dos galpones amplios de dos aguas que se encuentra en la parte de atrás de la zona de despacho, el piso es de laja de esquisto en su mayoría, las paredes de bloques y el techo de láminas de zinc; en esta área se encuentran las maquinarias necesarias para llevar a cabo el proceso productivo.

Características del área de producción

- Temperatura

Esta área cuenta con ventilación natural, la cual fluye a través de los bloques de ventilación y una separación de cada galpón de dos aguas, La temperatura se mantiene fresca dentro de esta área, lo cual es adecuada para las actividades que se realizan. En la figura 4.1 y 4.2 se presentan la ventilación en el área de producción.



Figura 4.1 Galpón 1

Fuente: Edgard E. Moreno (2024)



Figura 4.2 Galpón 2

Fuente: Edgard E. Moreno (2024)

- Iluminación

Hacen uso de la iluminación artificial, mediante reflectores, esta área se encuentra iluminada adecuadamente y se aprovecha la iluminación natural durante un periodo para posteriormente hacer uso de iluminarias, de forma que se pueda aprovechar este recurso natural. En la figura 4.3 se muestra la iluminación en el área de producción.



Figura 4.3 tanque 1 congelación de paneles

Fuente: Edgard E. Moreno (2024)

- Espacio Físico

El área está distribuida de forma adecuada, se pudo notar que existe fluidez y fácil manejo de materiales en el proceso productivo, lo cual permite eliminar tiempo y movimientos innecesarios por parte de la mano de obra. Tiene un área extensa de forma que los operarios puedan cumplir sus funciones y responsabilidades de forma cómoda y ordenada.

En la figura 4.4 y 4.5 se muestran el espacio físico en el área de producción.



Figura 4.4 Volcadero tanque 1
Fuente: Edgard E. Moreno (2024)



Figura 4.5 Tanque 1 Amoniaco
Fuente: Edgard E. Moreno (2024)

- Ruido

Esta área presenta altos niveles de ruidos debido al funcionamiento de los equipos y maquinas que se utilizan en el proceso productivo, es por ello que el personal hace uso de los respectivos equipos de seguridad, es decir, protectores auditivos para evitar cualquier tipo de daños en la audición.

2 Área de Taller

En este espacio tienen herramientas y maquinas donde los trabajadores de la empresa hacen mantenimiento a algunos equipos y maquinarias, en este mismo lugar, tienen una sala de almacenamiento de piezas y repuestos.

Características del área de taller

- Temperatura

No es la apropiada, ya que aunque cuentan con ventilación artificial, los

trabajadores se encuentran en esta área en presencia de altas temperaturas en el clima, no es suficiente este recurso de ventilación.

- Iluminación

En esta área trabajan con luz artificial, tiene dos luminarias, sin embargo, en este aspecto se puede mejorar, ya que depende mucho de la luz natural.

- Espacio Físico

Tiene un buen espacio físico para cumplir con las actividades que se llevan a cabo.

- Ruido

En determinados momentos el ruido es adecuado, todo depende si se está realizando una reparación en esta área.

En la figura 4.6 se muestra el taller con sus factores de ambiente de trabajo sus iluminarias su ventilación y sus herramientas como el espacio amplio para almacenar equipos de trabajo.

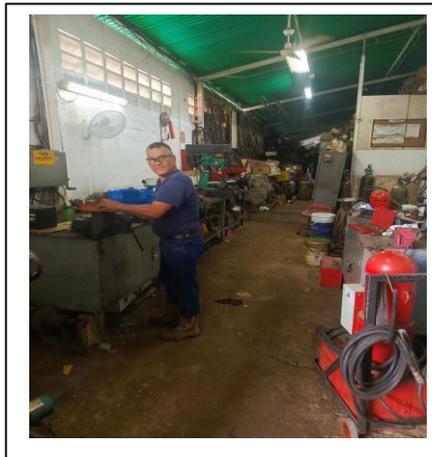


Figura 4.6 Taller Fábrica de hielo Glacial

Fuente: Edgard E. Moreno (2024)

1. Área de planta de energía eléctrica

En este espacio se tienen dos máquinas diésel cuyos motores impulsados por aire generan corriente alterna auxiliar cuando no existe entrada de corriente suministrada por la entidad pública correspondiente. Aquí solo en su proceso de transferencia de energía está autorizado el personal de taller entrenado. Aquí se encuentra el banco de transformador.

Características del área de planta de energía eléctrica

- Temperatura

Es apropiada aquí se encuentra la ventilación natural que entra de los dos galpones de dos aguas más la humedad producida por los tanques de salmuera de congelamiento.

- Iluminación

Esta área cuenta con luz artificial y natural, debido a que esta en la parte de atrás del galpón dos aguas en una esquina donde la pared tiene una separación entre techo y piso. La luz artificial es muy poco pero se puede mejorar este aspecto.

- Espacio físico

Esta área posee un buen espacio físico para hacer el funcionamiento correspondiente de estas máquinas y su mantenimiento.

- Ruido

En esta área se presentan altos niveles de ruido mientras la maquina genera energía eléctrica para esto su operario con sus ayudantes deben usar el equipo correspondiente para disminuir los niveles de ruido.

En la figura 4.7 se muestra el área de planta de energía eléctrica con sus factores de ambiente de trabajo sus iluminarias su ventilación y su espacio físico amplio para el manejo de las maquinas.



Figura 4.7 Planta energía eléctrica fábrica de hielo Glacial C.A.

Fuente: Edgard E. Moreno (2024)

2. Área de despacho

En este espacio denominado andén es donde se entrega el hielo al consumidor final y se cargan los camiones, en sus presentaciones de bolsas

en cubito o panela entera o molida, consta de dos molinos al frente y dos cavas cuartos para almacenar el producto terminado, su piso es mayormente

de acero liso para poder deslizar con facilidad las panelas cuyo peso son de 150 kg aprox.

En cuanto a los factores en estudio:

- Temperatura

Es apropiada aquí se encuentra la ventilación natural que entra desde adelante ya que es un área abierta.

- Iluminación

Esta área cuenta con luz artificial y natural, debido a que está en la parte de adelante esta cuenta con mucha iluminación durante el turno de la mañana, pero en el turno de la noche su iluminación es un poco escasa, pero se puede mejorar este aspecto.

- Espacio Físico

Esta área posee un buen espacio físico para hacer el traslado del producto terminado de las cava de almacenamiento a la zona de carga y entrega.

- Ruido

En esta área se presentan niveles de ruido tolerables mientras los molinos están encendidos, ya cuando están apagados no existe niveles altos si no bajos adecuados para el trabajo rutinario.

En la figura 4.8 se muestra el área de despacho con sus factores de ambiente de trabajo sus iluminarias y su espacio físico amplio para el manejo del producto terminado.



Figura 4.8 Anden fábrica de hielo Glacial C.A.

Fuente: Edgard E. Moreno (2024)

3. Área administrativa – dirección general

En este espacio ubicado en la mezzanina del galpón principal es donde se lleva a cabo las tareas administrativas y de logística de ventas y compras referentes a las tareas diarias de la fábrica de hielo Glacial C.A., consta de una (1) oficina contable, una (1) oficina de logística de ventas y compras , una (1) oficina de gerencia , una (1) oficina presidencial , dos (2) baños , 1 cuarto (1) almacén de insumos diarios y un (1) cuarto para el cafetín.

En cuanto a los factores de estudio:

- Temperatura

Es apropiada aquí se encuentra la ventilación artificial mediante un sistema de refrigeración interno proporcionado por un ducto que va desde los tanques de congelación proporcionando aire frío mediante una turbina que lleva el aire hacia las oficinas.

- Iluminación

Esta área cuenta con luz artificial, debido a que está en la parte de la mezzanina, no cuenta con luz natural debido a que la mezzanina es cerrada completamente.

- Espacio físico

Esta área posee un buen espacio físico para hacer todo lo referente a las actividades administrativas y de logística de la fábrica de hielo glacial.

- Ruido

En esta área no existen niveles altos de ruido si no bajos adecuados para el trabajo rutinario en las oficinas de la fábrica de hielo Glacial C.A.

CAPITULO V

RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos a través de los análisis de datos recopilados en el marco de la investigación (encuestas). Además, se abordarán los hallazgos más relevantes y las tendencias identificadas, así como la interpretación de los datos relacionados con la problemática existente.

5.1 Identificación de los factores físicos en relación con la motivación de los trabajadores de la fábrica de hielo Glacial C.A.

Para evaluar las condiciones de trabajo en diferentes áreas, se elaboró una tabla que muestra el estado de cada factor y el nivel de satisfacción que ofrecen las distintas áreas de trabajo que dispone la fábrica de hielo Glacial C.A. Se tomó en cuenta los siguientes criterios:

- **T:** Temperatura
- **I:** Iluminación
- **EF:** Espacio físico
- **R:** Ruido

A cada factor se le asignó, de manera arbitraria, un valor numérico (0, 1 o 2) según su estado:

- **0:** Malas condiciones
- **1:** Condiciones regulares
- **2:** Buenas condiciones

El objetivo de esta evaluación es determinar qué área de trabajo posee las mejores condiciones para que los trabajadores desempeñen sus

funciones de manera satisfactoria. Además de la evaluación numérica, se incluye un porcentaje de satisfacción para indicar el nivel de satisfacción de los trabajadores con su entorno laboral. En la tabla 4.1 se muestra la evaluación de los factores físicos de las distintas áreas de la fábrica de hielo Glacial C.A.

Tabla 5.1 Evaluación de los factores físicos

N°	ÁREAS DE TRABAJO	T			I			EF			R			SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES
		0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
1	Administración – Dirección General			X		X			X			X		5
2	Producción		X			X			X		X			3.5
3	Taller		X				X	X			X			2.4
4	Planta de energía eléctrica		X				X		X		X			2.8
5	Despacho			X			X			X		X		4.3

Fuente: Moreno E. (2024)

De acuerdo a la tabla 5.1, se puede concluir que la evaluación de los factores físicos en las diferentes áreas de trabajo arroja resultados mixtos. Siendo Administración - dirección general la que posee una alta satisfacción con respecto a los factores físicos, mientras que el área de taller y planta de energía eléctrica tienen el nivel más bajo de satisfacción.

Considerando áreas críticas o de mayor atención: el área de taller, planta de energía eléctrica y producción, dado que los trabajadores no se muestran cómodos en sus áreas y se les dificulta realizar sus actividades por

el espacio reducido, la temperatura y el ruido que se presentan en dichas áreas.

En el presente, se da a conocer los resultados obtenidos en la encuesta , (ver anexo A) realizada a los trabajadores de la fábrica de hielo Glacial C.A. Seguidamente, se muestra las respuestas mediante tablas estadísticas y diagramas de tortas, las cuales son necesarias para el estudio, interpretación, y análisis de los datos obtenidos en el cuestionario realizado.

Mediante la encuesta aplicada basada en la escala de Likert a los trabajadores de la fábrica de hielo Glacial C.A., que se visualiza en el Anexo A, se tiene como objetivo evaluar la opinión y actitudes de los trabajadores enfocadas en el liderazgo, motivación, trabajo en equipo y comunicación que se presenta en la empresa.

- Datos del encuestado

Para la recolección de datos, se contó con una muestra de veinte y cuatro (24) empleados.

A continuación, se muestran los diagramas con su correspondiente análisis:

Pregunta 1: ¿Con que frecuencia usted colabora con sus compañeros de trabajo?

Tabla 5.2 Frecuencia de colaboración

Alternativas	Encuestados	%
Siempre	7	29
Algunas veces	13	54
Nunca	4	17
TOTAL	24	100

Fuente: Moreno, E. (2024)

Como se visualiza en la tabla 5.2 y en el grafico 5.1, se tiene que el 54% mantiene una respuesta neutra, debido a que sienten que no se tiene una responsabilidad cooperativa, esto producto de la variedad de trabajos a lo que puede ejercer un trabajador en su turno de trabajo, generando una falta de claridad a la hora de realizar los objetivos propuesto. Sin embargo, un 29% alegan que, si se cuenta con compañeros colaboradores pues consideran que existe una reciprocidad constante, y esto facilita la resolución de problemas en la empresa y un 17% mantuvo que nunca frecuentaron colaboración en otras áreas por su tipo de trabajo.

Gráfico 5.1 Frecuencia de colaboración



Fuente: Moreno, E. (2024)

Pregunta 2: Cuando tienes dudas ¿Puedes expresarlas con su jefe y recibir respuesta acertada?

Tabla 5.3 Consulta y orientación

Alternativas	Encuestados	%
Siempre	15	62

Algunas veces	5	20
Nunca	4	18

TOTAL	24	100
--------------	----	-----

Fuente: Moreno, E. (2024)

El liderazgo es sinónimo de motivación , inspiración y de creación de ambientes de trabajo óptimos para que los trabajadores se desarrollen y den lo mejor de sí, desde los niveles más altos hacia los más bajos es crucial para garantizar que todos los empleados estén alineados con la visión, misión y objetivos de la empresa. Como se aprecia en la tabla 5.3 y el en grafico 5.2, se tiene que un 62% alegan que siempre se pueden expresar y recibir repuestas acertadas de su jefe por lo que están motivados en sus áreas de trabajo, no obstante un 20% más un 18% dicen que algunas veces o nunca reciben esa reciprocidad de su jefe pudiendo ser que existe una falta de claridad en los mensajes transmitidos por ambas partes y falta de empatía lo que ocasiona que se presenten mal entendidos y desconfianza.

Grafico 5.2 Consulta y orientación



Fuente: Moreno, E. (2024)

Pregunta 3: ¿Cuáles son los principales factores que ha experimentado en su entorno organizacional?

Tabla 5.4 Factores del entorno organizacional

Alternativas	Encuestados	%
Baja comunicación	2	8
Cero liderazgo	1	4
Falta de trabajo en equipo	4	16
Desmotivación	5	20
Neutral a los factores anteriores	12	52
TOTAL	24	100

Fuente: Moreno, E. (2024)

Se pudo observar que el 52% se mantuvo neutral tal como se muestra en la tabla 5.4 y en el gráfico 5.3, esto debido a que piensan que en su grupo de trabajo si se tiene una retroalimentación y se respeta las sugerencia y opiniones de cada uno. Sin embargo, el 20% más 16%, 4% y el 8 % no tienen una postura definida o clara sobre la importancia de la retroalimentación laboral o no perciban la retroalimentación como algo relevante u otros problemas que impliquen causas a los factores del entorno laboral.

Gráfico 5.3 Factores del entorno organizacional



Fuente: Moreno, E. (2024)

Pregunta 4: ¿Su jefe es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones para el mejor desarrollo de su trabajo?

Tabla 5.5 Desarrollo en el trabajo

Alternativas	Encuestados	%
Si	12	50
No	8	34
A Veces	4	16
TOTAL	24	100

Fuente: Moreno, E. (2024)

La información sobre las actividades a realizar es fundamental en cualquier entorno laboral, ya que proporciona claridad y dirección a los empleados, permitiendo comprender sus responsabilidades y metas. Como se puede observar en la tabla 5.5 y en el gráfico 5.4 se tiene que el 50% de la muestra mantuvo una afirmación positiva, esto quiere decir que la mitad de los trabajadores tienen una respuesta positiva hacia su jefe ni negativa referente a sus responsabilidades y tareas en el entorno laboral. Un 34% dice que no, donde alegan que no se tiene una comunicación clara y por lo tanto la información no llega a tiempo precisa. Un 16% opina que a veces, es decir, estos no consideran que se tiene una buena información en su área de trabajo para poder realizar diversas actividades planteadas, pero a la vez algunas actividades se resolvían bajo instrucciones y decisiones intermedias.

Gráfico 5.4 Desarrollo en el trabajo



Fuente: Moreno, E. (2024)

Pregunta 5: ¿Recibe el apoyo suficiente de su jefe para mejorar en sus labores diarias?

Tabla 5.6 Mejora en las labores diarias de trabajo

Alternativas	Encuestados	%
Siempre	6	25
Ocasionalmente	8	34
Nunca	10	41
TOTAL	24	100

Fuente: Moreno, E. (2024)

Una comunicación clara y abierta de un líder fomenta la colaboración y coordinación de tareas y resolución de problemas de manera eficiente. Se puede visualizar en la tabla 5.6 y en el gráfico 5.5 que un 41%, menciona que nunca a recibido apoyo suficiente de su jefe en sus labores diarias pues mantienen la premisa de que es importante la confianza, el respeto y la colaboración para poder lograr tener éxitos en las actividades a realizar. Sin

embargo, un 34% ocasionalmente alegan que debido a la mala comunicación que presenta su entorno, no se puede lograr el éxito laboral. No obstante, un 25% mostró que siempre reciben apoyo.

Gráfico 5.5 Mejora en las labores diarias de trabajo



Fuente: Moreno, E. (2024)

Pregunta 6: ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo y su superior?

Tabla 5.7 Relaciones interpersonal

Alternativas	Encuestados	%
Excelente	10	41
Buena	6	25
Regular	4	16
Mala	4	18
TOTAL	24	100

Fuente: Moreno, E. (2024)

Como se puede visualizar en la tabla 5.7 y en el gráfico 5.6, se tiene que un 41% presenta una respuesta positiva, donde alegan que existe una buena relación laboral entre compañeros y trabajo. Un 16% mas 18% mantiene una respuesta regular o mala, pues creen que en dicha empresa no se lleva a cabo el buen trato por parte de los superiores, aunque de manera esporádica. Un 25% de la muestra se encuentran con respecto al tema de la buena relación

interpersonal.

Gráfico 5.6 Relaciones interpersonal

Fuente: Moreno, E. (2024)

Pregunta 7: Fuera del horario laboral, ¿Con que frecuencia se relaciona con sus compañeros y jefe?

Tabla 5.8 Relaciones fuera del horario laboral

Alternativas	Encuestados	%
Frecuentemente	10	42
Raramente	12	50
Nunca	2	8
TOTAL	24	100

Fuente: Moreno, E. (2024)

Como se puede apreciar en la tabla 5.8 y en el gráfico 5.7, el 42% más un 50% presentaron una respuesta positiva, donde aseguran que esto le da la libertad de poder aprender, crecer y desarrollar nuevos conocimientos, con el

intercambio de ideas con la finalidad de poder contribuir con el equipo de trabajo, para así mejorar su capacidad de enfrentar desafíos laborales y lograr una satisfacción personal. Un 8% se mantuvo indiferente, debido a

que algunos consideran que se sienten cómodos dejar atrás las labores del trabajo y dedicarle su tiempo libre a otras cosas que no sean referente a la compañía

Gráfico 5.7 Relaciones fuera del horario laboral



Fuente: Moreno, E. (2024)

Pregunta 8: ¿Cuál es su grado de satisfacción frente a la relación de su horario laboral y el salario que recibe?

Tabla 5.9 Satisfacción horario laboral y salario

Alternativas	Encuestados	%
Muy satisfecho	3	12
Satisfecho	5	20
Nada satisfecho	16	68
TOTAL	24	100

Fuente: Moreno, E. (2024)

Se pudo observar que 68% se mantiene insatisfecho por su horario laboral y el salario que recibe ya que trabajan sobre tiempo y no son remunerados adecuadamente y alegan que sus habilidades si son aprovechadas al máximo tal y como se muestra en la tabla 5.9 y en el gráfico 5.8, Sin embargo, un 20%

se muestra en desacuerdo, donde indican que existe una falta de control ya que ellos si son remunerados un poco mejor con respecto a los de 12% que son remunerados regularmente.

Gráfico 5.8 Satisfacción horario laboral y salario



Fuente: Moreno, E. (2024)

Pregunta 9: ¿Considera usted que tienes sobrecarga laboral de acuerdo con las actividades asignadas para su cargo?

Tabla 5.10 Sobrecarga laboral

Alternativas	Encuestados	%
Frecuentemente	10	42
Raramente	12	50
Nunca	2	8
TOTAL	24	100

Fuente: Moreno, E. (2024)

Cuando una empresa ofrece al trabajador bonos de trabajo es para brindar reconocimiento, apoyo y retroalimentación positiva, los trabajadores se sienten valorados y comprometidos con sus tareas pero la mayoría de las veces se les exige más de lo que pueden hacer y entramos en una sobrecarga laboral y los trabajadores ya hacen todo lo contrario mencionado anteriormente. Como se

aprecia en la tabla 5.10 y en el gráfico 5.9, solo el 8% mantuvo una respuesta satisfactoria, pues alegan que, si reciben una estimulación efectiva por parte de su superior, lo cual genera algunos

beneficios personales y profesionales y no poseen sobrecarga laboral. Sin embargo, el 42% se encuentra en desacuerdo debido a que dichos encuestados no están satisfechos con la estimulación que recibe para realizar sus labores, esto se puede traducir en disminución de la motivación y el rendimiento de los trabajadores y el 50% dice que raramente pero cuando se necesita si se llega a una sobrecarga laboral.

Gráfico 5.9 Sobrecarga laboral



Fuente: Moreno, E. (2024)

Pregunta 10: En una escala del 1 al 3 ¿Cómo es el nivel de estrés que maneja durante su jornada laboral? Teniendo en cuenta que 3 es la calificación más alta.

Tabla 5.11 Estrés laboral

Alternativas	Encuestados	%
1	3	12
2	6	25

3	15	63
TOTAL	24	100

Fuente: Moreno, E. (2024)

El estrés laboral es un tipo de estrés donde la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental de los trabajadores generando un desequilibrio laboral y personal., en este sentido más del 63% de la muestra está de acuerdo y totalmente de acuerdo, ya que alegan que en sus áreas de trabajo el nivel de estrés es muy alto, Como se observa en la tabla 5.11 y en el gráfico 5.10 solo el 25% y el 12% se encuentra en desacuerdo, dado que realizan sus labores con poco estrés.

Gráfico 5.10 Estrés laboral



Fuente: Moreno, E. (2024)

5.2 Establecimiento de las causas que afectan el clima organizacional en la fábrica de hielo Glacial C.A.

El clima organizacional es un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Organizar las posibles fallas que afectan el clima organizacional es crucial para poder abordarlas de manera efectiva y mejorar la calidad de vida laboral en la organización. En este sentido, el diagrama de Ishikawa se presenta como una herramienta valiosa para

analizar las causas subyacentes de las fallas en el clima

organizacional y tomar medidas correctivas que impulsen un ambiente de trabajo más positivo y productivo. Por lo que en la siguiente figura 5.1 se muestran las causas que afectan el clima organizacional en la fábrica de hielo Glacial C.A.

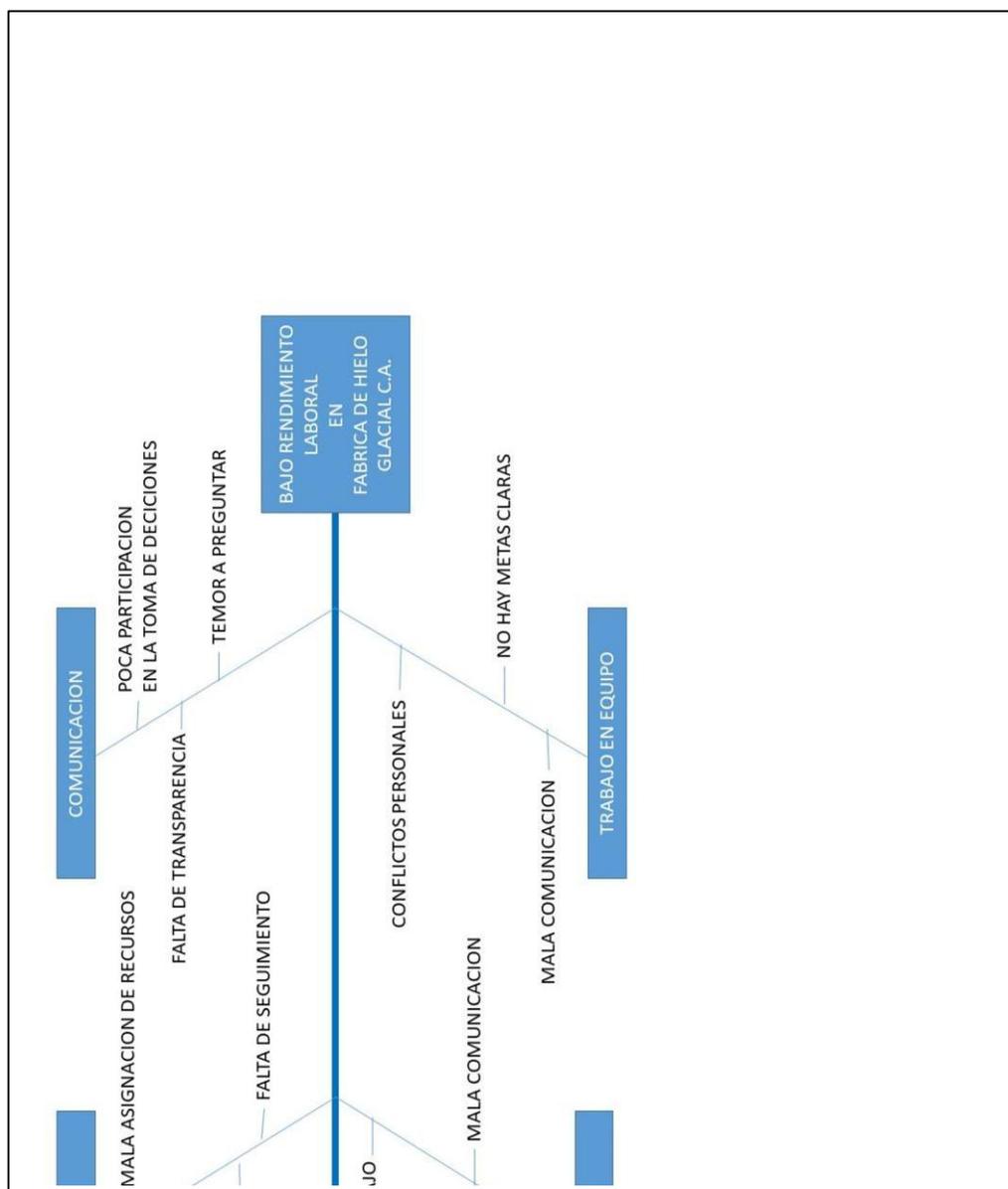


Figura 5.1 Diagrama de Ishikawa

Fuente: Ishikawa, K. (1943), adaptado por Moreno E. (2024)

5.2.1 Comunicación

Es fundamental para el éxito de cualquier empresa. La falta de una línea comunicacional clara puede terminar siendo perjudicial para tu organización en todos los niveles. Aproximadamente, un tercio de todos los proyectos fallidos o retrasados son el resultado de una falla en la comunicación.

Poder identificar los problemas de comunicación más comunes dentro de una empresa puede ayudarnos a prevenir futuras fallas de comunicación. Teniendo esto en cuenta, las siguientes son algunas de las fallas de comunicación más comunes en las empresas.

- **Poca participación en la toma de decisiones:** un proceso de toma de decisiones es más que recopilar datos y analizarlos, sino también de considerar diferentes perspectivas y opiniones. La Comunicación Interna fomenta la participación activa de los empleados y ayuda a dar voz a una gran variedad de ideas. Por lo que es fundamental la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de trabajos internos o externos de la organización.
- **Falta de transparencia:** la falta de canales de comunicación transparentes suele hacer que la gente recurra a los chismes para compartir información, lo que genera problemas de comunicación y relaciones conflictivas. Además, algunas empresas pueden incluso descubrir que sus empleados empiezan a ocultar sus errores por miedo a lo que pueda hacer la honestidad.

- **Temor a preguntar:** preguntar en el trabajo es un miedo común tanto para empleados como para los propios empresarios. Las razones varían desde el temor a parecer ignorantes, poco profesionales, pesados o, en el peor de los casos, que no les interese saber la respuesta.

5.2.2 Liderazgo:

Las habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabajen con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

Los errores de liderazgo pueden resultar cruciales para una empresa. Independientemente del tipo de líder, debe saber que tiene que estar preparado para abordar, en líneas generales, lo que implica tener una empresa grande y en continua expansión. Teniendo esto en cuenta las siguientes son algunas de las fallas más comunes de un líder en una empresa.

- Mala asignación de recursos: la desorganización de las tareas puede llevar a una asignación incorrecta o inadecuada de los recursos disponibles.
- Falta de seguimiento: los líderes que tienen desorganización en las tareas a menudo tienen dificultades para realizar un seguimiento adecuado del progreso de cada una de las actividades que se están desarrollando.

- Incumplimiento de plazos: una ineficaz gestión de tareas puede llevar a retrasos en la entrega de proyectos.

5.2.3 Motivación:

La gestión de las personas es la clave del éxito dentro de una organización. Existen muchas causas que llevan a la falta de motivación laboral y las consecuencias pueden afectar no solamente al clima laboral sino también al rendimiento, la productividad y la calidad del trabajo.

Teniendo esto en cuenta las siguientes son algunas de las fallas más comunes que implica la falta de motivación de los trabajadores de la empresa.

- **La monotonía:** a menudo nos encontramos con trabajadores que llevan años llevando a cabo las mismas actividades, en el mismo puesto de trabajo, sin nada nuevo que llevar a cabo y sin expectativas de progreso. La monotonía hace que el empleado se vea estancado y coarta la creatividad y las expectativas.
- **Mala comunicación:** sucede que a veces los empleados no se sienten cómodos aportando su opinión y ese silencio, esa falta de comunicación, esa necesidad de compartir conocimientos se ve reducida a la mínima expresión, creando espacios de inseguridad y empeorando la situación en la organización. Además puede dar lugar, incluso, a miedo a la hora de sugerir cualquier cosa, hecho que agrava la incómoda situación de un trabajador en su puesto de trabajo.
- **Salario bajo:** aunque es cierto que cada vez más nos fijamos en factores distintos al sueldo, para permanecer en una empresa, lo cierto es que la retribución económica sigue siendo fuente de

motivación laboral. Cuando se es nuevo en un lugar de trabajo, es posible que aceptemos más por un sueldo no demasiado elevado, pero a medida que va pasando el tiempo al empleado le empieza a resultar injusto tener que dar tanto por tan poco y descuida o no muestra el mismo nivel de responsabilidad por el trabajo.

5.2.4 Trabajo en equipo:

Un grupo de personas que de manera organizada y trabajando en conjunto determinan un objetivo en común, en el cual todos están de acuerdo y trazan las estrategias para llegar a él.

Lo ideal para obtener el resultado esperado es que cada uno de los miembros del equipo, además de aportar ideas, tenga interés por las de sus compañeros para así coordinar actividades en conjunto y evaluar los resultados.

Sé que se dice fácil, pero no lo es tanto, por eso aquí algunas claves para lograrlo.

- **Mala comunicación:** En este punto es importante que entendamos que no es lo mismo hablar que comunicar, y regularmente los líderes hablan, pero no transmiten con claridad sus ideas, metas, estrategias, etc. y no sólo eso, además, dan por hecho que el equipo lo entendió y que lo debe llevar a cabo. El líder deber cerciorarse que su equipo está entendiendo de manera correcta lo que se le está diciendo y que no sólo está oyendo, sino que está en un estado de escucha activa, pues cuando esa comunicación falla, el equipo tiende a realizar acciones que no tenía previstas y no porque esté mal, sino porque

simplemente no entendió lo que tenía que hacer para lograr el objetivo.

- **No hay metas claras:** cuando éstas no son específicas y no se transmiten de una manera correcta a cada uno los miembros del equipo, no existirá la cohesión necesaria que buscamos para lograr el objetivo.
- **Conflictos personales:** Cuando la relación no es sana y hay conflictos, se deberá de encontrar la manera oportuna para aislar a estos miembros para resolver esas diferencias y después volverlos a integrar al equipo. Si no hacemos lo anterior definitivamente nos va hacer ruido al interior del equipo ya que esto puede causar que se divida en bandos y eso no le conviene al equipo, el equipo debe de trabajar bajo un ambiente de sana convivencia.

5.3 Análisis de las causas que influyen en los trabajadores y que generan los factores del clima organizacional en la fábrica de Hielo Glacial, C.A.

5.3.1 Descripción del liderazgo presente en la fábrica de hielo Glacial, C.A.

El liderazgo dentro de una empresa es fundamental por su capacidad de guiar o influenciar a un grupo de personas para lograr un objetivo determinado. A lo largo del tiempo, han surgido varios enfoques para entender esta habilidad, y uno de los más novedosos es el liderazgo organizacional. Este estilo de dirección surge a la par de un nuevo modelo laboral en el que las jerarquías son reemplazadas por esquemas colaborativos y creativos, e implica la capacidad del líder para hacer que

cada persona aporte sus mejores talentos a partir de generar un clima laboral que aumente el grado de satisfacción y motivación del equipo.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta, se entiende que se maneja un ambiente neutral en la mayoría de las áreas de trabajo, esto contribuye a que los trabajadores no se sienten tan valorados; sin embargo, más del 40% de la muestra presentan inconformidades en cuanto a su sobrecarga de trabajo establecidos por sus superiores, lo que afecta en medida su rendimiento laboral. Por otra parte, los trabajadores sienten que falta el apoyo por parte de sus superiores, donde alegan que pueden resolver un inconveniente de manera eficiente sin recibir apoyo oportuno durante la problemática ocurrida.

Por último, un 62.5% se mostró positivo con respecto a que cuando tienen dudas Pueden expresarlas con su jefe y recibir respuesta acertada pero así mismo aseguran que no demuestran interés para solventar dichas necesidades, lo que trae consigo una desmotivación y falta de compromiso laboral.

El nivel de liderazgo se clasifica como: bajo, intermedio, alto y muy alto. Siendo bajo de 0 a 25%, intermedio de 26% a 50%, alto de 51% a 75% y muy alto de 76% a 100%.

Las preguntas que se relacionan con el liderazgo van desde la pregunta 2, 4, 5, hasta la pregunta 9. Con la ecuación 5.1 se procedió a calcular el nivel de liderazgo que existe en la fábrica de hielo Glacial C.A., tomando en cuenta los valores mostrados en la tabla 5.11:

Ecuación 5.1 Media aritmética

$$\bar{x} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n}$$

N

Tabla 5.12 Análisis de las causas que generan los factores del clima organizacional: Liderazgo

LIDERAZGO	Ítem	Pregunta	D.L.A (%)
	1	Cuando tienes dudas ¿Puedes expresarlas con su jefe y recibir respuesta acertada?	20.83
	2	¿Su jefe es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones para el mejor desarrollo de su trabajo?	33.33
	3	¿Recibe el apoyo suficiente de su jefe para mejorar en sus labores diarias?	33.33
	4	¿Considera usted que tienes sobrecarga laboral de acuerdo con las actividades asignadas para su cargo?	50

Fuente: Moreno, E. (2024)

$$\bar{x} = \frac{20.83 + 33.33 + 33.33 + 50}{4} = 34,38\%$$

Según el resultado obtenido del estudio de la media de los porcentajes “**De las alternativas**” (D.L.A %) de las encuestas realizadas, el nivel de liderazgo es: **intermedio**. Esto se debe a que los superiores aportan ideas pero al final demuestran no tener interés por algún incentivo o un buen trato a

la hora de realizar esas dichas ideas y la solución de problemáticas en las áreas de trabajo.

5.3.2 Descripción de la motivación presente en la fábrica de hielo Glacial, C.A.

La motivación se refiere a un estado interno que impulsa a los trabajadores a adoptar una conducta dirigida a un objetivo. A menudo se entiende como una fuerza que explica por qué las personas o los animales inician, continúan o terminan una determinada conducta en un momento determinado.

La motivación posee factores internos y externos que estimulan a las personas a actuar de cierta manera, perseguir metas y esforzarse por alcanzar resultados. Cuando los empleados están motivados, tienden a esforzarse más, ser más creativos y buscar constantemente formas de mejorar su desempeño. Por el contrario, cuando los trabajadores no se sienten motivados, es probable que su nivel de compromiso y productividad disminuya, esto puede resultar en una menor calidad en el trabajo realizado, aumento en los errores y una disminución en la eficiencia. Además, la falta de motivación puede llevar a un aumento en el ausentismo y la rotación de personal, lo que afecta negativamente a la estabilidad y continuidad en la empresa.

De acuerdo con las encuestas, el 20,83% de la muestra expresa que se encuentran satisfechos con su horario laboral y el salario que reciben. La mayoría de los trabajadores afirma que tienen sobrecarga laboral ya que desempeñan además de su puesto otras actividades que no están relacionadas a su cargo mencionan que les podría agrandar realizar dichas actividades que vayan más allá de las suyas, pero si son retribuidas como tienen que ser , pero a su vez dicen que pueden adquirir nuevas habilidades y crecer de manera profesional, a su vez estos alegan que esta es una

respuesta personal y no tiene relación con el sistema de motivación que posee la empresa.

Asimismo, el 25% de los encuestados comentaron que desarrollan sus habilidades de su profesión de manera satisfactoria y con poco estrés laboral, este factor es de suma importancia para que los trabajadores no se sientan desalentados o desorientados a la hora de realizar algún proyecto.

El nivel de motivación se clasifica como: bajo, intermedio, alto y muy alto. Siendo bajo de 0 a 25%, intermedio de 26% a 50%, alto de 51% a 75% y muy alto de 76% a 100%.

Las preguntas que se relacionan con la motivación van desde la pregunta 8, 9 hasta la pregunta 10. Con la ecuación 5.1 se procedió a calcular el nivel de motivación que existe en la fábrica de hielo Glacial C.A., tomando en cuenta los valores mostrados en la tabla 5.13:

Tabla 5.13 Análisis de las causas que generan los factores del clima organizacional: motivación

MOTIVACIÓN	Ítem	Pregunta	D.L.A (%)
	1	¿Cuál es su grado de satisfacción frente a la relación de su horario laboral y el salario que recibe?	20.83
	2	¿Considera usted que tienes sobrecarga laboral de acuerdo con las actividades asignadas para su cargo?	50
	3	En una escala del 1 al 3 ¿Cómo es el nivel de estrés que maneja durante su jornada laboral? Teniendo en cuenta que 3 es la calificación más	25

		alta.	
--	--	-------	--

Fuente: Moreno, E. (2024)

$$\bar{x} = \frac{20.83 + 50 + 25}{3} = 31.94\%$$

Según el resultado obtenido del estudio de la media de los porcentajes “**De las alternativas**” (D.L.A %) de las encuestas realizadas, el nivel de motivación es: **intermedio**. Dado que la empresa ejerce sobrecargos laborales lo que influye a un factor de estrés al trabajador como también la poca retribución salarial por sus horas extras trabajadas y de trabajos no relacionados de su cargo laboral.

5.3.3 Descripción del trabajo en equipo presente en la fábrica de hielo Glacial, C.A.

El trabajo en equipo dentro de una empresa es esencial porque favorece la integración de las personas y el desarrollo de habilidades sociales. Facilita el cumplimiento de los objetivos en común. Incrementa la motivación y estimula la creatividad. El trabajo en equipo también facilita la comunicación efectiva, la coordinación de tareas y la consecución de metas compartidas, fortaleciendo la cohesión entre los miembros y generando un sentido de pertenencia a la organización.

En este sentido, el 54.16% de los trabajadores expresa que la relación con sus compañeros es favorable, dado que frecuentan colaborar con sus compañeros en cualquier tarea diaria que puedan ayudar o la existencia de complicaciones laborales o problemas en las áreas de trabajo. Por otro el 45.84% mencionan que raramente se pueden expresar con sus superiores y que le den respuestas acertadas por lo que desmotiva al trabajador a la hora de ejercer su cargo laboral. En cambio, las cargas laborales no son equitativas,

debido al ausentismo presente, esto ocasiona que de los superiores distribuyan varias actividades a un solo trabajador, generando estrés e

inconformidades en ellos. Por otro lado, la empresa no cuenta con un sistema de capacitación interno para poder brindarles dicha oportunidad a los trabajadores que les permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades.

El nivel del trabajo en equipo se clasifica como: bajo, intermedio, alto y muy alto. Siendo bajo de 0 a 25%, intermedio de 26% a 50%, alto de 51% a 75% y muy alto de 76% a 100%.

Las preguntas que se relacionan con el trabajo en equipo van desde la pregunta 1, 2, 6 hasta la pregunta 7. Con la ecuación 5.1 se procedió a calcular el nivel de trabajo en equipo que existe en la fábrica de hielo Glacial C.A. tomando en cuenta los valores mostrados en la tabla 5.13:

Tabla 5.14 Análisis de las causas que generan los factores del clima organizacional: trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO	Ítem	Pregunta	D.A (%)
	1	¿Con que frecuencia usted colabora con sus compañeros de trabajo?	54.16
	2	Cuando tienes dudas ¿Puedes expresarlas con su jefe y recibir respuesta acertada?	20.83
	3	¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo y su superior?	25
	4	Fuera del horario laboral, ¿Con que frecuencia se relaciona con sus compañeros y jefe?	50

Fuente: Moreno, E. (2024)

$$\bar{x} = \frac{54.16 + 20.83 + 25 + 50}{4} = 37,49\%$$

Según el resultado obtenido del estudio de la media de los porcentajes “**De las alternativas**” (D.L.A %) de las encuestas realizadas, el nivel del trabajo

en equipo es: **intermedio**. Esto es debido a que raramente se pueden expresar con sus superiores para plantearles alguna mejoría o problemática y no mostrar interés y esto produce una desmotivación laboral como también la sobrecarga laboral ya que debido a no ponerle interés a dichas problemáticas están se desarrollan y luego es más complicado resolverlas y luego se le suma la falta de un sistema de capacitación interno de la empresa, generando inconformidad en los trabajadores ya que sienten que trabajan más y esto no se les retribuye.

5.3.4 Descripción de la comunicación presente en la fábrica de hielo Glacial, C.A.

La comunicación es clave para transformar la cultura organizacional de una empresa en algo real y palpable. Va más allá de transmitir información: se trata de conectar a las personas con la visión y los valores de la empresa para fomentar un ambiente de confianza, colaboración y propósito compartido.

Con base a los resultados de las encuestas aplicadas, el 20.83% de la muestra asegura que la comunicación es deficiente, provocando fallas en las áreas de trabajo, creando así un ambiente pesado para todos los trabajadores de la fábrica. Dentro de la organización solo un pequeño porcentaje dio una respuesta positiva, entendiéndose que existe una falta de claridad en los mensajes transmitidos por parte de los líderes y falta de empatía ocasionando que se presenten mal entendido, desconfianza y desalineación en cada departamento. Dichos factores están afectando muy directamente el desempeño, moral y motivación de los trabajadores de la fábrica de hielo Glacial C.A., dado que la comunicación es primordial para

que ellos puedan realizar sus labores de la mejor manera posible, así como también, que puedan sentirse cómodos y valorados en su área de trabajo.

El nivel de comunicación se clasifica como: bajo, intermedio, alto y muy alto. Siendo bajo de 0 a 25%, intermedio de 26% a 50%, alto de 51% a 75% y muy alto de 76% a 100%.

Las preguntas que se relacionan con la comunicación van desde la pregunta 2, 6 hasta la pregunta 7. Con la ecuación 5.1 se procedió a calcular el nivel de comunicación que existe en la fábrica de hielo Glacial C.A., tomando en cuenta los valores mostrados en la tabla 5.15:

Tabla 5.15 Análisis de las causas que generan los factores del clima organizacional: comunicación

COMUNICACIÓN	Ítem	Pregunta	D. A (%)
	1	Cuando tienes dudas ¿Puedes expresarlas con su jefe y recibir respuesta acertada?	20.83
	2	¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo y su superior?	25
	3	Fuera del horario laboral, ¿Con que frecuencia se relaciona con sus compañeros y jefe?	50

Fuente: Moreno, E. (2024)

$$\bar{x} = \frac{20.83 + 25 + 50}{3} = 31,94\%$$

Según el resultado obtenido del estudio de la media de los porcentajes “**De las alternativas**” (D.L.A %) de las encuestas realizadas, el nivel de comunicación es: **intermedio**. Esto se debe a que existe una deficiente relación laboral y extra laboral con los compañeros de trabajo como también una falta de claridad de los mensajes transmitidos por los superiores lo cual conlleva malos entendidos y desalineaciones en cada departamento.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

En el presente capítulo, se llevó a cabo un análisis FODA con el objetivo de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el clima organizacional de la fábrica de hielo Glacial C.A. A través de este análisis, se buscó obtener información valiosa que permitió diseñar estrategias de mejora para potenciar el ambiente laboral y promover un entorno de trabajo más positivo y productivo.

6.1 Formulación de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en la fábrica de hielo Glacial C.A. a través de análisis FODA

En el mundo empresarial actual, el desarrollo a la innovación es un elemento fundamental para el éxito y el mejoramiento constante de las organizaciones. La fábrica de hielo Glacial C.A. no es una excepción. Para mantenerse a la vanguardia y prosperar en un entorno de cambios constantes, la empresa debe adoptar una postura proactiva en la búsqueda de nuevas tecnologías, procesos e ideas que impulsen su crecimiento.

La adopción de nuevas tecnologías abre un abanico de posibilidades para mejorar la eficiencia y productividad de los servicios y actividades de la empresa. La implementación de sistemas de gestión de información, la automatización de tareas y el desarrollo de nuevos productos y trabajos son solo algunos ejemplos de cómo la tecnología puede transformar positivamente a la fábrica de hielo Glacial C.A.

La formulación de estrategias para mejorar el clima organizacional implica identificar las áreas de oportunidad y desafíos presentes en la

empresa a través de un análisis FODA. Una vez que se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se pueden diseñar estrategias específicas para abordar cada uno de estos aspectos. A continuación, se explican los factores internos y externos existentes en la fábrica de hielo Glacial C.A.

- Identificación de factores internos

Son aquellos elementos que se originan dentro de la propia empresa y que pueden tener un impacto significativo en su funcionamiento, desempeño y resultados. Estos factores se encuentran bajo el control de la empresa y por lo tanto, pueden ser gestionados y modificados para mejorar el rendimiento de la misma. De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la fábrica de hielo Glacial C.A., tales factores se pueden visualizar en la tabla 6.1:

Tabla 6.1 Factores internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Personal con sentido de relación y pertenencia.	1. Falta de perfección en el proceso comunicativo.
2. Buena afinidad de los trabajadores.	2. Ruidos molestos.
3. Personal joven con conocimientos tecnológicos.	3. Espacios reducidos.
4. Relaciones seguras con entes gubernamentales.	4. Ausencia de personal.
5. Buena reputación.	5. Disminución de presupuesto.
6. Toma de decisiones inmediata.	6. Falta de equipos tecnológicos.
7. Ambiente laboral agradable.	7. Falta de reconocimientos individuales y grupales.

Fuente: Moreno, E. (2024)

- Fortalezas

Se pudo constatar la presencia de un personal con un fuerte sentido de pertenencia y de relación social grupal esto fomenta la lealtad y el compromiso con la empresa. Además, la buena capacidad de recepción de los trabajadores facilita la colaboración interna. El personal joven con conocimientos tecnológicos aporta desarrollo a la innovación y agilidad en la adaptación a los cambios en la fábrica de hielo Glacial C.A. Las seguras relaciones con entes gubernamentales brindan estabilidad, seguridad y respaldo institucional. Por último, el ambiente laboral agradable promueve el bienestar de los empleados y contribuye a un clima organizacional positivo.

- Debilidades

La falta de perfección en el proceso comunicativo dificulta la transmisión efectiva de información y la coordinación entre los equipos de trabajo. Además, la presencia de ruidos molestos por altos niveles de sonidos de maquinarias, equipos y los espacios reducidos limita la comodidad y la eficiencia en las tareas diarias de los trabajadores. La ausencia de personal genera una sobrecarga de trabajo en los empleados existentes, lo que puede afectar su productividad y bienestar. La falta de equipos tecnológicos dificulta la realización de tareas de manera eficiente. Por último, la falta de reconocimientos individuales y colectivos puede afectar la motivación y el compromiso de los empleados, disminuyendo su satisfacción laboral.

- Identificación de los factores externos

Los factores externos, son aquellos elementos que se encuentran fuera del control de la organización y que pueden afectar su desempeño de manera significativa. Estos factores pueden ser oportunidades o amenazas para la

empresa, dependiendo de cómo la misma se adapte a ellos. De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la fábrica de hielo Glacial C.A., se puede visualizar los siguientes factores en la tabla 6.2:

Tabla 6.2 Factores externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación profesional para los trabajadores. 2. Seguir principios y estándares pautados por la nación 3. Participación en concursos públicos. 4. Financiamiento público. 5. Alianzas estratégicas con entidades gubernamentales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sueldos desactualizados. 2. Fallas en el servicio eléctrico. 3. Fallas en el servicio de telefonía e internet. 4. Escasez de obtención de equipos tecnológicos 5. Falta de recursos para la actualización de equipo de oficinas. 6. Disminución en el desempeño laboral.

Fuente: Moreno, E. (2024)

- **Oportunidades**

Para aumentar el crecimiento de estrategias de la empresa y esta sea sostenible en el mercado, es crucial aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno actual. La capacitación profesional para los trabajadores permitirá mejorar y desarrollar sus habilidades y conocimientos, aumentando así su productividad y eficiencia. Seguir los principios y estándares establecidos por la nación garantizará el cumplimiento de normativas y reglamentos, fortaleciendo la reputación y credibilidad de la empresa. Por último, establecer alianzas estratégicas con entidades

gubernamentales puede abrir nuevas oportunidades de empleo y fortalecer la posición de la empresa.

- Amenazas

Entre ellas se destacan los sueldos desactualizados, lo que puede afectar la moral de los trabajadores, provocando una fuga de talento. Las fallas en el servicio eléctrico en la telefonía e internet representan una amenaza constante a la continuidad de las operaciones, generando posibles interrupciones en el trabajo. La escasez de obtención de equipos tecnológicos y la falta de recursos para la actualización del equipo de oficinas limitan la capacidad de la empresa para mantenerse al día con las últimas tecnologías, lo que podría resultar en una pérdida de eficiencia y competitividad.

En la tabla 6.3 se muestra el análisis FODA, resultante de los factores anteriormente descritos:

Tabla 6.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con sentido de relación y pertenencia. 2. Buena afinidad de los trabajadores. 3. Personal joven con conocimientos tecnológicos. 4. Relaciones seguras con entes gubernamentales. 5. Buena reputación. 6. Toma de decisiones inmediata. 7. Ambiente laboral agradable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de perfección en el proceso comunicativo. 2. Ruidos molestos. 3. Espacios reducidos. 4. Ausencia de personal. 5. Disminución de presupuesto. 6. Falta de equipos tecnológicos. 7. Falta de reconocimientos individuales y colectivos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación profesional para los trabajadores. 2. Seguir principios y estándares pautados por la nación 3. Participación en concursos públicos. 4. Financiamiento público. 5. Alianzas estratégicas con entidades gubernamentales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sueldos desactualizados. 2. Fallas en el servicio eléctrico. 3. Fallas en el servicio de telefonía e internet. 4. Escasez de obtención de equipos tecnológicos 5. Falta de recursos para la actualización de equipo de oficinas. 6. Disminución en el desempeño laboral.

Fuente: Moreno, E. (2024)

A través del análisis de los factores internos y externos en la fábrica de hielo Glacial C.A., se implementó estrategias concretas y factibles que promuevan un clima organizacional positivo fomentando la motivación, colaboración, productividad, y el bienestar de los empleados.

Las estrategias FO, FA, DO y DA serán brevemente explicadas y presentadas en la tabla 6.4 con factores internos y externos identificados, luego se presentarán las estrategias que mejorarán el ambiente organizacional.

- Estrategia FO

Se enfocan en identificar las fortalezas internas de la empresa y combinarlas con las oportunidades externas del mercado para obtener una ventaja

competitiva. Esto implica analizar tanto los aspectos positivos como negativos del entorno, tanto dentro como fuera de la organización, para formular un plan que maximice el potencial de la empresa.

- Estrategia FA

Se enfocan específicamente en cómo aprovechar las fortalezas de la organización para minimizar o neutralizar las amenazas externas. Esto implica identificar las capacidades y recursos únicos que posee la empresa, y luego desarrollar estrategias para utilizarlos de manera efectiva para enfrentar los desafíos externos

- Estrategia DO

Están enfocadas en mejorar las debilidades de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno. Dicho de otra manera, el objetivo de estas estrategias es fortalecer las debilidades internas mientras se aprovechan las oportunidades del mundo exterior.

- Estrategia DA

Son las estrategias para minimizar las debilidades de la organización y contrarrestar las amenazas del entorno, con el fin de mejorar su competitividad, adaptación y aumenta las posibilidades del éxito.

De acuerdo con el análisis de los factores internos y externos presentes en la fábrica de hielo Glacial C.A., en la tabla 6.4 se muestran las estrategias obtenidas:

**Tabla 6.4 Estrategias FO, DO, FA y
DA**

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las habilidades del personal y su capacidad de afinación de nuevas tecnologías. (F2, F3, O1) • Asegurar que los proyectos se ejecuten de manera eficiente. (F2, F5, F6, O1, O2) • Utilizar la capacidad de tomar decisiones inmediatas para adaptarse rápidamente a las normas y estándares pautadas por la nación. (F4, F5, O2, O3, O4) • Reforzar la imagen de la empresa como una organización comprometida con el desarrollo del país. (F1, F7, O1, O3, O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de capacitación en comunicación efectiva para los trabajadores. (D1, O1) • Implementar un programa de reconocimiento y recompensas. (D4, D7, O4) • Buscar financiamiento público para la ampliación o reubicación de las instalaciones. (D2, D3, D5, D6, O3, O4, O5) • Establecer programas de reclutamiento y retención de personal. (D7, O1, O2)

Fuente: Moreno, E.

Tabla 6.4 Continuación

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de capacitación y desarrollo. (F1, F2, F4, F7, A1, A6) • Buscar alternativas de comunicación en caso de fallas en el servicio de telefonía e Internet. (F4, F5, A2, A3) • Priorizar la inversión en la actualización de equipos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación interna para enfrentar la disminución en el desempeño laboral. (D1, D4, A6) • Optimizar el espacio y los recursos para mitigar la escasez de adquisición de equipos tecnológicos. (D2, D3, D5, D6, A4, A5, A6) • Fortalecer el reconocimiento y la motivación del personal.
<p>oficina. (F3, F5, A4, A5, A6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de bienestar laboral y motivación. (F1, F2, F7, A6) 	<p>(D4, D7, A1, A6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas con proveedores de servicios externos para minimizar el impacto de las fallas en el servicio eléctrico, telefonía e Internet. (D4, D5, D6, A2, A3)

Fuente: Moreno, E. (2024)

Seguidamente, se presentan a detalle las principales estrategias junto con el plan de acción que deberá ser tomado en cuenta para el cumplimiento de las mismas, con la finalidad de mejorar el clima organizacional en la fábrica de hielo Glacial C.A.

6.1.1 PROPUESTA N°1: Mejorar la comunicación interna y la capacidad de toma de decisiones de los trabajadores

La comunicación es una habilidad esencial para el éxito en cualquier ámbito

de la vida, y particularmente en el entorno laboral. Una comunicación clara, precisa entre los trabajadores, los equipos de trabajo y los diferentes niveles jerárquicos de la organización es fundamental para optimizar los procesos, reducir conflictos, mejorar la colaboración y alcanzar los objetivos empresariales. La implementación de un programa de capacitación en comunicación puede tener un alcance positivo en la productividad, la moral y la rentabilidad de una empresa ya que, al invertir en la capacitación de sus trabajadores en comunicación, se puede crear un lugar de trabajo más colaborativo, eficiente y productivo. En este sentido, se propone lo siguiente:

- Implementar un programa de capacitación en comunicación para los trabajadores
 - ✓ Brindar talleres y cursos sobre comunicación verbal, no verbal, escucha activa, resolución de conflictos y comunicación intercultural.
 - ✓ Utilizar métodos de enseñanza dinámicos y participativos, como juegos de roles, estudios de caso y simulaciones.
 - ✓ Evaluar el impacto del programa mediante encuestas y entrevistas a los empleados.
- Mejorar la comunicación interna para enfrentar la disminución en el desempeño laboral
 - ✓ Fomentar canales de comunicación abiertos y transparentes entre la gerencia y los empleados.
 - ✓ Implementar reuniones regulares para compartir información, discutir problemas y generar soluciones conjuntas.
 - ✓ Utilizar herramientas de comunicación interna, como correos

electrónicos, intranet y redes sociales, para mantener a los empleados informados y conectados.

- Utilizarla capacidad de tomar decisiones inmediatas para adaptarse rápidamente a las directrices pautadas por la nación
 - ✓ Crear un equipo de respuesta rápida compuesto por empleados de diferentes departamentos.
 - ✓ Empoderar al equipo de respuesta rápida para tomar decisiones rápidas y efectivas en respuesta a las directrices nacionales.
 - ✓ Comunicar las decisiones tomadas de manera clara y transparente a todos los empleados.

En la tabla 6.5, se muestra el plan de acción para llevar a cabo la propuesta N°1:

Tabla 6.5 Plan de acción N°1

Plan de acción	Responsable	Plazos	Recursos
Desarrollar el programa de capacitación en comunicación.	Gerente	semestral	Presupuesto, personal y tecnología
Implementar el programa de capacitación en comunicación.	Gerente	Semestral	Presupuesto, personal y tecnología
Monitorear el desempeño laboral y la comunicación interna.	Supervisor	Semanal	Personal y tecnología
Evaluar el impacto del programa de capacitación y las iniciativas de comunicación interna.	Gerente y Supervisor	Semanal	Personal y tecnología

Fuente: Moreno, E. (2024)

6.1.2 PROPUESTA N°2: Fortalecer las habilidades del personal y optimizar el espacio y los recursos tecnológicos

En el entorno empresarial actual, caracterizado por un rápido avance tecnológico y una creciente competencia, es fundamental que las empresas cuenten con un personal altamente capacitado y capaz de adaptarse a las nuevas tecnologías. Además, esto permitirá fortalecer las capacidades del

personal para adaptarse a las nuevas tecnologías, optimizar el uso del espacio y los recursos tecnológicos, crear una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional, y mejorar la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución. Esto se traducirá en una mejora de la productividad, eficiencia, reducción de costos y maximización del retorno de la inversión. En este sentido, se propone lo siguiente:

- **Incrementar las habilidades del personal y su capacidad para adoptar nuevas tecnologías:** Implementar un programa de capacitación en tecnologías emergentes:
 - ✓ Brindar talleres y cursos sobre software, herramientas digitales y tendencias tecnológicas relevantes para la empresa.
 - ✓ Utilizar métodos de enseñanza dinámicos y participativos, como demostraciones, ejercicios prácticos y proyectos colaborativos.
 - ✓ Ofrecer oportunidades de aprendizaje continuo a través de plataformas online y recursos de auto aprendizaje.
- Optimizar el espacio y los recursos para disminuir la escasez de adquisición de equipos tecnológicos:

Realizar una evaluación del espacio y los recursos disponibles:

 - ✓ Identificar las áreas que requieren optimización en términos de espacio y recursos tecnológicos.
 - ✓ Analizar el uso actual de los equipos tecnológicos y el software disponible.
 - ✓ Consultar con los trabajadores sobre sus necesidades y sugerencias para la optimización.

Implementar estrategias de optimización:

- ✓ Implementar soluciones para reducir la necesidad de equipos físicos.
- ✓ Compartir equipos entre diferentes departamentos o turnos de trabajo.
- ✓ Implementar políticas de uso eficiente de los recursos tecnológicos, como el apagado de equipos cuando no estén en uso.

En la tabla 6.6, se muestra el plan de acción para llevar a cabo la propuesta N°2:

Tabla 6.6 Plan de acción N°2

Plan de acción	Responsable	Plazos	Recursos
Evaluar al personal para identificar sus necesidades de capacitación en nuevas tecnologías y el estado actual de los equipos tecnológicos.	Gerente y Presidencia	Mensual	Presupuesto, personal tecnología
Desarrollar el programa de capacitación y diseñar estrategias de optimización del espacio y recursos tecnológicos	Gerente	Semestral	Presupuesto, personal tecnología
Implementar el programa de capacitación del personal y ejecutar las estrategias de optimización del espacio y los recursos tecnológicos	Presidencia	Semestral	Personal tecnología
Estimar el impacto del programa de capacitación y medir el efecto de las estrategias de optimización en el uso del espacio, los recursos tecnológicos y la eficiencia operativa.	Gerencia	Semestral	Personal tecnología

Fuente: Moreno, E. (2024)

6.1.3 PROPUESTA N°3: Mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos, optimizar el uso de recursos tecnológicos y ampliar o reubicar las instalaciones de la empresa

La eficiencia en la ejecución de proyectos, la inversión estratégica en activos y la optimización del espacio físico son factores fundamentales para alcanzar el éxito y mantener la competitividad de la empresa. Implementar un sistema de gestión de proyectos, priorizar la actualización de equipos tecnológicos y buscar financiamiento público para la expansión o reubicación de las instalaciones son acciones clave que contribuirán a mejorar la productividad y eficacia de la empresa; en este sentido, se propone lo siguiente:

- **Implementar un sistema de gestión de proyectos que permita planificar, monitorear y controlar el avance de las actividades:** este proceso comprende la implementación de un software de gestión de proyectos en una empresa incluye la identificación y selección del sistema adecuado, la capacitación del personal y la creación de protocolos de uso, así como la designación de un equipo responsable de monitorear el progreso de los proyectos, identificar desviaciones y proponer soluciones.
- **Realizar una evaluación detallada del estado actual de los equipos tecnológicos y determinar las necesidades de actualización para mejorar la productividad y eficiencia en el trabajo:** lo que incluye realizar un inventario detallado de todos los equipos, evaluar su rendimiento y obsolescencia, identificar necesidades de actualización o reemplazo, elaborar un plan de adquisición considerando las necesidades específicas de cada área, establecer un presupuesto y definir un cronograma de adquisición e instalación.
- **Identificar oportunidades de financiamiento público a través de**

programas gubernamentales o incentivos fiscales para la expansión o reubicación de las instalaciones: donde se debe investigar los programas gubernamentales disponibles, identificar requisitos y procedimientos, elaborar un plan de negocios que respalde la solicitud de financiamiento y resalte los beneficios económicos y sociales, presentar la solicitud ante las entidades pertinentes y dar seguimiento al proceso hasta obtener una respuesta favorable.

En la tabla 6.7, se muestra el plan de acción para llevar a cabo la propuesta N°3:

Tabla 6.7 Plan de acción N°3

Plan de acción	Responsable	Plazos	Recursos
Evaluación y planificación de proyectos	Gerente contador y Presidencia	Mensual	Presupuesto, personal y tecnología
Evaluación y planificación de la actualización Tecnológica	Gerente contador y Presidencia	Mensual	Presupuesto, personal y tecnología
Implementación del Sistema de Gestión de Proyectos	Gerente	Semestral	Personal y tecnología
Búsqueda de financiamiento público	Gerente	Semestral	Personal y tecnología

Fuente: Moreno, E. (2024)

6.1.4 PROPUESTA N°4: Minimizar el impacto de las fallas en el servicio eléctrico, telefonía e Internet mediante el establecimiento de alianzas con

proveedores de servicios externos y la implementación de alternativas de comunicación.

Para mitigar el impacto negativo de las interrupciones en los servicios eléctricos, telefónicos y de internet, se recomienda establecer alianzas estratégicas con proveedores externos y adoptar alternativas de comunicación. Estas medidas garantizan la operatividad y minimizan las pérdidas asociadas a la falta de conectividad. En este sentido, se sugiere:

- Alianzas con proveedores externos de servicios de respaldo, como proveedores de equipos para los generadores eléctricos, proveedores de internet satelital o telefonía móvil, permiten suplir temporalmente la falta de los servicios primarios. Esto es crucial para mantener las operaciones funcionando, incluso durante eventos bruscos.
- Implementar alternativas de comunicación, como radios de dos vías, mensajería instantánea o plataformas de colaboración en línea, asegura que el flujo de información y la coordinación interna no se vean afectados. Estas herramientas alternativas permiten mantener a los equipos conectados y trabajando de manera colaborativa, incluso en ausencia de telefonía o internet tradicional.

En la tabla 6.8, se muestra el plan de acción para llevar a cabo la propuesta N°4:

Tabla 6.8 Plan de acción N°4

Plan de acción	Responsable	Plazos	Recursos
Identificar y seleccionar proveedores externos confiables que puedan ofrecer servicios de respaldo.	Presidente y contador	Mensual	Presupuesto, personal y tecnología
Evaluar de diferentes opciones de comunicación alternativas.	Gerente	Mensual	Personal
Seleccionar las alternativas de comunicación que mejor se adapten a las necesidades y presupuesto de la organización.	Gerente y contador presidente	Trimestral	Presupuesto, personal y tecnología
Realizar pruebas regulares de los sistemas de respaldo y las	Gerente	Semestral	Personal y tecnología
alternativas de comunicación para garantizar su correcto funcionamiento.			

Fuente: Moreno, E. (2024)

6.1.5 PROPUESTA N° 5: Mejorar la satisfacción y el compromiso del personal mediante la implementación de programas de capacitación, bienestar laboral, reconocimiento, reclutamiento y retención de personal

Invertir en el bienestar y desarrollo del talento humano es esencial para el éxito sostenible de cualquier empresa. Al implementar programas integrales que abordan la capacitación, el bienestar laboral, el reconocimiento, el reclutamiento y la retención de personal, las empresas pueden cultivar una fuerza laboral comprometida, motivada y altamente productiva. Por otro lado, el reconocimiento y la motivación del personal son pilares fundamentales para

crear una cultura de apreciación y valor hacia las contribuciones individuales. Mediante programas formales e informales de reconocimiento, las empresas pueden recompensar los logros, destacar el desempeño sobresaliente y fomentar un sentido de pertenencia y lealtad entre los colaboradores. En este sentido, se propone lo siguiente:

- **Implementar programas de capacitación y desarrollo:** donde se brinde a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse de manera efectiva en sus roles actuales y futuros.
- **Implementar programas de bienestar laboral y motivación:** para mejorar la salud física, mental y emocional de los empleados para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.
- **Fortalecer el reconocimiento y la motivación del personal:** creando una cultura de reconocimiento y aprecio que valore las contribuciones de los empleados y los motive a alcanzar un alto desempeño.
- **Establecer programas de reclutamiento y retención de personal:** desarrollando estrategias de reclutamiento efectivas que identifiquen y atraigan candidatos calificados.
- **Implementar un programa de reconocimiento y recompensas:** diseñar un programa de reconocimiento y recompensas que esté alineado con los objetivos y valores de la organización y ofrecer una variedad de recompensas, incluyendo premios monetarios, viajes, vales de regalo y reconocimientos públicos.

En la tabla 6.9, se muestra el plan de acción para llevar a cabo la propuesta N°5:

Tabla 6.9 Plan de acción N°5

Plan de acción	Responsable	Plazos	Recursos
Realizar una encuesta de clima laboral para identificar los aspectos de mejora	Gerente y contador	Mensual	Presupuesto, personal y tecnología
Diseñar programas de capacitación y desarrollo personalizados	Presidente, gerente y contador	Mensual	Presupuesto, personal y tecnología
Fomentar una cultura de participación y retroalimentación	Gerente	Mensual	Presupuesto, personal y tecnología
Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral y encuestas de satisfacción para identificar áreas de mejora	Presidente, Gerente y contador	Mensual	Personal y tecnología

Fuente: Moreno, E. (2024)

CONCLUSIONES

1. Los factores físicos como el ruido e iluminación en la fábrica de hielo Glacial C.A., no son adecuados para garantizar un ambiente laboral óptimo y productivo; además, existe una mala distribución en el espacio físico, así como la presencia de ruidos molestos provenientes de los equipos de trabajo y maquinarias, los cuales incomodan a los trabajadores.
2. La comunicación dentro de la empresa se encuentra en un nivel intermedio según los resultados de la encuesta, dado que existen deficiencias en la comunicación interna.
3. El 62.5% de la muestra en estudio se mostró positiva ante la toma de decisiones por parte de los supervisores considerando que es inmediata, sin embargo el 16.6% asegura que sus opiniones no son tomadas en cuenta por sus superiores.
4. La motivación en los trabajadores está siendo afectada por la falta de reconocimientos debido a que en la empresa no existe un sistema de incentivos que les brinde una mejor calidad de vida.
5. El 66.66% de los encuestados expresaron una opinión negativa sobre la atención de las necesidades sobre las jornadas extras ejercidas por sobrecarga laboral y la retribución monetaria recibida por su realización, ya que consideran que ésta no muestra interés en abordar dichas sobrecargas.
6. El nivel de trabajo en equipo se sitúa en un punto intermedio debido a la sobrecarga laboral y la ausencia de un sistema de capacitación interno en la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Realizar una reorganización de la disposición de las áreas de trabajo y evaluar la posibilidad de implementar medidas para aislar o reducir el impacto del ruido de las maquinarias y equipos de trabajo, como la instalación de paneles acústicos.
2. Implementar un plan de comunicación interna efectivo que promueva la transparencia, la claridad y la participación de todos los trabajadores donde se establezcan canales de comunicación formales y periódicos, así como fomentar la retroalimentación y la apertura a recibir opiniones y sugerencias.
3. Involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones, valorando sus opiniones y creando espacios para que puedan expresar sus ideas y aportes. Esto contribuirá a mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores.
4. Establecer un sistema de reconocimientos y recompensas que incentive el buen desempeño y motive a los empleados. También se pueden considerar programas de capacitación, flexibilidad laboral o beneficios adicionales.
5. Identificar las necesidades sociales más comunes entre los trabajadores, como acceso a servicios de salud, educación, vivienda o transporte y desarrollar programas de apoyo que respondan a dichas necesidades.
6. Desarrollar un programa de capacitación interna que permita a los trabajadores adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Becalla, E. (2022) El clima organizacional y sus orígenes
- Belestreni, M y Lares, A. (2020) Técnica de la encuesta
- Carrión, R. y Silva, p. (2019). Estudio del clima organizacional en la gerencia de operaciones y mantenimiento de energía y climatización región oriente de la CANTV, sede de Anzoátegui. Trabajo de grado, Universidad de Oriente, Puerto La Cruz estado Anzoátegui.
- Díaz, A. (2023). Propuestas de estrategias para la mejora del clima organizacional en las áreas de administración y producción de la planta de concreto premezclado S.A. Trabajo de grado, Universidad de Oriente, Estado Anzoátegui.
- García, L. y Olmos, A. (2023). Evaluación del clima organizacional en una empresa de servicio y suministros para el área de construcción, Trabajo de grado, Universidad de Oriente, Puerto La Cruz estado Anzoátegui.
- Graca, M. (2020) Grafico de sectores.
- Hernández, H. y Uriepero, L. (2018). Evaluación del clima organizacional presente en el departamento de relaciones laborales de una empresa dedicada al servicio de andamiaje. Trabajo de grado, Universidad de Oriente, Barcelona, estado Anzoátegui.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación las rutas cuantitativa cualitativa y mixta”, editorial Mc Graw Hill, México.

- Iglesias, A. y Sánchez Z. (2015). Generalidades del clima organizacional”. Revista Médica Medisur, Cuba.
- Iglesias, A. y Torres, J. (2018). “Un acercamiento al Clima Organizacional”. Revista de Enfermería, Cuba.
- Ortega, C. (2020) Características del clima organizacional.
- Lopez, P. (2016) Diagrama de Ishikawa.
- Mc Daniel, C y Gates, R (2016) Escala de Likert.
- Moncayo, D.; Andino, P. y Medina, L. (2018). El clima organizacional dentro de una empresa. Revista Académica: Contribuciones a la economía Volumen 3, 1696-8360, España.
- Ramos, F. (2020). El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica. 7ma Edición. Editorial Episteme C.A. Caracas Venezuela.
- Riveros, P., y Grimaldo, M. (2017). “Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior”. Revista Ciencias Psicológicas, Lima.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. Revista educación en valores, 1(25), 3-18. Argentina.
- Petra y Córdova (2020) Importancia del clima organizacional en las empresas
- Sánchez, D. (2020). “Análisis FODA o DAFO”, editorial Bubok Publishing S.L., España.

- Sarli, R.; González, S. y Ayres, N. (2016). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. FACULTAD DE ODONTOLOGÍA. Revista UNCuyo. 2015. Volumen 9. Nº 1, Argentina.
- School Press.López, P. (2016). "Herramientas para la mejora de la calidad", editorial FC Editorial, España.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta

Estimado lector:

La aplicación de esta encuesta tiene como propósito evaluar el clima organizacional presente en la fábrica de hielo Glacial C.A. ubicada en Puerto la cruz, estado Anzoátegui. Dicha encuesta está dirigida al personal seleccionado como estudio.

Agradecemos su disposición y cooperación para responder con sinceridad y objetividad a las preguntas planteadas. La información proporcionada es confidencial y será utilizada exclusivamente para fines de formación especializada, requisito esencial para optar al título de Ingeniero Industrial.

DATOS DEL ENCUESTADO:

Género: Masculino ____ Femenino ____

Años de servicio:

Cargo que desempeña: _____ **Edad:** _____

Instrucciones: A continuación, se detalla una serie de interrogantes las cuales se le solicita que pueda responder, marcando con una **X**, según su criterio de la siguiente manera:

1 A veces	2 Siempre	3 Algunas Veces	4 Nunca	5 No	6 Si	6 A veces
7 Ocasional mente	8 Excelente	9 Buena	10 Regular	11 Mala	12 Frecuentemente	
13	14	15	16			
Raramente	Muy Satisfecho	Satisfecho	Nada Satisfecho			

17
Nivel
estrés 1

18
Nivel estrés 2

19
Nivel estrés 3

3. Para responder estas preguntas, debe elegir la opción que mejor describa su opinión o experiencia con respecto a la **motivación** presente en su lugar de trabajo:

Preguntas	19	18	17	13	12	4	16	15	14
1. ¿Cuál es su grado de satisfacción frente a la relación de su horario laboral y el salario que recibe?									
2. ¿Considera usted que tienes sobrecarga laboral de acuerdo con las actividades asignadas para su cargo?									
3. En una escala del 1 al ¿Cómo es el nivel de estrés que maneja durante su jornada laboral?									

Teniendo en cuenta que 3 es la calificación más alta.

Anexo B. Validación del instrumento



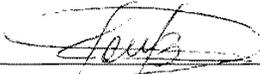
CARTA DE VALIDACION DEL DOCUMENTO

Yo, Beatriz Coa, portador (a) de la C.I.: 13.163.921 por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al proyecto:

Propuesta de estrategias para la mejora del clima organizacional en una fábrica de hielo ubicada en puerto la cruz, estado Anzoátegui, presentado por el bachiller:

Moreno D'Armas, Edgard E. C.I.: V-20.875.526

Para optar al título de INGENIERO INDUSTRIAL, el cual apruebo en calidad de validador.


 Dra. Beatriz Coa
 PSICOLOGA CLINICA * ESPECIALISTA FAMILIAR
 ORIENTADORA DE LA CONDUCTA
 PSICOLOGA
 FPV: 17.663 C.I.: V-13.363.951

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	“Propuesta de estrategias para la mejora del clima organizacional en una fábrica de hielo ubicada en Puerto la Cruz, estado Anzoátegui”
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
Moreno D´A. Edgard E.	CVLAC: 20.875.526 E-MAIL: emorenodarmas@gmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

estrategias
clima organizacional
liderazgo
motivación
comunicación

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Escuela de Ingeniería y ciencias aplicadas	INGENIERÍA INDUSTRIAL

RESUMEN (ABSTRACT):

En este proyecto de investigación se desarrolló una propuesta de estrategias para la mejora del clima organizacional en una fábrica procesadora de hielo, ubicada en Puerto La Cruz estado Anzoátegui. Se plantearon estrategias para la mejora del clima organizacional en toda la empresa a través de recorridos e inspecciones detalladas a las diferentes áreas de trabajo, se realizaron entrevista no estructuradas a cada uno de los empleados que forman parte de la muestra y población de estudio del trabajo, se hizo uso de los siguientes técnicas de investigación Diagrama de Ishikawa, encuesta estructurada, Escala de Likert, FODA y gráfica de sectores. Tomando en cuenta que los trabajadores están en contacto directo día a día con factores que pueden alterar un entorno laboral se recomendó esta propuesta de trabajo para que la población a estudiar se sienta más comprometida con los objetivos de la fábrica y así generar mayor productividad.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
BENAVIDES, ANABEL	ROL	CA	ASX	TU	JU
	CVLAC:	18.300.877			
	E-MAIL:	anabelbenavidesl@gmail.com			
PÉREZ .MARIA	ROL	CA	ASX	TU	JU
	CVLAC:	11.535.933			
	E-MAIL:	mdv0903@gmail.com			
WELLS. NAYI	ROL	CA	ASX	TU	JU
	CVLAC:	4.902.303			
	E-MAIL:	Nwellsmorenoc@gmail.com			

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

AÑO	MES	DIA
2025	03	15

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
NAZTTG_MDEE202	Aplication / MS.word

ALCANCE

ESPACIAL: inespacial(OPCIONAL)

TEMPORAL: intemporal(OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de sistemas industriales

INSTITUCIÓN:

Universidad de oriente/núcleo de Anzoátegui

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>[Firma]</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNIEL
Secretario



C.C: Rectora, Vicerectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/maruja

Apartado Correos 094 / Teléf: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y
ASCENSO:**

DERECHOS

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado
(Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU- 034-
2009)

“Los Trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de
Oriente y sólo podrán ser utilizadas para otros fines con el consentimiento del
Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al
Consejo Universitario, para su autorización”

Moreno D´A, Edgard E.
AUTOR

Anabel Benavides
TUTOR

María Pérez
JURADO

Nayi Wells
JURADO

POR LA COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

MSc. ROSA OLIVERO