

**Análisis de clima-laboral aplicando método-analítico-sistémico para determinar relación productiva en empresa alimenticia en Chihuahua**

*OSCAR A. VIRAMONTES OLIVAS<sup>1</sup>*

*JOSÉ J. HERNÁNDEZ PERÉA<sup>2</sup>*

*HÉCTOR MARTÍNEZ LARA<sup>3</sup>*

**RESUMEN**

La siguiente investigación fue elaborada para analizar variables que intervienen en clima laboral aplicando el método analítico-sistémico a través de instrumento de encuesta, para detectar su influencia en productividad de empresa de productos alimenticios (enero-agosto de 2016) en Chihuahua. Se llevó a cabo aplicando 100 encuestas en área de ventas aplicando la escala de Likert que miden variables el clima-laboral. La empresa posee óptimo ambiente laboral que propicia el sano desarrollo y permite explotar sus habilidades, contribuyendo al éxito de la misma. Existen dos variables de oportunidad de mejora: puesto de trabajo y reconocimiento al trabajador. Se propone a directivos reforzar profesionalmente a individuos por medio de cursos, talleres, capacitaciones para beneficiarlos y puedan ascender dentro de la organización. El clima laboral si afecta directamente a la productividad y es importante que se trabaje en la mejora continua de procesos, para motivar al personal y que esté satisfecho, beneficiándose ambas partes.

**Palabras clave:** clima-laboral, satisfacción, medición, productividad y motivación.

**ABSTRACT**

The following research has been developed in order to analyze the different variables involved in the work environment, using data collection, applying the analytic-systemic method approach through a measuring instrument, to know the influence directly with the productivity of a food company during June-August 2016, in the city of Chihuahua. It was carried out by applying 100 polls in the sales area, using a thirty-four multiple-choice questionnaire applying the Likert scale, which measure the essential variables of the work environment. Once the data analysis completed, was concluded that the company has an optimal work environment that fosters healthy development of people and allowing them to exploit their skills, contributing to the success of it, on the other hand, there are two variables with opportunity for improvement which they are: the workplace and the employee recognition; it is proposed that the leaders strengthen their employees knowledge sending them to courses, workshops and training, so that they can be benefited and can achieve a promotion. Proving the hypothesis that the working environment directly affects the productivity of the company and it is very important to work on continuous improvement of processes, to keep the staff motivated and satisfied and thus benefit both parts.

**Keywords:** work-environment, satisfaction, measuring, productivity and motivation.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chihuahua. Facultad de Contaduría y Administración.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chihuahua. Facultad de Contaduría y Administración.

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chihuahua. Facultad de Contaduría y Administración.

## INTRODUCCIÓN

**Clima laboral.** Alifa (2011) lo define como el conjunto de variables que diferencian a una organización de otra, éste surge a partir de la percepción de los individuos o grupos según sus experiencias, estas percepciones también tienen un fuerte impacto relacionado con la satisfacción y productividad de una empresa, ya que si una persona percibe un ambiente desagradable, este se traducirá en ausentismo, rotación y por lo tanto una disminución en su productividad. Salazar et al. (2009) mencionan que el clima puede dividirse en tres variables, destacando como la más importante: el factor interno, en esta variable, interviene su estructura, historia de éxitos; cumplimiento de metas; comunicación entre líderes y subordinados. La segunda es el aspecto operativo, donde intervienen el cliente y los trabajadores, es importante aportar a los individuos adiestramiento, programas de capacitación, instrucciones, aptitudes y actitudes para desarrollar óptimamente su trabajo y por último, se encuentra una variable general que incluye los aspectos tecnológicos, la adquisición de materia prima, entre otras. Todos estos aspectos nos ayudan a dar un seguimiento para identificar las fortalezas y debilidades que influyen para lograr un clima laboral idóneo para obtener un buen rendimiento del trabajador.

Contribuyendo a la definición, Cardona y Zambrano (2014) indican que el clima laboral dejó de ser poco relevante para las empresas para convertirse en un aspecto relevante que se debe investigar. Ya que aborda aspectos sociales, antropológicos y psicológicos, por lo tanto, es un concepto multidimensional e indeterminado, debido a la gran cantidad de variables que dan como resultado un ambiente óptimo para el trabajador, en este sentido, el rendimiento de una organización se ve directamente relacionado con la adecuada interacción entre los grupos con su organización. Por lo tanto, las organizaciones deben optar por procesos que involucren tanto los objetivos organizacionales, como los personales, para lograr armonía entre ellos y dar como resultado una sinergia en la que ambos resulten beneficiados. Por otro lado Sagredo et al. (2013) comentan que el clima laboral no es algo sencillo, sino que tiene varios factores involucrados que afectan directamente a la organización, como son: solución de conflictos; trabajo en equipo; consecuencias del comportamiento dentro de la organización; la comunicación; motivación e incluso las relaciones interpersonales que se desarrollan en la empresa. Por tanto, se deben tomar en cuenta para la construcción de un cuestionario, ya que al recabar la información, se debe de realizar un estudio detallado sobre la problemática para detectar las partes sustanciales que lo comprenden.

**Gestión de recursos humanos.** Zenteno-Hidalgo et al. (2016) hablan que algunas empresas exitosas, se le atribuye a la buena gestión de su recurso humano y el contexto en el cual se desenvuelven. El impacto de la misma gestión, se ve afectado por el ambiente que domina y a otros factores como la

cultura. En las empresas hay situaciones de desmotivación y bajo compromiso de las personas, se ha llegado a proponer la implementación de prácticas de recursos humanos de alto desempeño, que generan sinergia en la base para el compromiso, motivación y finalmente mejorar los resultados de la organización a largo plazo. Varios autores concluyen que un recurso humano bien administrado, se convierte en un activo poderoso e incluso una ventaja competitiva. Por otro lado Santos et al. (2012) comparten que la búsqueda de prácticas flexibles de gestión de recursos humanos viene desempeñando un gran papel para el desarrollo de las empresas, ya que existen cada vez más las situaciones de desempleo creciente y un clima de inseguridad laboral que pone en riesgo la competitividad y sobre todo la supervivencia de la organización. Las prácticas de Gestión de recursos humanos se aplican con la finalidad de alcanzar mejores actitudes y comportamientos que van ayudar a un mejor desempeño interno, por lo tanto, se recomienda sean evaluadas y reajustadas para una mayor flexibilidad laboral. Así surge la necesidad de que la gestión de recursos humanos busque un nuevo enfoque que mantenga alto los niveles de desempeño y la motivación adecuada; una práctica innovadora es la empleabilidad de su personal, mismos que van a sentir una oportunidad de carrera en su trabajo, que sus talentos y potencial se usen de forma correcta y también que los valora su organización, todo esto logran en conjunto que la satisfacción sea elevada y un gran compromiso afectivo.

**Relación con la satisfacción laboral.** Pérez et al. (2014) lo definen como la actitud que se tiene para actuar de una cierta manera, tomando en cuenta aspectos específicos del trabajo. Esta variable influye principalmente en la calidad de la actividad realizada, convirtiéndose en un elemento crucial de la organización que va a favorecer la productividad de la misma. Complementando el tema, Manosalvas et al. (2015) hacen hincapié que uno de los aspectos que ha obtenido mayor importancia es la satisfacción laboral, la clave para que las empresas obtengan resultados positivos es el recurso humano, ya que el trabajo que ellos realizan es de gran interés para lograr los objetivos de la organización y así conseguir un clima adecuado, por lo tanto, se considera que la satisfacción del trabajador va a afectar la percepción negativa o positiva, misma que influirá en la relación que estos tomen con la organización, su nivel de compromiso y productividad.

**Calidad de vida laboral.** Según Pérez et al. (2014) existe la evidencia que el clima organizacional influye en la calidad de vida a través de la motivación de los trabajadores hacia sus actividades, donde ellos la obtienen del apoyo directivo y la unión grupal. Otros aspectos que la complementan son los estilos de liderazgo, la cultura y el clima laboral. Así mismo, Visbal (2010) afirma que todas las organizaciones que aspiren a una cultura de calidad, deben de poner en marcha ciertas reglas, las cuales, deben de darse por medio de una capacitación de calidad, para asegurar productividad y por ende el éxito de la empresa.

**Productividad.** Rodríguez et al. (2010) aportan que para incrementar la productividad de una empresa, los directivos deben de mantener una actitud firme de mejorar continuamente ya que es la base para lograr la supervivencia de la misma. El clima laboral ayuda a brindar vitalidad a todo el sistema organizacional, sin embargo, surge la necesidad de analizar que influye en el rendimiento de las personas para determinar mediante su percepción, que dificultades existen y el efecto que ejercen los factores internos o externos del proceso de trabajo.

**Liderazgo como factor clave de permanencia en la empresa.** González (2009) menciona que el clima laboral es el medidor del éxito o fracaso de la compañía; los dueños de las empresas siguen preguntándose porque aún y con los esfuerzos para lograr un ambiente idóneo los individuos siguen sintiéndose inconformes. Es necesario indagar cuales son los factores que hacen que el trabajador se sienta motivado y movilizado y que factores hacen que se sienta descontento y apático dentro de la misma. Todavía muchas organizaciones, siguen sin entender el papel tan importante que tienen los líderes, ya que de ellos depende la permanencia o abandono del trabajador. Finalmente, el objetivo del presente trabajo, fue analizar las variables de condiciones ambientales, ergonomía, creatividad, iniciativa, relaciones interpersonales, remuneración, liderazgo, puesto de trabajo, reconocimiento y comunicación que intervienen en el clima laboral, utilizando la recolección de datos aplicando el método analítico-sistémico a través de un instrumento de encuesta para identificar el impacto en la productividad de una empresa de productos alimenticios durante el trimestre junio-agosto del 2016 en la ciudad de Chihuahua.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo de junio a agosto del 2016 en las instalaciones de una empresa agroindustrial ubicada en avenida Juan Escutia # 3307, interior 12, colonia Francisco Villa en la ciudad de Chihuahua. La compañía cuenta con un total de 200 miembros activos de los cuales, 13 son choferes, ocho son empleados de confianza, siete supervisores, 37 suplentes y 135 representantes de ventas. La empresa es sindicalizada y se dedica a la venta de productos alimenticios. Para la elaboración del presente trabajo, se diseñó una encuesta de clima laboral enfocado de acuerdo a la escala de Likert, utilizando una valoración de cuatro opciones que van desde: en desacuerdo, no sabe, de acuerdo y totalmente de acuerdo, con el fin de poder medir actitudes y conocer el grado de conformidad de los empleados encuestados. Dentro del instrumento, se abordaron las siguientes variables: grado de satisfacción dentro de la empresa; sentido de pertenencia; condiciones ambientales y ergonomía; relaciones interpersonales; percepción hacia su remuneración y liderazgo; posibilidades de creatividad e iniciativa, así como la percepción relacionada con el reconocimiento y

comunicación. Esto con el fin de conocer cuáles son las debilidades de la compañía y saber en qué áreas el trabajador percibe deficiencias y poder sugerir a los directivos acciones correctivas para lograr una solución y mejorar el clima laboral en las áreas que lo amerita. El estudio es de tipo analítico-sistémico, se utiliza ambos métodos debido a que el clima laboral, posee gran número de variables que pueden influir en él, por lo tanto, se enfoca a estudiar cada una de estas y ver cómo se relacionan entre sí; cómo afecta la deficiencia de alguno de estos aspectos en la percepción de los empleados referente al mismo dentro de una empresa y finalmente, ver la relación que existe entre este y la productividad. La naturaleza de la investigación fue mixta ya que se analizó datos cualitativos, que se transformaron en datos cuantitativos dándole valores a las diferentes variables. Después de concluir la recopilación y análisis de datos, se procedió a graficarlos para obtener finalmente los resultados y enseguida la elaboración de las conclusiones. La muestra se integró por 100 empleados, enfocándonos a los trabajadores del área de ventas, los cuales contestaron la encuesta aplicada. El tamaño de la muestra se calculó con la fórmula:

$$n = (k^2 * p * q * N) / (e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q)$$

Donde:

N: tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

e: error de la muestra deseado.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p = q = 0.5$  que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

n: es el tamaño de muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

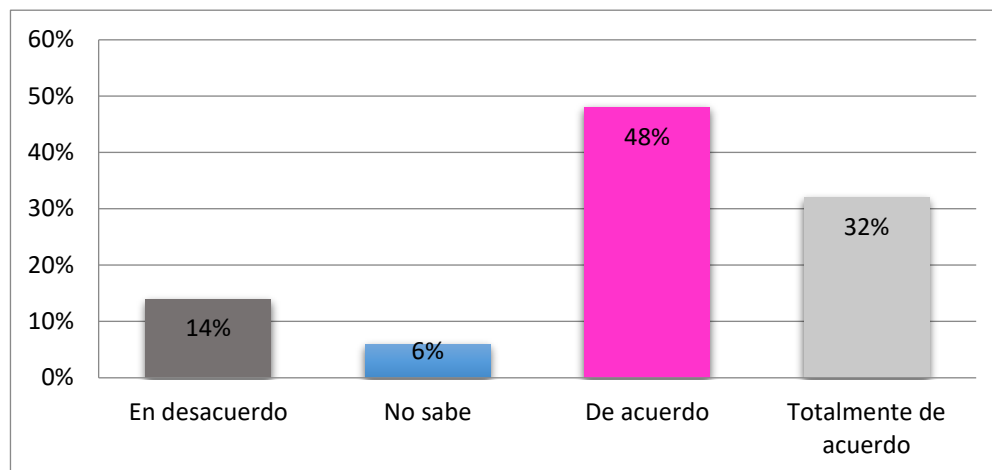
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En general, basados en los datos obtenidos, podemos comentar que los trabajadores perciben un clima laboral (CL) agradable, sin embargo, existen deficiencias dentro de la compañía y en los resultados podemos observar con claridad como los empleados manifiestan inconformidad al no poder crecer dentro de la empresa. Las promociones se limitan a unos cuantos y el tiempo para poder aspirar a un mejor puesto es prolongado. Por lo tanto, es un área en la que los directivos deben trabajar para poder ofrecer a los asociados oportunidades de mejora y un mejor rendimiento, el cual, conlleva a cumplir con las metas del personal y un mayor compromiso.

**Empresa.** Esta variable abarca dos aspectos muy importantes dentro del clima laboral, la satisfacción que percibe el empleado y el sentido de pertenencia hacia la organización, donde se evalúa el grado de conformidad que existe según la trayectoria, así como la lealtad hacia la misma. Los resultados en

la (Gráfica 1), muestran que los empleados perciben un alto grado de satisfacción, sintiéndose comprometidos con la compañía lo cual se traduce en una mayor permanencia, esto es importante ya que al ser representantes de ventas y estar satisfechos se traduce en incremento de ventas, mejor servicio y un aumento en la productividad.

**Gráfica 1. Satisfacción y sentido de pertenencia que tiene el empleado en una empresa de productos alimenticios en Chihuahua.**

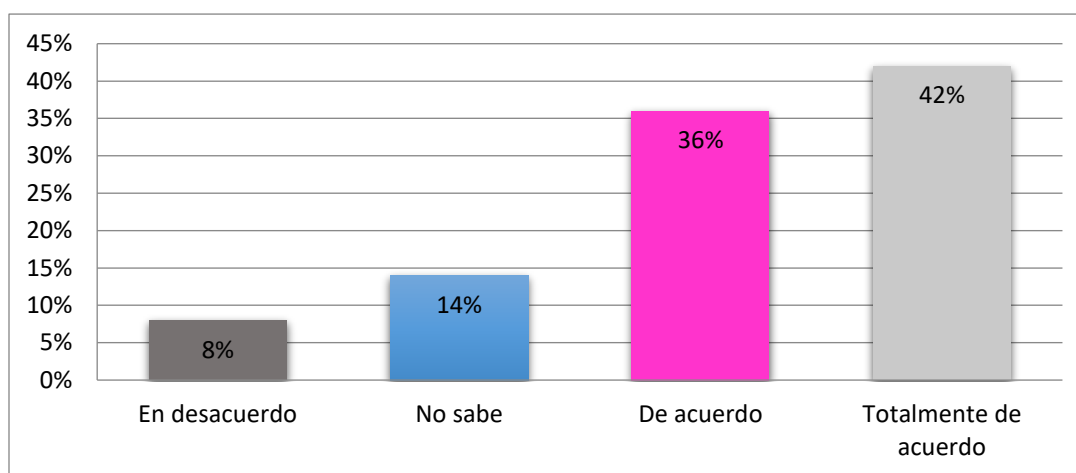


Aun y cuando, 48% estuvo de acuerdo y 32% totalmente de acuerdo con la satisfacción, existe 14% que no está de acuerdo con el grado de satisfacción que percibe, aunque es poca la gente que tiene esta percepción, la labor de los directivos es seguir trabajando para que los índices de insatisfacción disminuyan todavía más y ofrecerles un ambiente laboral que les dé satisfacción, sentido de pertenencia y la creación de un sentimiento de lealtad hacia la compañía. Alifa (2011) en su estudio sobre la satisfacción en el trabajo menciona que los empleados se sentirán con mayor compromiso si laboran en una empresa en donde las políticas, los valores y las prácticas van de acuerdo a la cultura de los individuos. Cabe destacar que la satisfacción se relaciona con las características y motivaciones de cada persona, por lo cual será importante formar equipos de trabajo donde los integrantes compartan estas mismas características.

**Condiciones ambientales y ergonomía.** Esta variable evalúa si las herramientas de trabajo y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve el trabajador son adecuadas para un óptimo desarrollo y logro de objetivos. La (Gráfica 2), muestra que 36% considera que el puesto de trabajo les resulta cómodo para poder laborar correctamente, de igual manera 42% percibe un ambiente adecuado con equipo en buen estado y óptimas condiciones. Este aspecto es importante, ya que al contar con un ambiente apto para trabajar se traduce en una disminución en los posibles riesgos al que el individuo puede estar expuesto al estar en función de sus labores. La seguridad es un factor principal al que toda empresa debe poner especial atención, ya que de ello dependerá mantener fuera

de cualquier riesgo al personal. Tan solo 8% mostró desacuerdo con estas condiciones y buen funcionamiento de las herramientas de trabajo. Un constante monitoreo de los vehículos, cursos sobre prevención de accidentes y herramientas en buen estado, son factores que destacaron los trabajadores y reconocen como excelente medida preventiva por parte de la empresa.

**Gráfica 2. Grado de satisfacción de las condiciones de trabajo y ergonomía en una empresa de productos alimenticios en Chihuahua.**



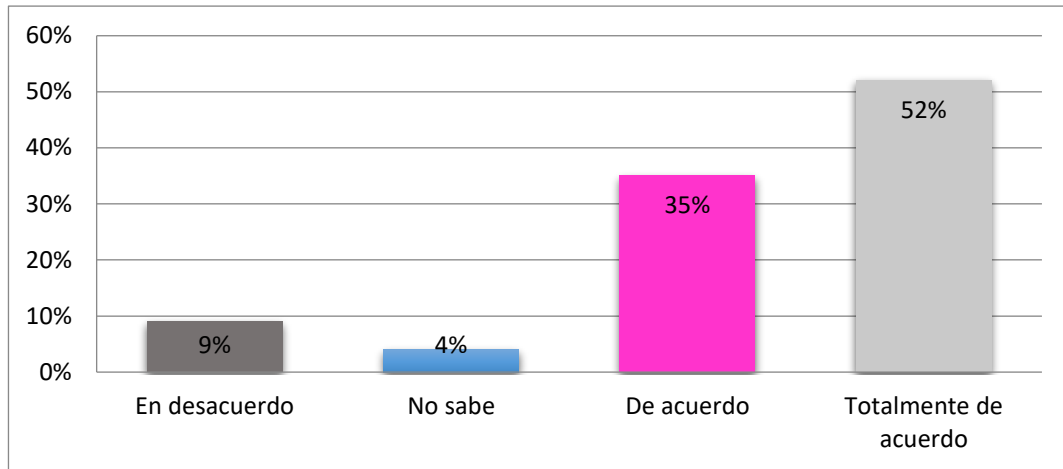
Apud y Meyer (2003) mencionan que hoy en día la ergonomía es una disciplina indispensable para ser tomada en cuenta, ya que deben incorporarse en toda actividad. Uno de los problemas son las lesiones desencadenadas por la adopción de una mala postura debido a un mal funcionamiento de sus herramientas de trabajo. Problemas como lesiones en la espalda, codos y rodillas, se ven derivados de movimientos repetitivos. Los problemas de la vista pueden ser producidos por una mala iluminación, ruido, calor y vibraciones mecánicas también son factores que a largo plazo pueden perjudicar al individuo. Estos padecimientos, no tendrán una mejoría si no se corrige la raíz del problema, el cual, radica en un mobiliario inadecuado, instalaciones poco iluminadas, áreas sin ventilación y mal diseño de las áreas de trabajo. El autor también nos comenta que la ergonomía no solo se limita al ambiente físico sino también al psicológico, el estrés y la ansiedad, son factores que también tienen que ver con ello.

### **Creatividad e Iniciativa**

La siguiente variable, mide el grado de conformidad que existe entre los empleados al momento de aportar ideas en beneficio de la compañía, el grado de autonomía que poseen dentro de la organización; la toma de decisiones; aportación de sugerencias; identificación de obstáculos y el desarrollo de acciones preventivas. En la (Gráfica 3), se observa que 52% se encuentra totalmente de acuerdo y 35% de acuerdo con las prácticas y los canales que utiliza la empresa para darle oportunidad

a su personal de aportar ideas que pueden ayudar a la organización en la mejora de sus procesos, lo cual, quiere decir que en general, los miembros consideran que son escuchados al momento de dar sus puntos de vista; por otro lado 13%, no está conforme con la atención que ha recibido al momento de exponer sus ideas. Acciones como buzón de sugerencias, son algunas de las medidas que los trabajadores pueden utilizar para exteriorizar sus ideas.

**Gráfica 3. Creatividad e iniciativa que tiene el empleado en una empresa de productos alimenticios en Chihuahua.**



1522

Como lo indica Solarte (2009), el clima organizacional se define como un ambiente de trabajo que se obtiene mediante la manera en que los empleados se expresan o manifiestan por factores físicos y organizacionales. El ambiente donde las personas interactúan, se ve afectado de manera importante en la satisfacción y por lo tanto, en la creatividad que tienen y la productividad, una persona que se siente motivada en su trabajo, aporta y se interesa en las dinámicas que afectan creencias y sentimientos. Los individuos al ingresar a la compañía, traen ideas de sus anteriores trabajos que pueden poner en práctica en su puesto actual; darles la oportunidad de expresarse y de aportar mejoras, beneficia tanto a ellos como a la organización.

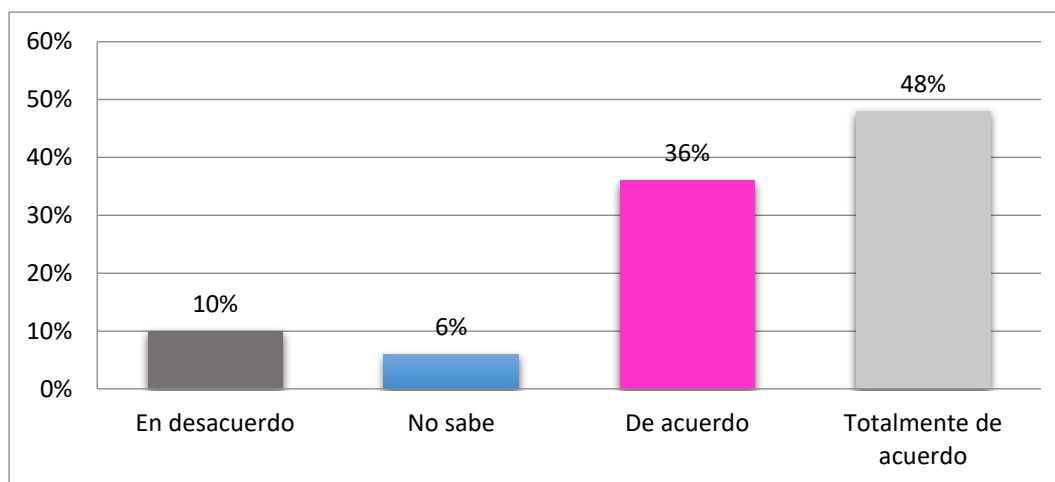
### **Relaciones Interpersonales**

La variable medida a continuación, muestra la manera en que los empleados se vinculan con sus compañeros y con la institución, es decir, que se relacionen adecuadamente y se sientan apoyados por la organización al momento de ingresar a ella, esto, afecta de manera directa en el cumplimiento de las tareas que tenga el trabajador, además de su estado emocional. Dentro de un entorno sano, el desempeño será mucho mejor, o en lo contrario, en un ambiente laboral incómodo puede generar que el personal se exprese y se comporte de manera negativa, afectando directamente a la empresa, generando ausentismo y rotación. En la (Gráfica 4), se puede observar que 48% del personal está totalmente de acuerdo, lo cual indica que se relacionan favorablemente con sus compañeros de



trabajo; 36% mencionó que al ingresar a la organización, recibieron apoyo de sus superiores con las dudas que tenían, también destacan haber recibido capacitación y una reunión para conocer a los jefes de las diferentes áreas administrativas, por otro lado podemos observar que el 10% no está de acuerdo con la relación que existe con sus compañeros y jefes directos, aunque son pocos los individuos con esta percepción, se recomienda utilizar mayor acercamiento hacia los empleados para conocer las inquietudes y resolver posibles conflictos que existan entre los compañeros de trabajo.

**Gráfica 4. Relaciones interpersonales dentro de una empresa de productos alimenticios en Chihuahua.**



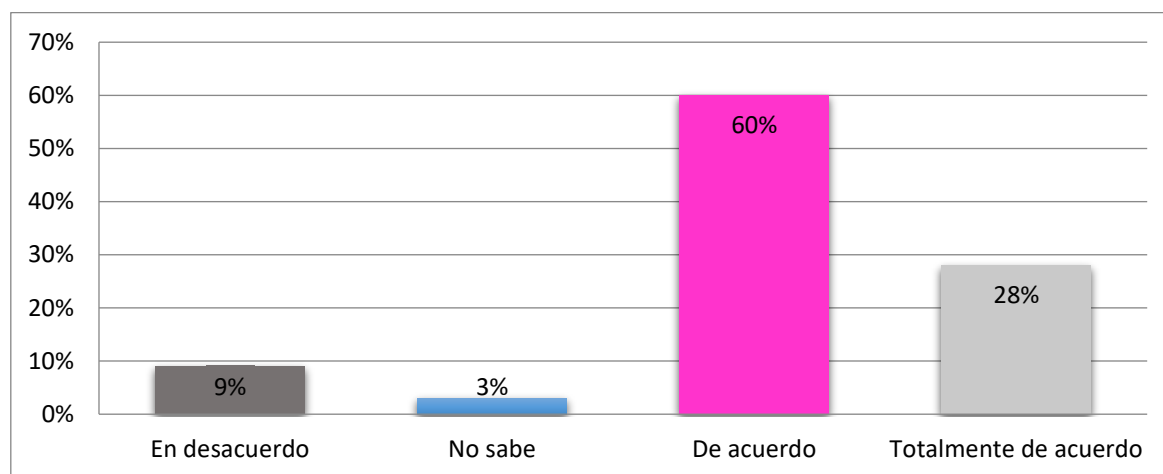
Martínez et al. (2013) mencionan que para mantener buena relación laboral y personal, es de suma importante escuchar activamente ya que es la manera para solucionar problemas y además, es una destreza necesaria para liderar y motivar a los empleados. Las relaciones interpersonales, ayudan a los trabajadores a sentirse parte de un equipo, debido a las largas horas que permanecen en su jornada laboral los miembros de la compañía, lo que se convierte en una segunda familia, por lo cual, tener buena relación entre sí, da como resultado ambientes menos estresantes, mayor motivación y mejor rendimiento.

### **Remuneración**

Esta variable refleja como los empleados perciben el sueldo de acuerdo a las funciones que realizan y si existe algún tipo de desigualdad entre hombres y mujeres en cuanto al pago; la remuneración puede destacar el desempeño, y otorgarle ciertos bonos, ya sea de manera grupal, o individual o puede estar relacionado con la antigüedad que tiene el empleado dentro de la organización. En la (Gráfica 5) se observa que 60% están conformes con la remuneración que obtienen de acuerdo al desempeño y además de la existencia de equidad entre hombres y mujeres, lo cual, ayuda a promover la justicia y la moral; aumenta la motivación y sobre todo el trabajo en equipo. El 28% se encuentran totalmente

de acuerdo reflejando que la compañía tiene condiciones favorables para mantener a los representantes de ventas satisfechos; sin embargo, 9% no están de acuerdo y 3% no sabe. Se debe dar seguimiento para ofrecerles las herramientas y el apoyo necesario que mejore la forma de trabajar y logren alcanzar las metas establecidas de ventas, logrando el compromiso y el aumento de productividad. Según mencionan Unger et al. (2014), las organizaciones en ningún momento deben castigar los salarios por baja productividad, al contrario, frenan el desarrollo del empleado y detienen los objetivos de la empresa, el progreso y crecimiento compartido; es decir, los empleados se sentirán inconformes y no tendrán un ambiente que promueva la motivación. Por lo tanto, se recomienda que la empresa sea un medio que asesore, ayude y colabore con sus trabajadores, obteniendo un logro no solo del individuo sino también el propio.

**Gráfica 5. Opinión sobre remuneración del personal en una empresa de productos alimenticios en Chihuahua.**



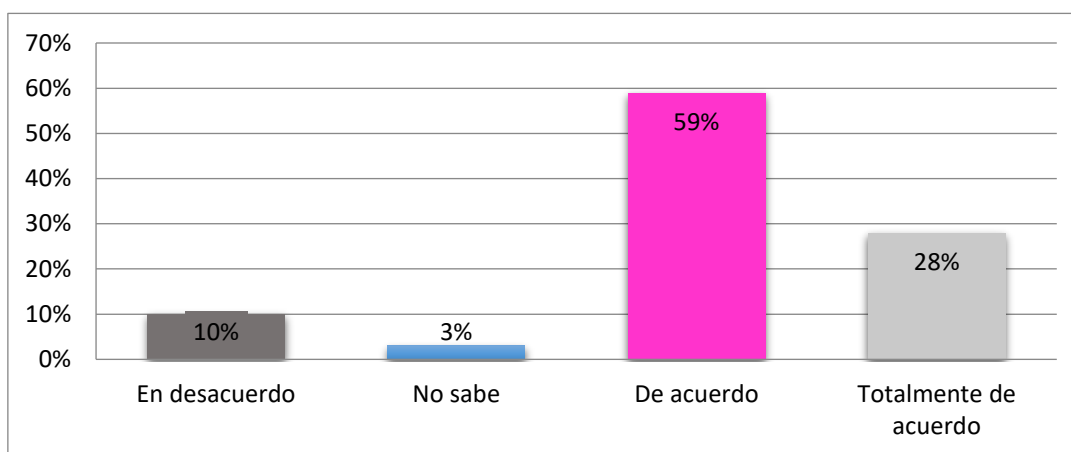
1524

### Liderazgo

Esta variable evalúa la percepción que tienen los empleados del jefe inmediato tanto como los superiores; la forma en que son tratados por ellos mismos; si existe la comunicación bidireccional; el trabajo en equipo y la presencia de la motivación, todo lo que les ayuda a llevar a cabo los objetivos establecidos. Al observar la (Gráfica 6) podemos decir que 59% perciben como bueno el liderazgo en la organización; están de acuerdo con el trato justo de los jefes y además se sienten motivados para llevar a cabo sus tareas asignadas; en muchas ocasiones, la gente está tan inspirada por el jefe que se crean lazos de compromiso y lealtad, lo que conlleva a que perduren por muchos años; 28% se encuentra totalmente de acuerdo, lo que muestra el entusiasmo que existe hacia el logro de las metas y los objetivos de la empresa; no obstante, 10% están en desacuerdo ante esta situación, es recomendable analizar qué tipo de líder tienen, puede ser que esta persona tenga ciertos errores que está contagiando a los demás, se le debe de proporcionar ayuda para identificar que podría hacer

mejor, usando cursos, capacitación, talleres, retiros, evaluaciones, entre otros. Como referencia, González (2009) nos habla del papel tan importante que realizan los líderes en las organizaciones, concluyendo que de ellos depende la permanencia o la salida de los trabajadores, así mismo, para lograr esto, se deben de capacitar a los supervisores con destrezas y habilidades que perfeccionen la labor, la forma de ser, carisma, reforzar la comunicación y además la estimulación intelectual. Se ha comprobado que las personas cuando se les alientan, el entusiasmo por el trabajo incrementan la confianza y la capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada, esta es tarea de un gran líder.

**Gráfica 6. Percepción del liderazgo en una empresa de productos alimenticios en Chihuahua.**

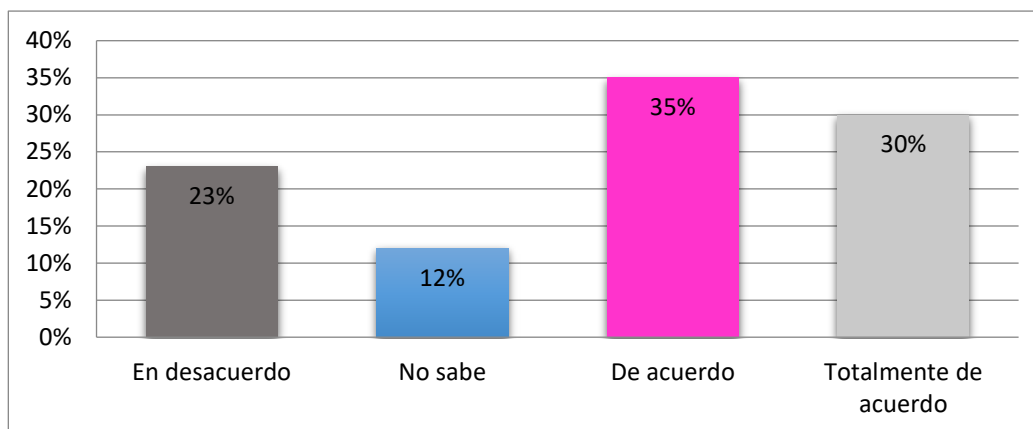


### **Puesto de trabajo**

La presente variable sirve para conocer la apreciación que tienen los empleados hacia el puesto de trabajo; si están satisfechos con él; el grado de reconocimiento que existe por su labor e inclusive ver si hay desarrollo de carrera en él mismo. La (Gráfica 7) muestra que 35% está de acuerdo con el puesto de trabajo, tareas encomendadas y se sienten cómodos en su lugar; 30% está totalmente de acuerdo, lo cual indica que los colaboradores tienen lo necesario para llevar a cabo sus funciones. A través del análisis de puesto, se logró identificar que las personas tienen los requisitos y el perfil idóneo para ocupar cada puesto, por lo tanto, se pretende acomodar al talento humano en la mejor área que le favorezca para aprovechar su potencial; así mismo, 23% deja ver que las personas están en desacuerdo. Como consejo ante la situación, se debe hacer un estudio que incluya observaciones sistemáticas de tareas, encuestas, entrevistas con el personal afectado; comparar las expectativas de jefes y subordinados según sea el caso, entre otras, para obtener los resultados y llegar a la conclusión si están en el mejor sitio que les ayude a explotar sus capacidades. Para Pérez et al. (2015) existe una interrelación de varios factores organizacionales e individuales que le ayudan al trabajador a sentirse más cómodo en el lugar de trabajo, como lo es la calidad de vida laboral, clima organizacional, satisfacción y compromiso, combinadas, proporcionan un ambiente óptimo para el desarrollo e

inclusive la autorrealización del individuo; como sugerencia se debe hacer una revisión periódica cuando mínimo una vez al año de las condiciones que rodean al trabajador y del puesto de trabajo; también aplicar una evaluación del desempeño que nos ayude a detectar las áreas de oportunidad con la finalidad de corregirlas ya sea a través de cursos, talleres, clases, seminarios, capacitaciones, entre otras.

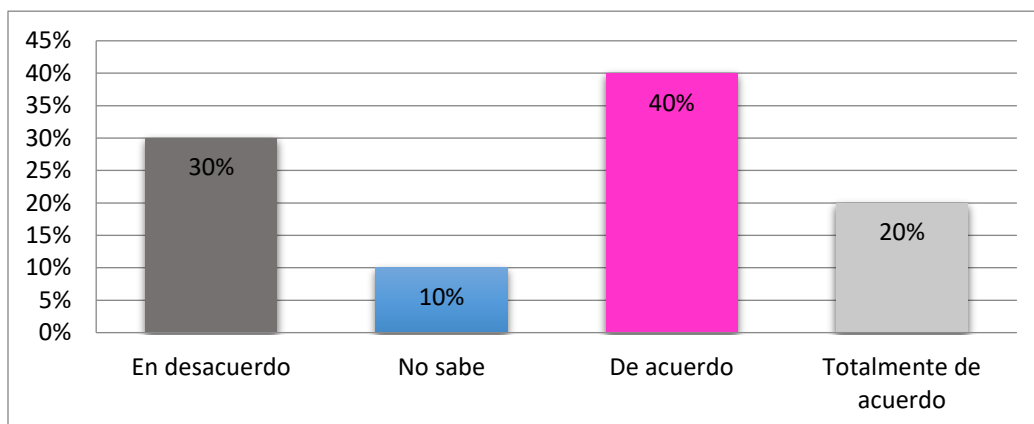
**Gráfica 7. Resultados sobre la satisfacción en el puesto de trabajo en una empresa de productos alimenticios, en Chihuahua.**



### Reconocimiento

Esta variable muestra si los empleados sienten alguna gratitud hacia la empresa; si existen posibilidades de promoción e inclusive, un desarrollo de carrera dentro de ella; todo este sentir, da como resultado el orgullo por pertenecer a la organización. La (Gráfica 8) afirma que 40% de los colaboradores están de acuerdo con la gratitud que les demuestra la empresa y otro 20% totalmente de acuerdo. El premiar a los sujetos por sus prácticas, ayuda elevar la satisfacción y mejorar la productividad empresarial, no obstante, existe 30% que están en desacuerdo con esta variable, debido a que como comentan ellos, la principal causa es que no existe oportunidad de crecer en la organización, ya que los mejores puestos de trabajo son ocupados por individuos que siempre cuidan su lugar y es difícil que alguien deje la vacante para que otra ascienda. Generalmente las oportunidades de trabajo que se presentan son en niveles inferiores y es porque las personas que renuncian tienen las zonas con menos ventas. Finalmente, el 10% no sabe, se encuentra indeciso, se sugiere reforzar la motivación por medio de correo electrónico o tarjeta de agradecimiento, compensaciones, un sistema justo de evaluación del desempeño, hablar con ellos y agradecerles por su buen trabajo aun en los fracasos, señalarles los hechos y logros valiosos, aplicar el empleado del mes, rememorar la antigüedad, bonos de productividad, anuncios premiando el esfuerzo, entre otras.

**Gráfica 8. Percepción sobre el reconocimiento que hace la organización a su personal en una empresa de productos alimenticios, en Chihuahua.**

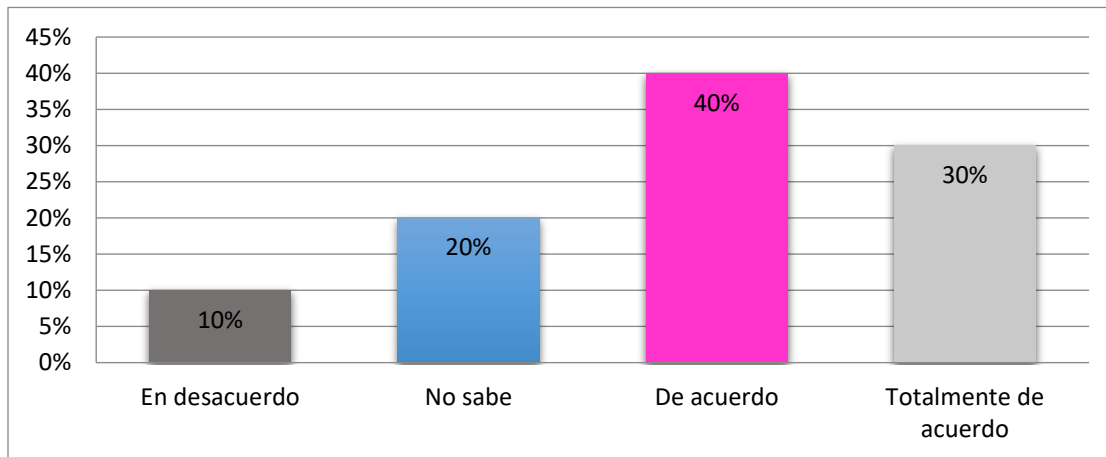


Manosalvas et al. (2015) hacen hincapié que un empleado satisfecho da resultados positivos; Rodríguez et al. (2010) comentan que hay que analizar lo que influye en el rendimiento de las personas para determinar mediante su percepción que dificultades existen; de qué manera se les puede ayudar para mejorar. Uno de los aspectos es el reconocimiento, herramienta que refuerza la relación de la organización con sus trabajadores; debido a que toda persona siente la necesidad de ser valorada y recompensada por su trabajo; aplicarlo no solo prolonga la permanencia de los individuos, si no las buenas acciones y comportamientos dentro de ella.

### **Comunicación**

Esta variable da a conocer como se encuentra la comunicación entre los diferentes mandos superiores e inferiores y las ideas aportadas son escuchadas por los directivos e implementadas por la misma organización. Analizando la (Gráfica 9) se observa que 40% están de acuerdo con la comunicación que se da dentro de la empresa, lo cual se contempla como factor clave para el éxito y supervivencia de la misma, 30% manifiesta que está totalmente de acuerdo. Una buena correspondencia es sinónimo de eficiencia y coordinación, lo que evita tener desorden y conflictos internos, sin embargo, 20% del personal no sabe y solo 10% se encuentran en desacuerdo. Se recomienda fomentar a través de métodos como anuncios de televisión, envío de e-mails, líneas telefónicas de quejas y sugerencias, carteles, volantes, folletos, murales, intercomunicadores, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, eventos, entre otros, que puedan ser utilizados por los individuos para aportar ideas a la organización, recordando que la información puede ser un arma de dos filos ya que las personas pueden sentir desmotivación o pensar que no son tomados en cuenta al ver que sus ideas y quejas no son atendidas ni desarrolladas. Por lo tanto, la alta dirección debe estar en constante comunicación para seguir motivando e incitar a que participen y sin olvidar informar los avances del negocio.

**Gráfica 9. Percepción obtenida sobre la comunicación en una empresa de productos alimenticios en Chihuahua.**



La comunicación es importante dentro de una organización ya que depende que se desarrollen todas las tareas y proyectos implementados. Si es deficiente pueden obtenerse resultados desastrosos y baja productividad, lo que conlleva a pérdidas. Como lo dicen González et al. (2015), el objetivo principal de la comunicación es hacer que la información circule dentro de la empresa y desde afuera hacia el interior y viceversa. Para que la comunicación sea efectiva las personas necesitan ser pacientes, empáticos y sobre todo entender que no solo es hablar sino también escuchar a las demás que intentan enviar el mensaje, así mismo se convierte en bidireccional.

1528

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para que una organización sea exitosa y pueda cumplir cada uno de sus objetivos, existen diferentes aspectos a los que se debe poner especial atención para llegar a los resultados deseados, el clima laboral es una variable muy importante dentro de las organizaciones, porque de ello dependerá la calidad del desempeño de sus trabajadores. Como se mencionó a lo largo de nuestra investigación, el clima laboral es la percepción que tienen los individuos del medio que los rodea y el cual, afecta todos los aspectos de la empresa incluida la productividad. En la presente investigación, se estudió el caso de una empresa de productos alimenticios ubicada en la ciudad de Chihuahua, donde se utilizó una herramienta de recolección de datos enfocada a los trabajadores del área de ventas. La encuesta se diseñó con un total de 34 preguntas abordando variables como, sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa; condiciones ambientales y ergonomía; creatividad e iniciativa; relaciones interpersonales; remuneración y liderazgo; puesto de trabajo, reconocimiento y comunicación.

Analizando los resultados, se obtiene que existen dos variables con oportunidad de mejora como son la del puesto de trabajo y el reconocimiento al trabajador, aunque no representan un número alarmante, son aspectos que la organización debe abordar y formular estrategias para mejorar. Referente a la primera, lo mejor es realizar una revisión periódica cuando mínimo una vez al año de las condiciones que rodean al sujeto y el puesto de trabajo, aplicar una evaluación del desempeño que ayude a detectar las áreas de oportunidad con la finalidad de corregirlas ya sea a través de cursos, talleres, clases, seminarios, capacitaciones, etc., crear un sistema educativo donde su objetivo sea ayudar a los empleados a superarse como individuos y aspirar a un mejor puesto, esto con la intención de darles las herramientas de contar con el perfil del puesto que desean ocupar. En cuanto al aspecto de reconocer la aportación de las personas hacia la empresa, es difícil la promoción en el área de ventas como anteriormente mencionábamos, sin embargo, se pueden optar por otras maneras que beneficien a los individuos para que su estancia sea más placentera y prolongada, se sugiere dar buenos bonos, compensaciones, becas, reconocer la antigüedad, sistema justo de evaluación del desempeño, anuncios premiando el esfuerzo y hablar con ellos para agradecerles por su buen trabajo aun en los fracasos, todo esto ayuda a elevar la satisfacción y mejorar la productividad empresarial. Por último, los factores como empresa, condiciones ambientales y ergonomía, creatividad e iniciativa, relaciones interpersonales, remuneración, liderazgo y comunicación, se distinguen por alcanzar un buen puntaje, la gente percibe un alto grado de satisfacción, sintiéndose además de cómodos comprometidos con la compañía lo cual se traduce en productividad, permanencia, motivación, mejor servicio, mayor calidad, cumplimiento de objetivos, entre otras. No obstante se invita a continuar con el mejoramiento de estas variables para lograr una calificación perfecta, a través, de una evaluación de clima laboral que sea aplicada una vez al año como mínimo, contar con el seguimiento a través de planes de mejora continua que ayuden a llegar a ese nivel casi impecable.

## REFERENCIAS

- Alifa, D. (2011). Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión. *Revista de Antiguos Alumnos de IEEM*, 80-81.
- Apud, E. y Meyer, F. (2003). La importancia de la ergonomía para los profesionales de la salud. *Ciencia y Enfermería*, 9 (1), 15-20.
- Cardona, E. D. R y Zambrano, C. R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30 (1), 184-189.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65.

- González, M. A. (2009). ¿Cómo se sienten las personas en su organización? *Debates IESA*, 14 (4), 11-12.
- González, V. A., Jiménez, S. A. C. y Reyes, R. M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14 (16), 25-42.
- Martínez, B. L., Oviedo, T. O. y Luna, A. C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. *Salud Uninorte*, 29 (3), 542-560.
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
- Pérez, Z. D., Peralta, M. J. y Fernández, D. P. (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Univ. Psychol*, 13 (2), 541-55.
- Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Salazar, E. J. G., Guerrero, P. J. C., Machado, R. B. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Santos, C. F., Guillén, G. C. y Montalbán, P. F. M. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *Revista de Administración de Empresas*, 52(3), 345-359.
- Segredo Pérez, A. M., Pérez Piñero, J., & López Puig, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 603-619.
- Unger, K., Flores, D., & Ibarra, J. E. (2014). Productividad y capital humano. Fuentes complementarias de la competitividad en los estados en México. *El Trimestre Económico*, 81(324), 909-941.
- Vallejo, L. M. P., Corella, C. M. V., & Campaña, M. P. (2015). Desarrollo de las capacidades dinámicas para la implementación de cambios organizacionales. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(3).
- Visbal, P. E. T (2010). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis*, 29, 121-144.
- Zenteno-Hidalgo, A. C y Durán, S. C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Revista Innovar*, 26 (59), 119-136.