

## DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PYMES DEL SECTOR SERVICIOS

*Alanis Gómez Lilia<sup>1</sup>*

*Cruz Balderas Humberto*

*Orrante Rangel Dulce*

### RESUMEN

La interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización es conocida como clima laboral. En cuanto al clima laboral es contingente ya que en la manera en que se desarrolle dependerá mucho la situación, del ambiente, de la tecnología empleada de la concepción en la organización de las relaciones laborales. Esta investigación es un análisis del clima laboral, basándose en 6 variables:

- |                           |                                |
|---------------------------|--------------------------------|
| 1. Condiciones de trabajo | 2. Políticas empresariales     |
| 3. Relaciones sociales    | 4. Desarrollo de personal      |
| 5. Desempeño de tareas    | 6. Relaciones con la Autoridad |

Se realizó un diagnóstico utilizando un cuestionario basado en la escala de Likert. Uno de los objetivos, fue determinar que tanto incidían las condiciones y actitudes en el clima laboral de la empresa, considerando que **“las condiciones y actitudes si están relacionadas con el clima laboral”**. Se plantearan acciones para el mejoramiento del clima laboral de la empresa investigada.

**Palabras clave:** Clima Laboral, Diagnostico, Organización.

### ABSTRACT

The interaction of values, attitudes are shared by all members of a company or organization, it's known as working environment as a vital part of a company. The working environment depend greatly on how the company designed and organized labor relations, such as the environment as the technology used in the organization with employees. This research is an analysis of the working environment, based on six variables:

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| 1. Working conditions | 2. Business Policies     |
| 3. Social Relations   | 4. Personnel Development |
| 5. Performance Task   | 6. Relations Authority   |

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma De Coahuila- Facultad de Administración y Contaduría

A diagnosis was made using a model based on the Likert scale questionnaire.

One of the primary objectives was to determine how much impinged conditions and attitudes in the working environment of the company, determined that "the conditions and attitudes if they are related to the work environment," so that actions will improve the working environment the company.

**Keywords:** Working, Environment, Diagnosis, Organization.

## INTRODUCCIÓN

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato, 1994). Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa, Serna define la Cultura Organizacional, resaltando que es "... la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales" (Serna, 1997) En cuanto al clima laboral es contingente ya que en la manera en que se desarrolle dependerá mucho la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada de la concepción en la organización de las relaciones laborales. Por lo que a medida que estos factores cambian, cambia el clima laboral. La Distribuidora Rachel, es una organización en donde la problemática que se observa es un alto ausentismo y rotación por parte de sus trabajadores así como una pobre capacitación que obligan a la misma a evaluar su clima laboral.

### Objetivo General.

Establecer mediante el análisis del clima laboral si existe un medio ambiente, afectivo, cálido y físico en el trabajo cotidiano que influya en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad de la empresa.

### Objetivos Específicos.

- Determinar si estas seis variables influyen directamente en el clima laboral de la empresa.
- Medir el impacto físico y afectivo que tienen las variables del clima laboral de la empresa sujeta de investigación.
- Implementar un sistema que permita mejorar las variables antes citadas.

### Preguntas de investigación.

¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?

¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?

¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado?

### Justificación

En la actualidad en las microempresas se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, gestión estratégica y modelos de medición de gestión, en las Teorías de Calidad y de Gestión del Servicio, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los planes estratégicos del negocio, enfocados al cumplimiento de su visión, misión y valores.

1092

Elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como supervisores a la identificación con la organización, a través un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma. La necesidad de plantear la evaluación en cada uno de los elementos de la organización incidirá en la optimización de los mismos, ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a mejorar el clima laboral en beneficio de la "DISTRIBUIDORA RACHEL". Esto con el fin de que esta pequeña empresa en los 15 años que tiene pueda continuar siendo una de las más fuerte en su ramo.

### Delimitación

Los alcances de la siguiente investigación están limitados por distintos factores que hacen específica esta investigación de los cuales podemos nombrar los siguientes: su zona geográfica: el Norte de Coahuila, su periodo en el tiempo: el año 1999, el giro de la empresa: servicio y venta de lentes y productos para ópticas, y de su tamaño una empresa de servicios que cuenta con 36 empleados.

## **REVISIÓN LITERARIA**

### Antecedentes

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998) La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva

proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos al clima organizacional y. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

(Granell, 1997) Define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (Valle, 1995) Establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas." (García y Dolal, 1997) Definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (Guedez, 1998) La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." **Clima Organizacional.**

### **Teorías Relacionadas con el Clima Laboral**

Clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista. Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet, 1999)

### **Principales Precusores del Clima Laboral**

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

Al respecto, Rensis Likert menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo: (Forehand y Gilmer, 1964) Definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. (Tagiuri, 1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la

organización”. (Schneider, 1975) Como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

## METODOLOGIA

### Tipo de Investigación.

La base de este estudio es exploratorio y explicativa ya se tomó conocimiento in situ de la realidad social en la que se llevó la investigación concluyente a fin de identificar a los actores y determinar el problema de investigación. Es investigación explicativa busca encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

“Está orientada a la comprobación de hipótesis; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos que brindan los datos que pueden ser verificables (variables dependientes). Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico así como al brindar información del tema”.

### Formulación de la Hipótesis

Con el propósito de establecer una relación entre las variables consideradas como determinantes para establecer el clima laboral se estableció la siguiente Hipótesis.

$H_0$  = Las condiciones y actitudes son independientes del clima laboral (hipótesis nula)

$H_1$  = Las condiciones y actitudes están relacionadas con el clima laboral (hipótesis alternativa)

### Sujeto de Estudio.

Es una empresa 100% de tradición familiar conocida como Distribuidora Rachel en la década de los 90's. inicio operaciones a partir de 1999, como Distribuidora de servicio de venta de productos para ópticas, de la región.

### Población

La empresa citada, cuenta con 36 empleados incluyendo al propietario por lo cual todos fueron encuestados.

### El Sistema Likert como Herramienta para medir el Clima Laboral

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de

estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, según (Briones, 1990) son los siguientes:

- a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.
- c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems.

#### Definición nominal de la actitud a medir.

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

Para la medición del clima organizacional se propone una escala de medida ordinal, empleando un instrumento de 40 ítems, el cual corresponde a una escala de frecuencia con seis categorías.

#### Recopilación de ítems.

Para esta encuesta se seleccionaron cuarenta ítems utilizando una escala de medida ordinal. Para cada variable se asignaron cinco ítems con actitud positiva y cinco ítems con actitud negativa. Según (Padua, 1994) y (Nunnally, 1995), los ítems seleccionados deben tener las siguientes características:

#### Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de ítems.

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional.

Tabla 1: Instrumento de evaluación basado en el sistema Likert.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
ÍTEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ÍTEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

Una distribución de frecuencia es una lista de calificaciones posibles y la cantidad de sujetos que obtiene cada una. Cuando el rango de las calificaciones en una prueba es amplio, es conveniente agrupar las calificaciones en intervalos. Las distribuciones de frecuencias pueden completarse agregando las frecuencias relativas y las frecuencias acumuladas. Las frecuencias relativas son los porcentajes de casos en cada categoría y las frecuencias acumuladas son lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta. Una forma gráfica útil de representar una distribución de la frecuencia de las calificaciones es diagramar la distribución en un histograma, polígono de frecuencia y gráficas circulares.

Los ítems utilizados se refieren a la escala de frecuencias de Likert, en un continuo de cinco opciones posibles (Siempre, casi siempre, muchas veces, muy pocas veces, nunca), que desde la perspectiva estadística posee más fiabilidad que una escala de dos opciones.

1097

### ANÁLISIS Y RESULTADOS

Se aplicó la prueba de bondad de ajuste para determinar:

$H_0$  = Las condiciones y actitudes son independientes del clima laboral (hipótesis nula)

$H_1$  = Las condiciones y actitudes están relacionadas con el clima laboral (hipótesis alternativa)

Tabla A : Base de Datos: Para determinar Las Variables y Actitudes Con Relación al Clima Laboral.

Condiciones Y Actitudes	Clima Laboral		
	De Acuerdo O Mas	Indeciso O Menos	Total
Condiciones De Trabajo	132	84	216
Políticas Empresariales	82	62	144
Relaciones Sociales	119	61	180
Desarrollo De Personal	168	48	216
Desempeño De Tareas	120	60	180

Relación Con La Autoridad	280	80	360
<b>Total</b>	<b>901</b>	<b>395</b>	<b>1296</b>

Fuente: Elaboración propia. Esta tabla presenta la base de datos de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

Tabla B Frecuencias esperadas ( $F_e = F_r \cdot F_k / N$ )

Condiciones y Actitudes ( Variables)	Clima Laboral		
	De Acuerdo O Mas	Indeciso O Menos	Total
1.- Condiciones De Trabajo	150	66	216
2.- Políticas Empresariales	100	44	144
3.- Relaciones Sociales	125	55	180
4.- Desarrollo De Personal	150	66	216
5.- Desempeño De Tareas	125	55	180
6.- Relación Con La Autoridad	250	110	360
<b>Total</b>	<b>901</b>	<b>395</b>	<b>1296</b>

1098

Fuente: Elaboración propia. Esta tabla presenta el conjunto de variables que conforman el Clima Laboral, donde se definen las frecuencias esperadas de la variable, la matriz y dimensión de dónde se obtuvieron los datos, así como su conceptualización. Fuente: Elaboración propia.

Formula1: Formula para determinar la prueba de bondad

$$gl = (r-1)(k-1) = (2-1)(6-1) = 5 \text{ Grados de libertad}$$

$$X^2 \text{ critica} = (gl=5, \alpha = 0.01) = 15.09 \text{ Valor de tabla}$$

$$X^2 = \sum (f_0 - f_e)^2 / f_e \text{ Estadístico de prueba}$$

$$= (132-150)^2 / 150 + (84-66)^2 / 84 + \dots + (80-110)^2 / 80 = 40.1.$$

Como el estadístico de prueba es mayor que el valor de tabla se concluye que:

**“Las condiciones y actitudes si están relacionadas con el clima laboral”**

## RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Recomendaciones:

Variable 1.- Condiciones de Trabajo

El resultado del estudio refleja que en la empresa DISTRIBUIDORA RACHEL, sienten una gran seguridad dentro de su área de trabajo, la cual les permite realizar sus tareas de manera adecuada. Se recomienda seguir teniendo el cuidado para los espacios y áreas de trabajo.

#### Variable 2.- Políticas Administrativas

Dado que según los datos observados muestran que la mayoría de los empleados conocen las políticas de la empresa se deberá difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización.

#### Variable 3.- Relaciones Sociales

En cuanto a esta variable se observa que la mayoría de los empleados consideran que el ambiente de trabajo es ideal para desempeñar sus funciones por lo tanto permite que la mayoría cumpla con la función que le corresponde así como el que puedan convivir fuera de su lugar de trabajo, sin embargo se recomienda que existan actividades que fomenten la participación como equipos de trabajo en las diferentes aéreas de trabajo y algunas actividades extra laborales.

#### Variable 4.- Desarrollo Personal

En la empresa apoya a la mayoría de los empleados en su desarrollo profesional sin embargo no existen programas de actualización y desarrollo que alienten al empleado a no dejar la empresa por lo que recomienda ,diseñar y poner en práctica un verdadero programa de inducción que permita al empleado visualizar un escenario donde tenga un futuro deseable para él y su familia, así mismo se deberá realizar un seguimiento de la inducción a los nuevos empleados y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer su desarrollo profesional.

#### Variable 5.-Desempeño de Tareas

La mayoría del personal si tiene las herramientas para desempeñar sus actividades dentro de la organización.

Los trabajadores perciben que sus tareas son valiosas para la empresa y que conocen por lo general los puestos a los que pueden aspirar, y eso hace que se sientan valiosos dentro de la misma.

Se recomienda elaborar un manual de operación para puedan no solamente conocer sino corregir las desviaciones en la realización de sus tareas

#### Variable 6.-Relación con la Autoridad

Existe una buena relación entre el personal y sus jefes, esto es porque existe claridad dentro de los puestos y una adecuada información de las tareas y responsabilidades, se recomienda que se implemente un buzón de sugerencias y se elabore una descripción de puestos y un organigrama para mejorar esta variable.

### CONCLUSIONES

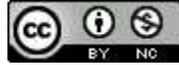
1.- El clima organizacional o laboral de la Distribuidora es clave para el éxito por que condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello las empresas y organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

2.- Este estudio permitió conocer cómo dichas variables tienen una relación determinante en el clima laboral de dicha empresa ya que la hipótesis que fue realizada comprobó que si existió tal relación. Como resultado del análisis de la variables del estudio se concluye que las condiciones del ambiente de trabajo y actitudes de los trabajadores si están determinadas por el clima laboral de la empresa sujeta a esta investigación.

### REFERENCIAS

- Briones. (1990). *Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales*. Trillas.
- Brunet. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas.
- Chiavenato. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Forehand y Gilmer. (1964). *Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior*.
- García y Dolal. (1997). *La dirección por valores*. Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.
- Granel. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Ediciones IESA.
- Guedez. (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
- Nunnally. (1995). *Teoría psicométrica*. McGraw-Hill.
- Padua. (1994). *Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Phegan. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. Panorama Editorial, S.A.
- Schneider. (1975). Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*.
- Serna. (1997). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores.LTD.
- Tagiuri. (1968). *The Concept of Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Valle. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Addison Wesley Iberoamericana.

***Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.***



**Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.**