



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.

Diagnóstico de clima organizacional promotor de estrategias gerenciales y de recursos humanos, en una empresa metal-mecánica.

M.A.E. ARMANDINA MARGARITA OLLOQUI LÓPEZ*¹

M.A.E. MARICELA CAROLINA PEÑA CÁRDENAS*

GRECIA ALEJANDRA AGUILAR GONZÁLEZ*

Resumen

El presente estudio tuvo por objeto realizar un diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa Grupo METELMEX, utilizando la Escala de Likert para dicho efecto, que consta de 57 reactivos distribuidos en 14 variables contempladas por el autor, en una Muestra de 86 sujetos seleccionada aleatoriamente del personal administrativo y operativo, quienes reportan una percepción, en general, de un clima laboral adecuado.

Las Medias globales más bajas se ubicaron en la Variable Innovación/cambio y Presiones; la primera se asocia con Liderazgo, Recursos Humanos y Comunicación (Planta 2) y con Políticas (Planta 3), mientras que la segunda se relaciona con Roles en la Planta 2 y con Pertenencia en la Planta 3. La mayor proporción de coeficientes de contingencia significativos es en la Planta 2, 1 y 3, respectivamente. Cuando se comparó este diagnóstico con el anterior, coincidieron en las debilidades. Se recomendaron estrategias gerenciales y de recursos humanos.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Desarrollo Organizacional, Dimensiones del Clima Organizacional.

Abstract

The objective of this investigation was to make an organizational climate diagnosis in a company named METELMEX, using the Likert scale with 57 items distributed into 14 Variables as considered by the author, to a sample of 86 people from managing and operational personnel randomly selected, which report a general perception of an adequate labor climate.

The lowest global means are in the Innovation and Change variable and Pressures variable; the first associated with Leadership, Human Resources and Communication (Plant 2) and with Policies (Plant 3), while the second one is related to Roles at Plant 2 and with Pertinence (Plant 3). The biggest percentage of significant contingency is at Plants 2, 1 y 3. When comparing this diagnosis with a former one, the weaknesses are coincident. It is recommended management and human resources strategies.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Climate, Organizational Development, Organizational Climate Dimensions.

-
- Profesores de la Facultad de Contaduría y Administración. Unidad Norte. Universidad Autónoma de Coahuila.

Introducción

En las últimas décadas, la globalización ha traído consigo una serie de retos y cambios de diferente índole, que las organizaciones han tenido que enfrentar para su supervivencia, independientemente del giro, tamaño y naturaleza de las mismas.

Ante este panorama, los directivos de las empresas se han preocupado por obtener información confiable y real que reduzca la incertidumbre, a fin de tomar las medidas pertinentes que guíen a la organización a tener éxito.

Para lograr dicho objetivo, un aspecto clave para implementar estrategias que apoyen al mejoramiento de la productividad, de la calidad y de la competitividad de la empresa, es la realización de un diagnóstico de Clima Organizacional, tema en el que se centra el presente estudio.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lo que define la situación, tema de la presente investigación, tiene su origen en la solicitud del Director de Grupo METELMEX para realizar un seguimiento del Diagnóstico de Clima Organizacional efectuado en 2005, en dos de sus Plantas (no incluida la Planta 3 de creación reciente, julio de 2008), con el interés actual de saber si existen diferencias significativas entre las fortalezas y debilidades reportadas en el diagnóstico anterior con las que se encuentren en el diagnóstico actual, posteriores a los cambios de los puestos de Director General, de Gerente de Recursos Humanos y en algunos mandos intermedios.

Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional proporciona conocimientos útiles para efectuar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los integrantes, como en la estructura organizacional.

El Clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la empresa, a través de la percepción que tienen de múltiples factores de la realidad en el área laboral, como pueden ser los niveles de comunicación, de motivación, de productividad, de autoridad, políticas, seguridad, colaboración, condiciones de trabajo, entre otros.

La importancia de los resultados que se obtengan del diagnóstico de la Cultura y el Clima Organizacional del Grupo Metelemex, reside en que los factores que las integran se reflejan en la calidad, en la productividad, en el éxito y competitividad de la empresa.

1.1. OBJETIVO

Efectuar un Diagnóstico de Clima Organizacional en el Grupo METELMEX S.A. de C.V., identificando las fortalezas y debilidades para el diseño e implementación de estrategias gerenciales y de Recursos Humanos a fin de mantener y/o mejorar su competitividad.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El conocimiento que aportará el diagnóstico de clima laboral a la empresa Grupo Metelmex, será de gran utilidad para establecer estrategias empresariales tanto a nivel dirección como en el área de recursos humanos orientadas a incrementar la satisfacción de los empleados, a obtener mayor productividad y competitividad.

Se proporcionará retroalimentación respecto a la información reportada en base a la percepción del personal, a fin de centrar la atención en mantener y/o reforzar las fortalezas y para disminuir la presencia de debilidades.

1.3. LIMITACIONES

A pesar de las atenciones y la disponibilidad de las autoridades de Grupo Metelmex para la realización de la investigación, surgieron algunas limitantes en el proceso de aplicación de la encuesta tales como: se cancelaron o anulaban ocho cuestionarios de los comprendidos en la muestra (por no contestar la segunda parte, incomprensión de términos y/o por inasistencia o cambio de turno), fue reducido el espacio destinado para la aplicación y no había aire acondicionado en la planta 3, los aplicadores no se aseguraron de que los datos generales fueran contestados por lo que no fue posible hacer comparaciones, por ejemplo, por departamento en que se labora.

1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.- ¿Se aprecian diferencias significativas entre el diagnóstico de clima organizacional anterior y el actual?

2.- ¿Se reportan diferencias significativas en los indicadores resultantes en la Planta 1 y en la Planta 2?

3.- ¿Se observan diferencias de consideración entre las percepciones del clima laboral de los sujetos de estudio de la Planta 1 y 2 con respecto a los de la Planta 3 de reciente creación?

4.- ¿Las Variables de Innovación y Cambio, Presiones y Capacitación son indicadores de debilidades en el diagnóstico actual como en el anterior?

5.- ¿Presenta una Media más alta la Variable Comunicación en la Planta 3 que en la Planta 1 y 2?

1.5. MARCO CONTEXTUAL

GRUPO METELMEX, S.A. DE C.V., es una pujante empresa de capital 100% Mexicano, que ha suministrado con éxito desde 1981 a la industria y a la construcción, productos de calidad y precios competitivos, aportando así su esfuerzo para el desarrollo técnico e industrial de México.

En 1981, dos emprendedores monclovenses unieron sus esfuerzos en la tarea de crear una pequeña fábrica que elaborara la **Rejilla Electroforjada** para pisos industriales que demandaba la industria mexicana, que cumple con los más rígidos estándares de calidad, como son los de National Association of Architectural Metal Manufacturers (NAAMM) y la American Society for Testing and Materials (ASTM), utilizando aceros de calidad.

Dicha rejilla se fabrica por el proceso de electroforjado, que consiste en soldar por resistencia, varillas atiesadoras de acero a soleras perpendiculares y equidistantes, mediante descargas de alta corriente y elevada presión mecánica, obteniendo la fusión de los elementos moleculares de ambos componentes, sin depositar material de relleno o adhesión, como ocurre con la soldadura de arco. El proceso de electroforjado ha sido utilizado con éxito desde hace varias décadas y garantiza un producto de gran resistencia y calidad.

Grupo METELMEX cuenta actualmente con 3 plantas y oficinas generales en las ciudad de Frontera, Coahuila, es considerada una empresa grande, ya que son 298 integrantes quienes conforman su personal.

Además tiene oficinas de distribución y representación de venta en Mexicali, Chihuahua, Monterrey, Tampico, Guadalajara, México, Villahermosa, Minatitlán, Coatzacoalcos, Cd. Del Carmen, Campeche, Mérida y, recientemente, en San Antonio, Texas.

II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Achilles de Faria (1987) menciona que “la Eficacia y la Salud son dos criterios básicos y decisivos para evaluar el éxito de una empresa, para indicar su condición de *estado óptimo*”.

Katz y Kahn (1970) definen Eficacia como “la extensión en que se maximizan todas las formas de rendimiento para la organización” y agregan que “se mide por la relación entre resultados realmente alcanzados frente a los objetivos o metas establecidos para el aprovechamiento de los recursos de la empresa”. (p.24).

Drucker (1973) refieren que “Eficiencia significa hacer mejor todas las cosas que se tienen que hacer mientras que Eficacia implica hacer bien ciertas cosas” (p.24).

El otro concepto referencial de excelencia u optimización organizacional es el de Salud de las instituciones, menos conocido y más reciente, refiere Achilles de Faria (1987) que tiene como origen la noción de salud de los organismos vivos; añade que para él “los criterios de Salud son los mismos que para el desarrollo y renovación tienen los sistemas abiertos: Identidad, Orientación para, Sensibilidad realista, Creatividad, Flexibilidad, Integración, y Reserva de energía” (p.p. 26-27).

Para Bennis (1969) citado por Achilles de Faria (1987) el Desarrollo organizacional es “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”(p.27)

Beckhard (1969) en Achilles de Faria (1987) define Desarrollo Organizacional como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento” (p.27).

Para Blake y Mouton (1969) visualizan al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia; para ellos, su D-O-GRID es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa” (en Achilles de Faria, 1987, p.27).

2.2. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Rivera (2004) menciona que “la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas” (p.1).

El tipo de organización determina en cierta medida cómo se distribuyen y comportan las personas dentro de la misma... las cuales tienen su propia individualidad, valores, cultura, motivaciones, actitudes, etcétera, hacen que dentro de una organización se generen determinados procesos, factores, un ambiente en particular, que pasan a ser parte de una organización desde que ésta se conforma (Chiavenato, 1989).

Entre los procesos que se originan a través de la interacción de las personas que participan en la empresa, se encuentra la Cultura Organizacional que se define como “la forma de hacer las cosas dentro de una organización, es la que distingue a una organización de otra, haciendo que tenga su propia identidad, donde se comparten sistemas de significados entre sus miembros” (Chiavenato, 2000).

Trejo (2005) define la Cultura organizacional como “el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización” y menciona que:

...se denomina " cultura organizacional " al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. Algunas organizaciones logran renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad, en tanto que otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda...Agrega que “el D.O. considera que para cambiar una organización, la única manera viable es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan... (p.3).

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización como son: la función de definir los límites ya que los comportamientos difieren unos de otros, o, trasmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo, incrementa la estabilidad del sistema social (Robbins, 1998).

Cuando se habla operativamente de Cultura Organizacional, se está hablando del ambiente físico, de las relaciones interpersonales que se generan, de las funciones laborales y la forma de ejercerlas y de las regulaciones formales que afectan a una organización; lo anterior, aunado al clima laboral y los procesos resultantes, son los focos centrales dentro de un modelo general de diagnóstico organizacional. El Clima puede construirse como “una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional”. (Zamora, 2005)

El Clima Laboral es un concepto amplio y se plantea con la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, su definición implica un grupo de variables que en su conjunto ofrecen una visión global de la organización. Define el Clima Laboral como “las percepciones compartidas de los miembros de una organización, con respecto a sus funciones laborales, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, y las diversas regulaciones formales que afectan a la organización”, agregando que entonces el concepto de Clima Organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Torrecilla, 2006)

Goncalves, (1997) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un

comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

Litwin, y Stringer (1968) se refieren al Clima Organizacional como "los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada."

Sandoval-Caraveo, (2004) define Clima organizacional como "el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos."

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: "Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. (Brunet, 1997)

Torrecilla (2006) expresa que:

...el Clima Laboral es un concepto multidimensional, de muchas variables y surge de la comprensión de organización como sistema abierto, pero se entiende habitualmente como medio interno dentro de las organizaciones, es decir, en él se pone atención a variables y factores internos dentro de la organización y no a los factores del medio externo...

2.3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional se caracteriza por las siguientes características: hace referencia a la situación del lugar de trabajo, tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, influye en el grado de compromiso e identidad de los miembros con la organización, e ve afectado por el comportamiento y actitudes de sus miembros y a su vez, este afecta dichos compartimientos y actitudes, lo afectan las diferentes variables estructurales (como estilo de dirección, políticas, condiciones laborales). Agrega que el ausentismo como la rotación excesiva son indicadores de un mal clima laboral. Trejo (2008)

Likert (1981) menciona tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del Clima:

- 1) Las Variables Causales, definidas como variables independientes, indican el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, dentro de las cuales se incluyen la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, la competencia y las actitudes.
- 2) Las Variables Intermedias, miden el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos como son la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones.

3) Las Variables Finales, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como la productividad, las ganancias y las pérdidas.

A partir de diferentes tipos de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular:

...1) Sistema Autoritario o explotador.- las decisiones se toman sólo en la cumbre de la organización los procesos de control se hallan centralizados y formalizados. La comunicación es de arriba abajo. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. La motivación básica es el miedo y la coerción. 2) Sistema Paternalista.- también se centraliza el control, pero hay una mayor delegación; se premia y castiga. El clima se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia a la inversa. 3) Sistema Consultivo.- busca la opinión de los empleados, la comunicación es en dos sentidos, mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. 4) Sistema Participativo.- los empleados pueden tomar decisiones, dicho proceso distribuido en distintos lugares de las organizaciones, la comunicación es en dos sentidos; el clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

Torrecilla (2005) expone que las variables consideradas en el concepto de Clima Laboral son: del ambiente físico, Estructurales, del ambiente social, Personales y las propias del Comportamiento organizacional.

2.4. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Likert (1967) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: Características de: los métodos de mando, las fuerzas motivacionales, los procesos de comunicación, los procesos de influencia, los procesos de toma de decisiones, los procesos de planificación, los procesos de control, los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Litwin y Stringer (1968), en Torrecilla (2005), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, cada una se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Según Torrecilla (2005) se pueden agregar varias dimensiones más, propuestas por varios autores, tales como: Motivación, Polarización del estatus, Flexibilidad e innovación, Inconsecuencia, Adecuación de la planeación, Selección basada en capacidad y desempeño, Tolerancia a los errores.

Brunet (1997) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

Autonomía Individual, Grado de estructura que impone el puesto, Tipo de recompensa y Consideración-agradecimiento-apoyo.

En una organización se puede medir el clima organizacional a través de una serie de escalas de acuerdo a como éste se vea afectado o beneficiado.

2.5. TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Una de las medidas más rápidas del clima organizacional puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación (altos niveles de ausentismo/rotación = mal clima). Es posible realizar el diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados con preguntas vinculadas con la percepción de los miembros de la organización acerca de las distintas variables del clima. También existe la opción de formular preguntas acerca del estado actual y del estado ideal, con lo cual se busca estimar la distancia entre la realidad y el estado ideal. La opinión de los encuestados debe reflejarse en escalas vinculadas a la percepción, con alternativas del estilo “muy de acuerdo-en desacuerdo” o “casi siempre-casi nunca”. (Zamora, 2005).

Los instrumentos disponibles consisten mayormente en cuestionarios estructurados relacionados con la percepción, distinguidos por: el *contenido* y la *longitud*, la *población* tenida en cuenta, el *número de las dimensiones y escalas*, la *validez* y la *fiabilidad*. Los ítems de son en parte de *naturaleza perceptiva* y en parte de *naturaleza objetiva*, o son una *mezcla de ambas* categorías. Los instrumentos de medición objetivos son más precisos y fiables que los perceptivos ya que estos últimos son más difíciles de interpretar, dado que las percepciones y, su descripción sobre el clima, no ofrecen una información completa de hasta qué punto refleja los atributos del mundo laboral o si se refieren específicamente a lo que el colaborador aprecia. (Torrecilla, 2005).

2.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Likert (1984) elaboró una escala de medición del Clima Organizacional, constituida por 57 reactivos, considerando 14 factores, que se refieren a las Variables consideradas como indicadores en la presente investigación. A continuación se describe cada una:

1. **ROLES:** Es el conocimiento que el trabajador tiene sobre la estructura organizacional; las funciones de cada puesto, sus alcances y limitaciones.
2. **PERTENENCIA:** El sentimiento de pertenecer a la organización y de ser un miembro valioso, parte integral del equipo de trabajo. De esta manera existe la lealtad a la empresa.
3. **OBJETIVOS:** Existe el compromiso y la responsabilidad de dar cumplimiento a los objetivos del departamento y por ende de la empresa.
4. **COLABORACIÓN:** Énfasis en el apoyo mutuo y a la cooperación a todos los niveles de la organización.

5. **LIDERAZGO:** La responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones.
6. **INNOVACIÓN Y CAMBIO:** La apertura al mejoramiento continuo de nueva tecnología que incrementa la productividad. Se consideran las ideas del personal para cambios que beneficien el proceso.
7. **HIGIÉNICOS:** Condiciones adecuadas de higiene y seguridad, así como el acondicionamiento apropiado de las instalaciones de trabajo.
8. **MOTIVACIÓN:** Incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano; como, oportunidades de ascenso, satisfacción en el trabajo, retroalimentaciones afirmativas, grupos de trabajo.
9. **RECURSOS HUMANOS:** Gira en torno a la selección adecuada del personal, sueldos y salarios, igualdad en oportunidades de empleo, programas de inducción.
10. **CAPACITACIÓN:** Son los cursos, talleres o seminarios que requiere el personal para incrementar sus conocimientos, así como la apertura y el respaldo de los jefes para que se cumpla con la capacitación.
11. **COMUNICACIÓN:** Este aspecto es fundamental para la coordinación efectiva de las funciones que realizan las personas. Para la comunicación formal: políticas, procedimientos y otros, el manejo del conflicto para la comunicación informal.
12. **PRESIONES:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
13. **PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS:** El personal está orientado al cumplimiento de los objetivos. Considerando que el resultado de su esfuerzo será la calidad y así una oportunidad de progreso.
14. **POLÍTICAS:** Conocimiento de las normas y reglas que rigen en la empresa, el reglamento de seguridad, las prestaciones, los valores, la misión y la visión.

2.7. MARCO REFERENCIAL

Capote, M. (1994), citado por Escorihuela (1994), realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda en Caracas, Venezuela, a fin de precisar y detectar los problemas que aquejan a los integrantes del Instituto y, así, poder planear soluciones que contribuyan al bienestar de la organización. El estudio incluyó a 516 empleados y se concluyó que el personal, aunque no tenía un descontento generalizado, reportó que el instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funciones propias de la organización, que las comunicaciones eran deficientes, que los sueldos no eran aceptables y no existía ni planificación ni coordinación de las actividades laborales.

Pollack (2001) en un estudio que realizó en Agroindustria San Jacinto S.A., EN Caracas Venezuela, efectúa un análisis de la relación que tiene la política empresarial de recursos humanos y los contados medios de comunicación, con el clima organizacional en dicha empresa, detectando fallas y carencias como consecuencia de las diferencias comunicativas e identificando necesidades de comunicación de los públicos internos de la empresa y aspectos que miden su clima organizacional.

Zamora (2005) en el estudio realizado para obtener el grado de Maestría en Ciencias con especialidad en administración, plantea que hay diferencias entre líderes y jefes, que ambos pueden ocupar un puesto en el organigrama empresarial, pero que el líder además de cumplir con las metas y objetivos propuestos, es un visionario que motiva a sus colaboradores, confía en ellos y los impulsa. Concluye que ser jefe y ser líder son conceptos irreconciliables, que el estilo de liderazgo es una variable muy importante en la motivación e integración de equipos, y que el estilo de liderazgo en las empresas, departamentos y áreas, produce un clima que afectará el desempeño y grado de compromiso de sus integrantes.

Delgado Torres (2006) realizó una investigación en la que no se tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional existente en las bibliotecas sino el clima que los bibliotecarios brasileños y colombianos, encontrando que hay influencia de la cultura nacional en el contexto organizacional, que reportan que se debería valorar más esta profesión, que el salario fuera compatible con el trabajo que realizan, concluyendo que los sujetos de estudio desearían tener un clima organizacional que les permitiera la realización personal y les ofreciera oportunidades de promociones y de crecimiento profesional, un clima enfocado a las personas.

III. METODOLOGÍA

En marzo del año en curso, se llevó a cabo el presente estudio en Grupo Metelemex en atención a la solicitud del Director General de la empresa, considerando que existe un convenio entre la Facultad de Contaduría y Administración, de la U. A. de Coahuila, estando involucrados en el compromiso establecido los catedráticos investigadores de la facultad Dr. Fernando M. Ruiz Díaz y la Dra. Yolanda Saldaña Contreras quienes han proporcionado asesoría a la empresa, y que, son integrantes del equipo responsable de efectuar la presente investigación, junto con la catedrática M.A.E. Armandina M. Olloqui López, la catedrática M.A.E. Maricela C. Peña Cárdenas, las alumnas de la carrera de Licenciado en Contaduría María Fernanda Nájera C. y Tania Lucía Aguilar Guerra, así como, las actualmente egresadas de la carrera de Licenciado en Administración de Recursos Humanos, Cecilia G. Rivas Picazo y Cristela L. Cervantes Chávez.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por las características del estudio y por el procedimiento a seguir para lograr el objetivo, se considera una investigación de campo, cuantitativa, de tipo descriptivo y transversal (aunque es un estudio de seguimiento, no cumple con las condiciones para ser considerado longitudinal).

3.2. Operacionalización de las variables.

En el capítulo anterior se expone la definición de cada variable considerada en el instrumento de medición. A continuación se muestra la Operacionalización de las mismas.

Tabla 3.1. Operacionalización de Variables.

VARIABLES FACTORES	INDICADORES	PREGUNTAS
1.- ROLES	Conocimiento de la estructura de la empresa, de las funciones propias y su relación con otros departamentos, no duplicidad de funciones.	1,30,44
2.- PERTENENCIA	El sentimiento de lealtad y orgullo de pertenecer a la organización, de integración en del equipo de trabajo, sentirse un miembro realizado y valioso para el éxito de la empresa.	2,16,31,45
3.- OBJETIVOS	Compromiso y contribución en el cumplimiento y seguimiento de los objetivos flexibles que se adecuan sobre la marcha.	3,17,32,46
4.- COLABORACIÓN	Énfasis en el apoyo mutuo, la comunicación y la cooperación en las actividades de trabajo y en el manejo de problemas.	4,18,33,47
5.- LIDERAZGO	Libertad para actuar en el ejercicio del trabajo y para expresar al jefe acuerdo y desacuerdos, sentirse escuchado y reconocido por el jefe, recibir órdenes con respeto.	5,19,34,48
6.- INNOVACIÓN Y CAMBIO	Oportunidad para proponer ideas nuevas que se lleven a cabo para incrementar la productividad; asistencia a cursos sobre tecnología nueva.	6,20,35,49
7.- HIGIÉNICOS	Condiciones, instalaciones, medidas y equipo adecuados de higiene y seguridad; seguridad de conservar el trabajo y recibir un sueldo/salario aceptable.	7,21,36,50
8.- MOTIVACIÓN	Oportunidades de ascenso, satisfacción en el trabajo, colaboración con jefes y compañeros, premios y reconocimiento.	8,22,37,51
9.- RECURSOS HUMANOS	Selección adecuada del personal, sueldos y salarios, igualdad en oportunidades de empleo, programas de inducción y capacitación. Atención para atender problemas laborales.	9,23,38,52
10.- CAPACITACIÓN	Cursos, talleres o seminarios que requiere el personal impartidos de manera oportuna; interés y respaldo de los jefes para que se cumplan.	10,24,39,53

11.- COMUNICACIÓN	Nivel satisfactorio de la comunicación formal en cuanto a políticas, procedimientos, información oportuna de lo que sucede en la empresa, adecuado manejo del conflicto que surge de la comunicación informal.	11,25,40,54
12.- PRESIONES	Grado de exigencia en el trabajo, empleo de horas extras y/o de más tiempo para cumplir con sus labores, reconocimiento del esfuerzo para cumplir.	12,26,41,55
13.- PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS	Orientado al cumplimiento de los objetivos y resultados esperados, se proporciona reconocimiento y oportunidades de progreso.	13,27,42,56
14.- POLÍTICAS	Conocimiento y cumplimiento de las normas y reglas que rigen en la empresa, calidad y justicia, identificación con los valores establecidos.	14,15,28,29,43, 57

Elaboración propia.

3.3. MUESTRA

Grupo METELMEX es considerado como una empresa grande, ya que su personal está integrado por una población de 298 empleados y trabajadores, que representan la Población del estudio, cuya distribución se presenta en la siguiente Tabla.

Tabla 3.2. Población del Personal Administrativo y Operativo en las tres Plantas de METELMEX.

Plantas/Personal	Planta 1	Planta 2	Planta 3	TOTAL
Administrativo y Confianza	38	12	6	56
Trabajadores y Operativos	93	113	36	242
TOTAL	131	125	42	298

Se determinó el tamaño de Muestra utilizando la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{E^2 \cdot (N-1)}$$

En donde: N = tamaño de la población; $\alpha = 95\%$; $p = .5$, $q = .5$; n = tamaño de muestra

Una vez obtenido el tamaño de Muestra, para cada una de las plantas se determinaron los sujetos a encuestar en base a un generador de números aleatorios (x cantidad de un total de n candidatos) tomando en cuenta la posición de los sujetos en una lista de patrón de sueldos, proporcionada por el departamento de recursos humanos de la empresa, previamente numerada.

Los resultados de dicho cálculo se muestran a continuación:

Tabla 3.3. Distribución de la Muestra en las tres Plantas de la empresa.

Personal/plantas	Planta 1	Planta 2	Planta 3	TOTAL
Administrativo y Confianza	10	3	3	16
Trabajadores y Operativo	26	32	20	78
TOTAL	36	35	23	94

Para efecto de la presente investigación, se aplicó el cuestionario a sólo **86** sujetos: 31 de la Planta 1, 35 de la Planta 2 y 20 de la Planta 3, ya que, por diferentes motivos, faltaron 5 de la Planta 1 y 3 de la Planta 3.

3.4. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El cuestionario es la escala de Likert para medir el Clima organizacional, la cual quedó conformada por 57 reactivos, 4 reactivos relativos a cada una de las 14 dimensiones a explorar, a excepción de la Variable Roles constituida sólo por 3 preguntas y se agregaron 2 ítems en la Categoría denominada Políticas. Son cuatro las opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Se encuestó a los sujetos de la Muestra, los días 22, 23 y 24 de marzo del presente año, una sola ocasión para cada planta con el fin de evitar “contaminación” de las respuestas en caso de comunicación entre el personal de las tres Plantas.

El Coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach fue de .898, considerado como aceptable.

Una vez que se tuvieron los resultados, se tabularon los datos y se utilizó el SSPS versión 17.0 para obtener frecuencias, Medias y los Coeficientes de Contingencia de Kendal.

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez tabulados los datos, se procedió a calcular las Medias globales de las catorce Variables exploradas en las tres Plantas de Grupo METELEMEX, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 3.4. Medias Globales y Desviaciones estándar de los 14 factores.

PLANTAS 1, 2 y 3		
FACTORES	Media	DesvEst
ROLES	3.12	0.06
PERTENENCIA	3.47	0.02
OBJETIVOS	3.37	0.09
COLABORACIÓN	3.33	0.09
LIDERAZGO	3.13	0.17
INNOV Y CAMBIO	2.63	0.02
HIGIÉNICOS	3.10	0.09
MOTIVACIÓN	3.09	0.13
RECURSOS HUMANOS	3.05	0.05
CAPACITACIÓN	2.95	0.10
COMUNICACIÓN	2.86	0.05
PRESIONES	2.31	0.06
PROD. Y RESULTADOS	3.31	0.09
POLÍTICAS	3.44	0.02

En la Tabla 3.5 se muestran las Medias y desviaciones estándar de las catorce Variables que se obtuvieron, por separado, en la Planta 1, Planta 2 y Planta 3.

Tabla 3.5. Medias y desviaciones estándar de las catorce Variables en la Planta 1, Planta 2 y Planta 3.

FACTORES/MEDIAS	PLANTA 1		PLANTA 2		PLANTA 3	
	Media	DesvEst	Media	DesvEst	Media	DesvEst
ROLES	3.14	0.65	3.05	0.97	3.17	0.40
PERTENENCIA	3.47	0.23	3.46	0.20	3.49	0.18
OBJETIVOS	3.39	0.31	3.28	0.28	3.45	0.26
COLABORACIÓN	3.44	0.21	3.30	0.14	3.46	0.29
LIDERAZGO	3.27	0.20	2.94	0.36	3.19	0.24
INNOV Y CAMBIO	2.64	0.41	2.61	0.46	2.65	0.33
HIGIÉNICOS	3.17	0.58	3.00	0.38	3.13	0.46
MOTIVACIÓN	3.24	0.47	3.01	0.54	3.01	0.62
RECURSOS HUMANOS	3.07	0.24	3.09	0.09	2.99	0.14
CAPACITACIÓN	3.07	0.27	2.89	0.08	2.90	0.30
COMUNICACIÓN	2.86	0.39	2.91	0.49	2.81	0.35
PRESIONES	2.36	0.24	2.24	0.21	2.32	0.25
PROD. Y RESULTADOS	3.42	0.14	3.27	0.21	3.25	0.27
POLÍTICAS	3.43	0.31	3.42	0.26	3.46	0.18

El análisis descriptivo de los resultados reporta que tanto las Medias globales como las calculadas para cada una de las tres Plantas se ubican en el rango que corresponde a la opción

“de Acuerdo”, lo cual refleja que tanto el personal administrativo como el operativo percibe, en general, un clima laboral adecuado.

Como se puede observar, las Medias globales más bajas se refieren a la Variable Innovación y cambio, indicativo de que los sujetos consideran que no asisten a cursos de tecnología nueva y que no se llevan a cabo sus propuestas respecto a este factor, además de sentir que son limitadas las oportunidades para hacer cosas diferentes y pocas las reuniones para captar ideas novedosas que incrementen la productividad de la empresa. De acuerdo a los coeficientes de contingencia, en la Planta 2 esta variable se asocia con los factores Liderazgo (su jefe no le proporciona reconocimiento, dificultad para expresarle desacuerdos), Recursos Humanos (no hay conformidad con el sistema de selección ni con los programas de capacitación que contribuyan al mejoramiento de su desempeño) y Comunicación (la comunicación informal, chismes, afectan negativamente en el desarrollo del trabajo); por otro lado, en la Planta 3, la variable de innovación/cambio se relaciona con la de Políticas.

También aparece disminución en las puntuaciones en la Variable Presiones, que en esta escala se interpreta a la inversa que el resto de los factores por la redacción de los reactivos, ya que el personal percibe que le exigen mucho, le falta tiempo y dedica más tiempo fuera de las horas normales para cumplir con su trabajo y que no se le reconoce el esfuerzo que hace en sus labores. Los coeficientes de contingencia reportan relación significativa de esta Variable con Roles en la Planta 2 y con Pertenencia en la Planta 3.

Los Coeficientes de Contingencia nos reportan la presencia de las siguientes asociaciones significativas:

En la Planta 1 (15 relaciones): Objetivos con Roles, Motivación, Capacitación y Políticas. Liderazgo con Colaboración, Motivación y Productividad/Resultados. Recursos Humanos con Higiénicos, Capacitación y Comunicación. Productividad y Resultados con Colaboración y Motivación. Capacitación con Comunicación y Políticas. Y Comunicación con Políticas.

En la Planta 2 (45 relaciones): Objetivos con Roles, Pertenencia, Colaboración, Liderazgo, Innovación/cambio, Motivación, Recursos Humanos, Comunicación, Capacitación, Productividad/Resultados y con Políticas. Colaboración con Pertenencia, Higiénicos, Liderazgo, Motivación, Recursos Humanos, Comunicación, Productividad/Resultados y con Políticas. Pertenencia con Motivación, Roles, Higiénicos y con Productividad/Resultados. Roles con Comunicación, Capacitación y Presiones. Liderazgo con Innovación/cambio, Motivación, Comunicación y con Productividad/Resultados. Motivación con Higiénicos, Recursos Humanos, Comunicación, Productividad/Resultados y con Políticas. Innovación y Cambio con Recursos Humanos, y con Comunicación. Higiénicos con Políticas. Recursos Humanos con

Innovación/cambio, Comunicación, Capacitación y con Productividad/Resultados. Comunicación con Higiénicos, Capacitación y con Políticas. Productividad/Resultados con Políticas.

En la Planta 3 (8 relaciones): Productividad y Resultados con Higiénicos, Comunicación y con Políticas. Pertenencia con Motivación y con Presiones. Liderazgo con Capacitación. Innovación/cambio con Políticas. Motivación con Recursos Humanos.

Como se puede observar, representan mayores fortalezas los factores de Objetivos, Roles y Colaboración en las Plantas 1 y 2, lo que no sucede en la Planta 3.

La Variable Objetivos es la que muestra asociación con mayor número de las restantes, en la Planta 1 y 2, lo que significa que el personal de estas dos plantas está más comprometido en el logro de objetivos y en la productividad, conocen sus funciones y saben desempeñarlas, muestran sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la empresa, consideran que las condiciones físicas y de seguridad son pertinentes, conocen y aceptan las normas establecidas, perciben que las políticas se llevan a cabo con calidad y justicia, que es adecuada el proceso de inducción y de selección de personal, que hay colaboración entre pares y con los superiores, que la comunicación y la motivación son adecuadas.

Al efectuar el análisis cualitativo por respuestas sobresale la percepción de que los jefes no les brindan el reconocimiento respecto al esfuerzo que invierten en el trabajo, ante el hecho de estar más capacitado o por dar mejores resultados tengan más oportunidades de progreso.

CONCLUSIONES

Los resultados del diagnóstico de Clima Organizacional obtenido para la empresa Grupo METELMEX, S.A. de C.V. nos reportan que ésta es una organización Sana, cuya cultura y clima laboral han permitido que su personal esté comprometido a colaborar para el logro de los objetivos, que se siente orgulloso de laborar allí por ser una empresa exitosa y de prestigio.

No se observan diferencias substanciales entre el diagnóstico de Clima Organizacional anterior y el actual, ya que son consideradas fortalezas casi en su totalidad las variables exploradas y hay coincidencia en cuanto a aquellas que son indicadoras de debilidad como es la de Innovación y cambio que se refiere a insuficientes cursos de capacitación de tecnología actualizada y la falta de impulso para proponer ideas nuevas para llevarlas a cabo. En relación a percibir Presiones, los trabajadores de la Planta 2 sienten la exigencia en el logro de objetivos, mientras que en la Planta 3 lo relacionan con la variable de Pertenencia (tal vez por pertenecer a la Planta de más reciente creación) en donde también se reporta poca conformidad con el proceso de selección y capacitación de personal (probablemente influya en ello el tener

diferente forma de contratación). En la Planta 2 se muestra poca aceptación de los cursos de capacitación ofrecidos por considerar no se relacionan con un mejor desempeño en sus actividades laborales.

En las tres Plantas, el personal opina que no recibe suficiente reconocimiento por parte de sus jefes. (más externado por trabajadores de la Planta 2)

A diferencia del diagnóstico anterior, en el actual no aparece bajo el factor de Pertenencia y lealtad a la empresa.

Lo anteriormente mencionado puede ser utilizado favorablemente para reforzar fortalezas y minimizar las debilidades. El cambio organizacional es considerado como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones.

RECOMENDACIONES

Como se plasmó en el objetivo y en la justificación del presente estudio, efectuar el diagnóstico de Clima Organizacional proporcionó conocimiento de cómo el personal percibía a la empresa con la interdependencia de múltiples factores involucrados, información útil para brindar retroalimentación a fin de que se formulen estrategias a nivel directivo y de la gerencia y de recursos humanos que dirijan a la empresa hacia una mayor productividad y competitividad.

A continuación se enlistan las sugerencias propuestas:

- ✓ Gestión de los recursos humanos en el avance de tecnología, ya sea que se aplique en métodos y procedimientos o en presentación de informes o estadística.
- ✓ Continuidad en los programas de incentivos, incrementando los elementos que se refieren a proporcionar reconocimiento al personal (por el esfuerzo, por ser eficiente, por su rendimiento, por estar capacitado, por hacer propuestas innovadoras, etc.).
- ✓ Hacer hincapié en el proceso de inducción para favorecer el sentimiento de pertenencia, conocer la misión, visión y los valores de la empresa para que se sientan incluidos en el logro de objetivos y en los resultados de productividad.
- ✓ Reforzar los procesos de comunicación formal e informal.
- ✓ Definir bien las funciones para cada puesto y tener perfiles de puestos para la selección de personal.

Referencias

- Achilles de Faria, F. (1987). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: LIMUSA.
- Agullo, E., Remeseiro, C. y Fernández, J. (2000). *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humano: nuevas aproximaciones*. Biblioteca Nueva.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*. Fondo Educativo Interamericano. México. 1973. Citado en Achilles de Faria, F. (1987).
- Bennis W. (1969) citado por Achilles de Faria (1987)
- Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Capote, M. (1994). citado por Escorihuela (1994). Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8a. edición. ISBN: 9701061047. ISBN-13: 9789701061046. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ª. edición. México: McGraw-Hill.
- Delgado Torres, N. A. (2006). *Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los Bibliotecarios Universitarios: el caso de las Universidades de Sao Paulo y Antioquia*. Tesis Doctoral en Ciencias de la Comunicación. Universidad de Sao Paulo. Revista Interamericana de bibliotecología. Vol. 29. No. 2. Julio- diciembre-2006. p.p. 99-117.
- Drucker, P. (1973) Citado en Achilles de Faria, F. (1987).
- Escorihuela, L. (1994). *El Clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar*. Trabajo especial de grado no publicado. Escuela de Guerra Aérea. Caracas, Venezuela.
- Goncalves, A.P. (2000). *Dimensiones del Clima Organizacional*. En [http://www.calidad.org/articles/dec_97/...](http://www.calidad.org/articles/dec_97/) Citado por Delgado Torres, N. A. (2006).
- Goncalves, A.P. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*”, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Citado por Torrecilla (2005)
- Katz D. y Kahn, R.L. (1970) citado por Achilles de Faria (1987).
- Likert, R. (1997). *The human organization: Its Management and value*. New York: McGraw Hill.
- Litwin, G.H. y Stringer Jr., R.A. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. ISBN 10: 087584071x. ISBN-13: 978-0875840710. Boston: Harvard University Press. En Salgado, J.F., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996).
- Pollack, R. A. (2001). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa Agroindustrial San Jacinto, S.A. Tesis para el grado de Maestría en Psicología organizacional y de Recursos Humanos.

Rivera, G. (2004). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. <http://www.fesp.usta.edu.co>

Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. 5ª. Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Salgado, J.F., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. Revista Psicothema, 8(2), 329-335. ISSN 0214-9915. CODEN PSOTEG.

Sandoval-Caraveo, M.C. (2004). *Concepto y dimensiones del Clima Organizacional*. Revista: Hitos de Ciencias Económico-Administrativa, mayo-agosto-2004, 10(27), Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Torrecilla, O. D. (2005) *Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral*. Documento de Cátedra. Facultad de ciencias Políticas y sociales. U.N.C. En <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

Trejo, S. (2008). *Teoría del desarrollo de la organización*. Instituto tecnológico de Celaya. En: <http://www.gestiopolis.com/.../relación-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales>.

Zamora, N. (2005). *El liderazgo en el clima Organizacional y sus repercusiones en la creación de valor*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias con especialidad en administración. Instituto Politécnico Nacional. México. En: <http://itzamana.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/1135/1/tesis.pdf>