



XX Congreso Internacional sobre Innovaciones en Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas

ANÁLISIS DE CLIMA-LABORAL APLICANDO MÉTODO-ANALÍTICO-SISTÉMICO PARA DETERMINAR RELACIÓN PRODUCTIVA EN EMPRESA ALIMENTICIA, CHIHUAHUA

Oscar A. Viramontes-Olivas¹, José J. Hernández-Perea¹ y Luis C. Juárez-Chavira¹

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Área temática: Responsabilidad social universitaria y empresarial

RESUMEN

La siguiente investigación fue elaborada para analizar variables que intervienen en el clima laboral, aplicando el método analítico-sistémico a través de un instrumento de encuesta para detectar su influencia en la productividad de una empresa de productos alimenticios (enero-junio de 2017) en Chihuahua. Se llevó a cabo la aplicando de 100 encuestas en el área de ventas, aplicando la escala de Likert que miden variables de 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.

-
1. Maestro-investigador, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Campus Universitario No. 2, CP: 31125. Celular: 614-148-85-03. Autor correspondencia: violioscar@gmail.com
 2. Maestro-investigador, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Campus Universitario No. 2, CP: 31125. Celular: 614-488-50-25. Correo: jhernande@uach.mx
 3. Maestro-investigador, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Campus Universitario No. 2, CP: 31125. Celular: 614-108-24-79. Correo: icarlosjucha@gmail.com

**ANÁLISIS DE CLIMA-LABORAL APLICANDO MÉTODO-ANALÍTICO-
SISTÉMICO PARA DETERMINAR RELACIÓN PRODUCTIVA EN EMPRESA
ALIMENTICIA, CHIHUAHUA**

Índice

	Página.
Resumen.....	1
Introducción	2
I. Marco teórico	3
II. Metodología	5
1. Objetivo.....	6
III. Resultados	6
IV. Conclusiones y discusión.....	15
Bibliografía	16

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es definido 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 interviene 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 importante 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 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. 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, comunicación, motivación e incluso las relaciones interpersonales que se desarrollan en la empresa.

I. MARCO TEÓRICO

Gestión de recursos humanos (Rh). Zenteno-Hidalgo et al. (2016) mencionan que 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, llegándose a proponer la implementación de prácticas en Rh de alto desempeño, que generen sinergia en la base para el compromiso, motivación y finalmente mejorar los resultados de la organización a largo plazo, concluyendo que este recurso bien administrado, se convertirá en un activo poderoso e incluso una ventaja competitiva. Santos et al. (2012) comparten que la búsqueda de prácticas flexibles de gestión de Rh viene desempeñando un importante 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 Rh, se aplican con la finalidad de alcanzar mejores actitudes y comportamientos que van ayudar a un mejor desempeño interno, por tanto, se recomienda sean evaluadas y reajustadas para una mayor flexibilidad laboral. Así Solare (2009) menciona que existe la necesidad que la gestión de Rh 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 utilicen de forma correcta y también que los valore 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 en la organización que va a favorecer la productividad de la misma. Complementando el tema, Manosalvas et al. (2015) comentan que aspectos como la satisfacción laboral, son clave para que empresas obtengan resultados positivos para el Rh, 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. Pérez et al. (2015) indican que existe 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. Visbal (2010) afirma que todas las organizaciones que aspiren a una cultura de calidad, deben de poner en marcha reglas, las cuales, deben de darse por medio de una capacitación de calidad para asegurar productividad y éxito en la empresa.

Productividad. Rodríguez et al. (2010) comentan 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 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. Muchas organizaciones no comprenden el papel tan importante que tienen los líderes, ya que de ellos depende la permanencia o abandono del trabajador.

I. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo de enero a agosto del 2017 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, enfocada 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 variables, como: 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 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 cuantitativos, dándole valores a las diferentes variables.

La muestra se integró por 100 empleados, enfocándonos a los trabajadores del área de ventas. El tamaño de la muestra se calculó con:

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

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 $p = 0.5$ 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).

I. OBJETIVO

En base a lo anterior, 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 enero-junio del 2017 en la ciudad de Chihuahua.

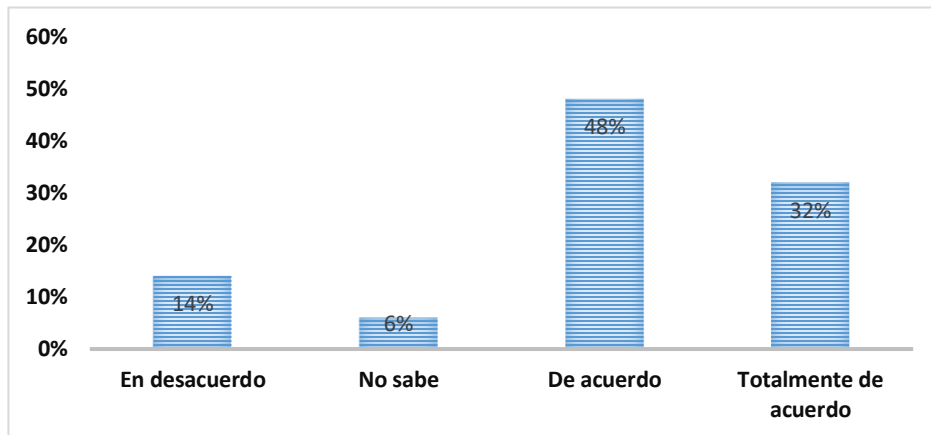
III. RESULTADOS

Los trabajadores perciben un clima laboral (Cl) agradable, sin embargo, existen deficiencias dentro de la compañía y se observa 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 ofrecer a los asociados oportunidades de progreso y un mejor rendimiento, el cual, conlleva a cumplir con las metas del personal y un mayor compromiso.

Empresa. Esta variable abarca dos aspectos 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, traduciéndole en una mayor permanencia, esto es importante ya que al ser representantes de ventas y estar satisfechos, se traduce en un incremento de las mismas, mejor servicio e incremento en la productividad.

Aun y cuando 48% estuvo de acuerdo y 32% totalmente de acuerdo con la satisfacción, existe 14% que no está de acuerdo con esta variable, aunque son pocos los que tiene esta percepción, la labor de los directivos es seguir trabajando para que los índices de insatisfacción disminuyan todavía más ofreciéndoles un ambiente laboral que les dé satisfacción, sentido de pertenencia y la creación de un sentimiento de lealtad hacia la compañía.

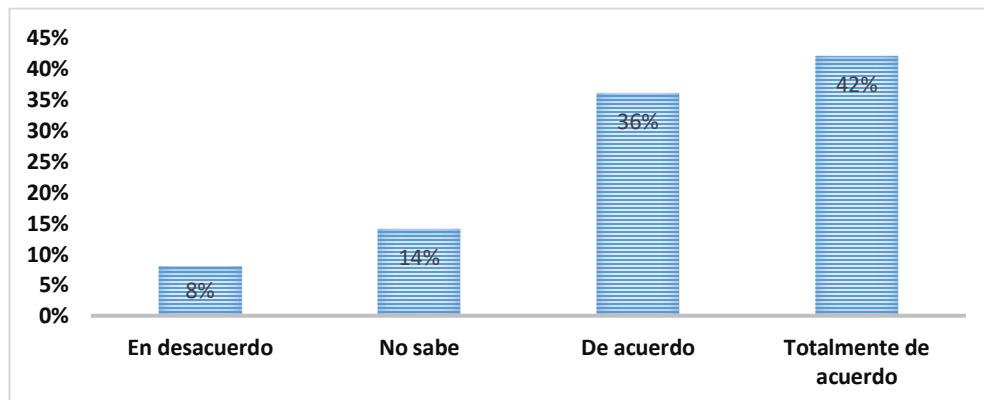
Gráfica 1. Satisfacción y sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa.



Alifa (2011) en un estudio sobre satisfacción en el trabajo, menciona que los empleados se sentirán con mayor compromiso si laboran en una empresa donde las políticas, valores y prácticas, vayan de acuerdo a los intereses 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 es cómodo para poder laborar correctamente; 42%, percibe un ambiente adecuado con equipos en buen estado y óptimas condiciones. Este aspecto es importante, ya que al contar con ambientes aptos para trabajar, se traduce en una disminución en los posibles riesgos al que el individuo puede estar expuesto al estar en sus respectivas labores.

Gráfica 2. Grado de satisfacción de las condiciones de trabajo y ergonomía en la empresa.



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. Sólo 8%, mostró desacuerdo con estas condiciones y buen funcionamiento de las herramientas de trabajo (ergonomía). 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. Apud y Meyer (2003) mencionan que 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, lesiones en la espalda, codos y rodillas, se ven derivados de movimientos repetitivos; los problemas de la vista, pueden ser producidos por mala iluminación, ruido, calor y vibraciones mecánicas, factores que a largo plazo, pueden perjudicar al individuo. Estos padecimientos no tendrán mejoría si no se corrige de raíz el problema, el cual, radica en mantener un mobiliario adecuado, instalaciones iluminadas, áreas con ventilación, buen diseño de áreas de trabajo y estabilidad psicológica.

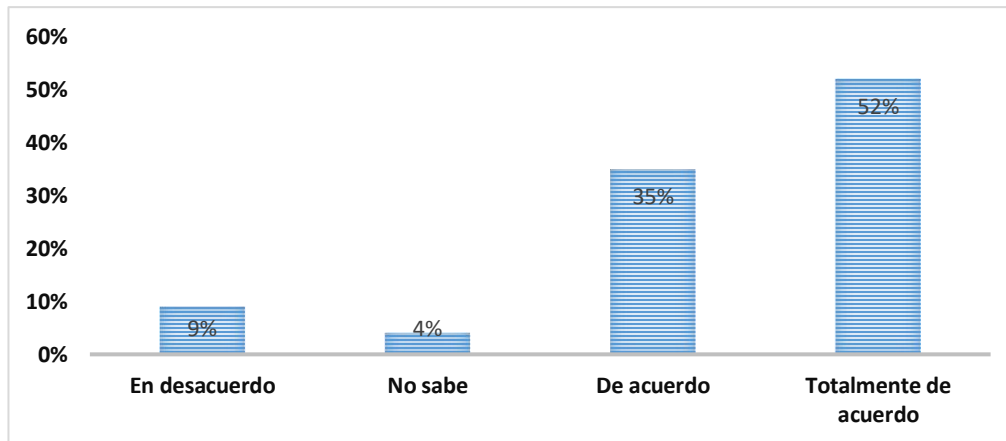
3. Creatividad e Iniciativa.

Mide el grado de conformidad 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 canales que utiliza la empresa para darle oportunidad a su personal de aportar ideas que pueden ayudarla en la mejora de sus procesos. Finalmente, sus miembros consideran que son escuchados al momento de dar puntos de vista; 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 puntos de vista.

Como lo indica Solarte (2009), el clima organizacional se define como un ambiente de trabajo que se obtiene mediante la forma 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, dándoles la oportunidad de expresarse y de aportar mejoras, lo que beneficia a ellos como a la organización.

Gráfica 3. Creatividad e iniciativa que tiene el empleado en la empresa.



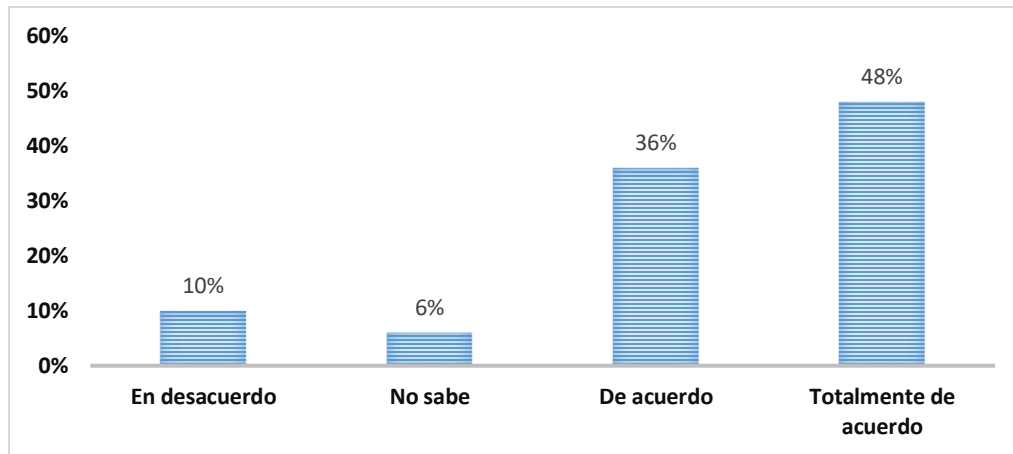
4. Relaciones Interpersonales.

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 directamente el cumplimiento de 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 uno ambiente incómodo, puede que el personal se exprese y se comporte negativamente, afectando directamente a la empresa, generando ausentismo y rotación. En la (Gráfica 4), se observa que 48% está totalmente de acuerdo, 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; 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 inquietudes para resolver posibles conflictos entre los compañeros de trabajo.

Martínez et al. (2013) mencionan que para mantener buena relación laboral y personal, es 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 trabajadores a sentirse parte de un equipo debido a largas horas que permanecen en su jornada laboral los miembros en 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.

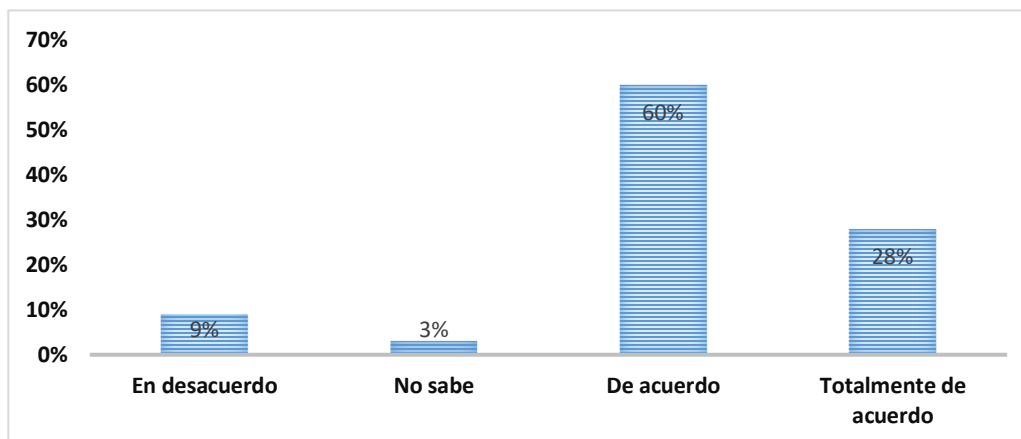
Gráfica 4. Relaciones interpersonales dentro de la empresa.



5. Remuneración.

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 grupal o individual, o puede estar relacionado con la antigüedad del 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 que ayuda a promover la justicia y la moral; aumenta la motivación, sobre todo el trabajo en equipo.

Gráfica 5. Opinión sobre remuneración del personal en la empresa.



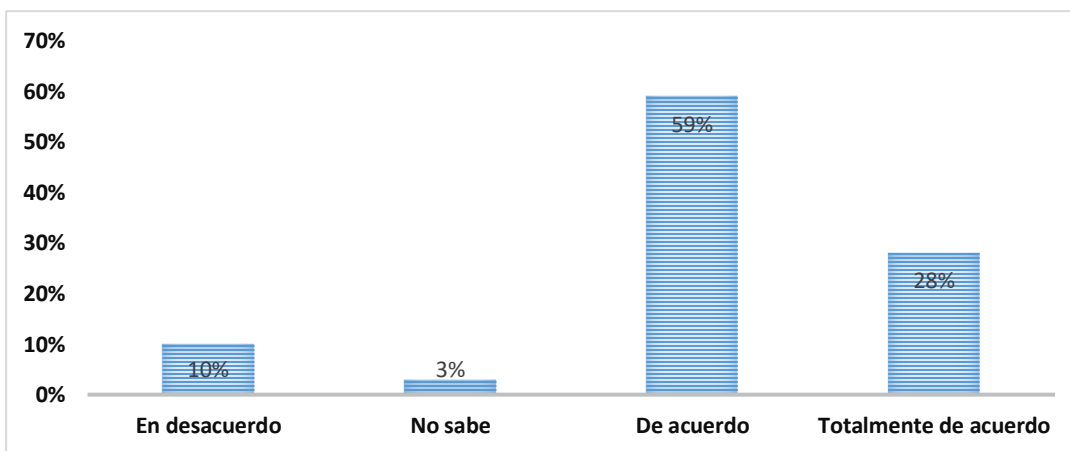
El 28%, se encuentran totalmente de acuerdo, reflejando que la compañía tiene condiciones favorables para mantener a los representantes de ventas satisfechos; 9%, no están de acuerdo y 3%

no sabe. Se debe dar seguimiento para ofrecerles herramientas y apoyo necesario para mejorar la forma de trabajar y logren alcanzar las metas establecidas de ventas, logrando el compromiso y el aumento de productividad. Unger et al. (2014) mencionan que las organizaciones en ningún momento deben castigar los salarios por baja productividad, al contrario, frenan el desarrollo del empleado, detienen los objetivos de la empresa y el progreso y crecimiento compartido, es decir, los empleados se sentirán inconformes y no existirá 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.

6. Liderazgo.

Evalúa la percepción que tienen los empleados del jefe inmediato y superiores; la forma en que son tratados por ellos mismos; si existe comunicación bidireccional; trabajo en equipo y la presencia de la motivación, todo lo que les ayuda a llevar a cabo los objetivos establecidos. La (Gráfica 6) muestra que 59%, perciben como bueno el liderazgo en la organización; están de acuerdo con el trato justo de jefes y se sienten motivados para llevar sus tareas; la gente está tan inspirada por el jefe, que se crean lazos de compromiso y lealtad, lo que lleva a que perduren por años; 28%, está 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.

Gráfica 6. Percepción del liderazgo en la empresa.



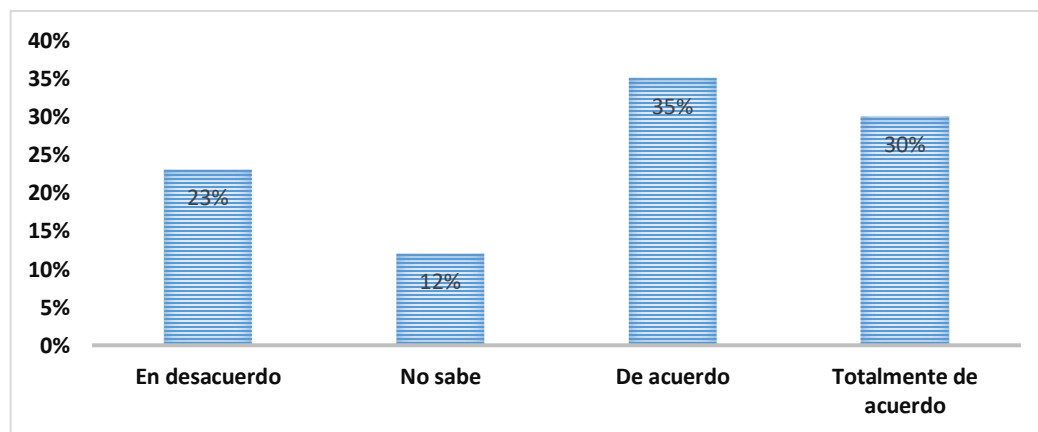
Es recomendable analizar qué tipo de líder tienen, puede ser que esta persona tenga ciertos errores que está contagiando a los demás; se le debe de proporcionar ayuda para identificar que podría hacer mejor, tomando cursos de capacitación, talleres, retiros, evaluaciones, entre otros. Como referencia, González et al. (2015) menciona que el papel que realizan los líderes en las

organizaciones es importante, concluyendo que de ellos depende la permanencia o la salida de los trabajadores y para lograr esto, se deben de capacitar a 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 son alentadas, el entusiasmo por el trabajo se incrementan, la confianza y la capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada, esta es tarea de un gran líder.

7. Puesto de trabajo.

Sirve para conocer la apreciación que tienen los empleados hacia el puesto de trabajo; si están satisfechos con él; el grado de reconocimiento por su labor e inclusive ver si hay desarrollo de carrera. La (Gráfica 7) muestra qué 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.

Gráfica 7. Resultados sobre la satisfacción en el puesto de trabajo en la empresa.



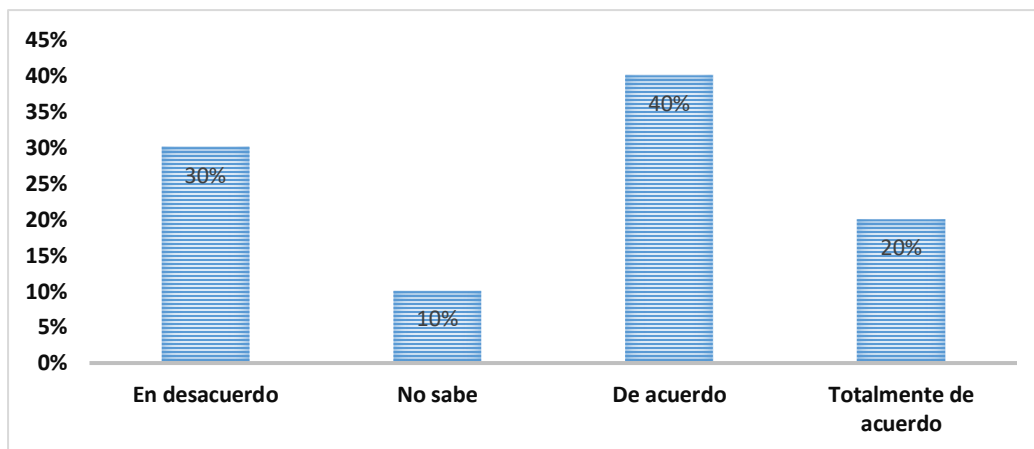
A través del análisis de puesto, se logró identificar que las personas tienen los requisitos y el perfil idóneo para ocupar cada puesto, por lo tanto, se pretende acomodar al talento humano en la mejor área que le favorezca para aprovechar su potencial; 23%, deja ver que las personas están en desacuerdo. 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 para obtener los resultados y llegar a la conclusión si están en el mejor sitio que les ayude a explotar sus capacidades. Pérez et al. (2015) menciona que existe una interrelación de varios factores organizacionales e individuales que le ayudan al trabajador a sentirse más cómodo en el lugar de trabajo: 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 ayude a detectar las áreas de oportunidad con la finalidad de corregirlas ya sea a través de cursos, talleres, clases, seminarios, capacitaciones, entre otras.

8. 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) muestra que 40%, están de acuerdo con la gratitud que les demuestra la empresa y 20% totalmente de acuerdo.

Gráfica 8. Percepción sobre el reconocimiento que hace la organización a su personal en la empresa.



El premiar a los sujetos por sus prácticas, ayuda elevar la satisfacción y mejoran 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, 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

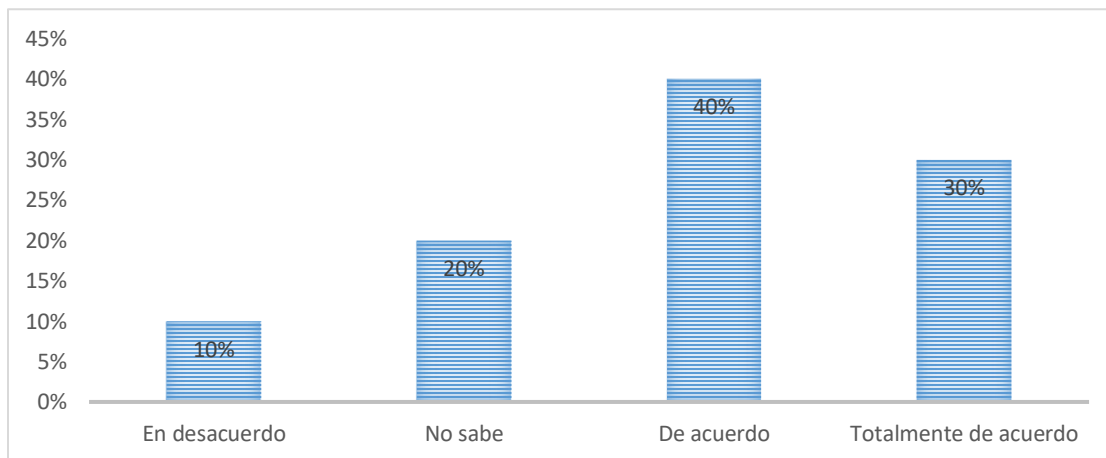
del mes, recordar la antigüedad, bonos de productividad, anuncios premiando el esfuerzo, entre otras.

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.

9. Comunicación.

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 (Grafica 9), se observa que 40% están de acuerdo con la comunicación 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.

Gráfica 9. Percepción obtenida sobre la comunicación en la empresa.



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 tanto, la alta dirección debe estar en constante en comunicación para seguir motivando e incitando a que participen y sin olvidar informar los avances del negocio. 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 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.

IV. 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 importante dentro de las organizaciones, porque de ello dependerá la calidad del desempeño de sus trabajadores. Como se mencionó a lo largo de la investigación, el clima laboral es la percepción que tienen los individuos del medio que los rodea y la 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 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 puesto de trabajo y 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; 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 se mencionó. 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 mejorara 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.

BIBLIOGRAFÍA

- Alifa, D. (2011). Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión. Revista de Antiguos Alumnos de IEEM. 80-81 pp.
- Apud, E. y F. Meyer (2003). La importancia de la ergonomía para los profesionales de la salud. Ciencia y Enfermería. Vol. (9), No. (1). 15-20 pp.
- Cardona, E. D. R y C. R. Zambrano (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Estudios Gerenciales. Vol. (30), No. (1). 184-189 pp.
- González, M. A. (2009). ¿Cómo se sienten las personas en su organización? Debates IESA. Vol. (14), No. (4). 11-12 pp.
- González. V. A., S. A. C. Jiménez. y R. M. Reyes (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. Revista Ingeniería Industrial. Vol. (14), No. (16). 25-42 pp.
- Martínez, B. L., T. O. Oviedo y A. C. Luna (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. Salud Uninorte. Vol. (29), No. (3). 542-560 pp.

- Monsalvas, V. C. A., V. L. O. Monsalvas y Q. J. Nieves (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Ad-Minister*. Vol. (26), No. (2). 5-15 pp.
- Pérez, V. L. M., C. C. M. Vilariño y C. M. Pérez. (2015) Desarrollo de las capacidades dinámicas para la implementación de cambios organizacionales. *Ingeniería Industrial*. Vol. (14), No. (3). 81-93 pp.
- Pérez, Z. D., M. J. Peralta y D. P. Fernández (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*. Vol. (13), No. (2). 541-55 pp.
- Rodríguez, S. A., P. A. Álvarez., L. I. Sosa., P. De Vos., G. M. H. Bonet y S.P. Van Der (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*. Vol. (48), No. (2). 177-196 pp.
- Sagredo, P. A. M., P. J. Pérez y P. P. López. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*. Vol. (41), No. (4). 603-619 pp.
- Salazar, E. J. G., P. J. C. Guerrero., R. B. Machado y R. Cañedo. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, Vol. (20), No. (4). 67-75 pp.
- Santos, C. F., G. C. Guillén y P. F. M. Montalbán (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *Revista de Administración de Empresas*, Vol. (52), No. (3). 345-359 pp.
- Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*. Vol. (42). 43-61 pp.
- Unger, K., D. Flores y J. E. Ibarra (2014). Productividad y capital humano, fuentes complementarias de la competitividad en los estados en México. *El Trimestre Económico*, Vol. (81), No. (4). 909-94 pp.
- Visbal, P. E. T (2010). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis*. Vol. (29). 121-144 pp.
- Zenteno-Hidalgo, A. C y S. C. A. Durán (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Revista Innovar*. Vol. (26), No. (59). 119-136 pp.