

RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

Maricela Carolina Peña Cárdenas, Universidad Autónoma de Coahuila-México

Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila-México

Alejandra Carrillo Puente, Universidad Autónoma de Coahuila-México

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con la finalidad de conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa Familiar de la industrial metal-mecánica ubicada en Monclova, Coahuila, a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, de reforzamiento y/o de mejora. Para la realización de este estudio se determinó que la Muestra fuese por consenso, formada por 20 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, para diagnosticar el clima organizacional se utilizó el “Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord” (1976), compuesto por 35 ítems correspondiente a 7 variables, y para medir la satisfacción laboral se rediseño el instrumento de JSS de Spector (1985), que consta de 40 reactivos considerándose 10 variables. El análisis de fiabilidad de los cuestionarios arroja un coeficiente de alpha de Cronbach para la escala de satisfacción laboral y de clima organizacional de 0.89 y 0.851 respectivamente. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular Frecuencias, Medias, Coeficientes de Contingencia y Niveles de Significancia, usando el programa SSPS (versión 17.0).

PALABRAS CLAVES: Satisfacción, Satisfacción Laboral, Motivación, Clima Organizacional.

RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION IN A SMALL FAMILY BUSINESS

ABSTRACT

The present investigation was undertaken to identify the relation between organizational climate and job satisfaction of administrative and operational workers at a Small Family Business of the metalworking industry located in Monclova, Coahuila. We provide the company's management, suggestions for change, strengthening and improvement. The sample consists of twenty workers who answered a structured questionnaire, Likert-type scale to diagnose organizational climate “Organizational Model was used Weisbord Six Casillas” (1976), consisting of 35 items corresponding to 7 variables. To measure job satisfaction JSS redesigned the instrument Spector (1985), consisting of 40 reagents including 10 variables. Reliability analysis yielded a Cronbach's alpha coefficient for the scale of job satisfaction and organizational climate of 0.89 and 0.851 respectively. Once tabulated data, statistical treatment consisted of calculating frequencies Stockings Contingency Coefficients and Significance Levels.

JEL: J28, L61, M10

KEYWORDS: Satisfaction, Job Satisfaction, Motivation, Organizational Climate

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en la actualidad es de interés para casi todas las empresas familiares, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. Por ello, es necesario que éstas se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de su personal, y que impacte en la productividad. Hoy en día, los dirigentes empresariales, han acrecentado su interés por establecer buenas interrelaciones bajo un clima organizacional que permita motivar al personal bajo su mando y así aumentar su desempeño, interés y satisfacción en el trabajo; es una ventaja para las organizaciones que el trabajador cuente con los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente, conservando y/o logrando la satisfacción, ya que los trabajadores satisfechos tienden a ser más cooperadores, adaptables y dispuestos al cambio. Como lo señalan Peña, et al (2013) que las empresas para obtener resultados positivos ante dicha situación, han concluido que la clave es el recurso humano, pues su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y; así lograr un clima organizacional satisfactorio.

Bajo este contexto, Hinojosa (2010) hace mención que la productividad y la correcta dirección del personal en las organizacionales se convierten los elementos claves de la subsistencia en el tiempo de estas, por lo que las variables que intervienen en estos procesos son relevantes al momento de realizar un diagnóstico organizacional; es por ello que la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga. Chiang et al (2010) refiere que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia afectan su desempeño. Algunas investigaciones han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con una clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales.

El realizar un diagnóstico de Clima Organizacional, permite generar conocimientos de utilidad en la implementación de cambios planificados que impacten en las actitudes y conductas de los integrantes, como en la estructura organizacional. Ya que el Clima organizacional influye en la actuación de los integrantes de la empresa, a través de la perspicacia que tienen de múltiples factores de la realidad laboral, como pueden ser los niveles de autoridad, comunicación, colaboración, condiciones de trabajo, entre otros. Los problemas de motivación y de satisfacción laboral en las empresas, responden al hecho de que, por un lado, aunque la motivación como proceso interno sigue un patrón similar en las personas, las necesidades varían de un individuo a otro que marcan diferencias en las pautas de conducta; por el otro lado, no hay un solo factor determinante de la satisfacción laboral, al ser ésta multidimensional y presentar varias facetas. En ocasiones existe la tendencia a usar indistintamente los términos de motivación y de satisfacción laboral, que, aunque, están íntimamente relacionadas, son dos conceptos diferentes, ya que la motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales orientadas a su satisfacción mediante realizaciones externas de índole laboral, mientras que la satisfacción laboral es una actitud que facilita el proceso propio de la motivación. Ramírez, et al (2008).

El tema de esta investigación está centrado en conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa Familiar de la industrial metal-mecánica ubicada en Monclova, Coahuila. Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar la revisión literaria se presenta la información relevante sobre el tema, en segundo lugar se describe el proceso metodológico empleado especificando el tipo de investigación, las variables, el instrumento de medición, la muestra, el procedimiento y el análisis estadístico efectuado a los datos, en

tercer lugar se presentan los resultados y finalmente las conclusiones, así como recomendaciones y futuras líneas de investigación.

REVISIÓN LITERARIA

La pequeña empresa en estudio, es de origen familiar la cual fue fundada en el año de 1998, y a la fecha está conformada por 20 trabajadores; 4 de ellos es personal administrativo y 16 operativos; a nivel gerencial existe un Director (fundador y dueño de la empresa), el cual se apoya de cuatro personas en el área administrativa, una de ellas, además de apoyar con los asuntos de tipo administrativo, también lo hacen en la supervisión, y la otra persona es el hijo del dueño quien es soporte en la actividades claves de la organización como la obtención de pedidos y supervisión en el área operativa, y que en el transcurso de tiempo se ha estado preparando para la sucesión. Navarrete (2008) expresa que en una empresa familiar es “la propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia”. Ramírez y Fonseca (2010) la describen como una organización donde la familia posee todas las partes, los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio. La investigación del clima organizacional ha adquirido gran importancia en nuestros tiempos, nos permite examinar situaciones para lograr el máximo beneficio para la empresa y el trabajador. En este sentido, en las empresas familiares debe prevalecer un clima organizacional en el que el ambiente de trabajo permita a los trabajadores sentirse satisfechos por su labor en la empresa; así, estos establecen un compromiso más fuerte hacia la organización.

Clima Organizacional

Salgado, et al (1996) exponen que en los últimos treinta años ha sido publicada una considerable cantidad de investigaciones sobre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral (ver Locke, 1976, 1984; Brunet, 1983) y que tal volumen de estudios se justifica, entre otras razones, por la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los empleados con la productividad. Así, por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el absentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984). Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo (Moran y Volkwein, 1992). El Clima puede construirse como “una auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional”. (Zamora, 2005). Mientras que Goncalves (1997) define el 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, etcétera”.

Acosta y Venegas (2010) mencionan que desde 1968, Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo una perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras. De manera concluyente y para efectos de este estudio el Clima Organizacional se

define como la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio en el que realizan sus actividades laborales y que influye en su comportamiento.

Satisfacción Laboral

Peiró (2000) citado por Cuadra y Veloso (2007) menciona que la satisfacción laboral es la actitud ante el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación y aunque el estudio de su naturaleza y sus causas comienzan en 1935 con Hoppock. Una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno, es un estado preparatorio, una conducta previa del comportamiento, según menciona Navarro et al (2010). No existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral y, a menudo, cada autor elabora una nueva definición según el desarrollo de su propia investigación. Algunos autores (como Locke, 1976; Newstrom & Davis, 1993; Muchinsky, 2000) hacen referencia a la satisfacción laboral como “un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas”. Otro grupo de autores (Porter, 1962; Harpaz, 1983; Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996; Brief & Weiss, 2001; Robbins, 2004) consideran que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y la definen como “una actitud generalizada ante el trabajo”. Navarro et al (2010) y Chiang y Ojeda (2011).

Así, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca en la concepción de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral, aseguran Peiró, González R., Bravo y Zurriaga (1995) quienes la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo Chiang y Ojeda (2011). Respecto al tema de motivación, según Bateman (1999) la motivación es “el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona”. La motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación; a su vez, ésta, como orientadora de la acción, incide en la satisfacción laboral en tanto se relaciona las expectativas con los resultados de la conducta laboral y se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio. Ramírez, et al (2008).

Teoría del Clima Organizacional

Una de las teorías que nos ayuda a interpretar el clima organizacional del personal de la empresa objeto de estudio es la Teoría de los Sistemas de Likert, la cual menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: Las *variables causales* llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las *variables intermedias*, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las *variables finales*, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. 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.

Modelos de Diagnóstico Organizacional

Chagala (2011) señala que los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo tiene el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. “Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional” Rodríguez, (2001) citado por Chagala (2011). Para fines de estudio solo se tomarán en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano. “Esos modelos tienen como misión comprender lo que los empleados hacen o dejan de hacer, no lo que realizan otros recursos como las máquinas” (Burke, 1988). Los modelos orientados al comportamiento humano: Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord, Modelos de Congruencia de David Nadler y Michael Tushman, Modelo pragmático emergente de Harvey A. Hornstein y Noel M. Tichy, Modelo de contingencia de Paul Lawrence y Jay Lorsch, Modelo de desempeño organizacional de David Hanna y Modelo de las 7 S. Para efectos de esta investigación y debido a las necesidades de la organización se selecciona el Modelo de Weisbord porque facilita el diagnóstico de Clima Organizacional.

El Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord se describe “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”. (Burke, 1988) “Este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización” (French y Bell, 1996). El modelo requiere atender dos aspectos el formal y el informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. “La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del Desarrollo Organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización” (French y Bell, 1996). En ambos se debe de cuidar los procesos.

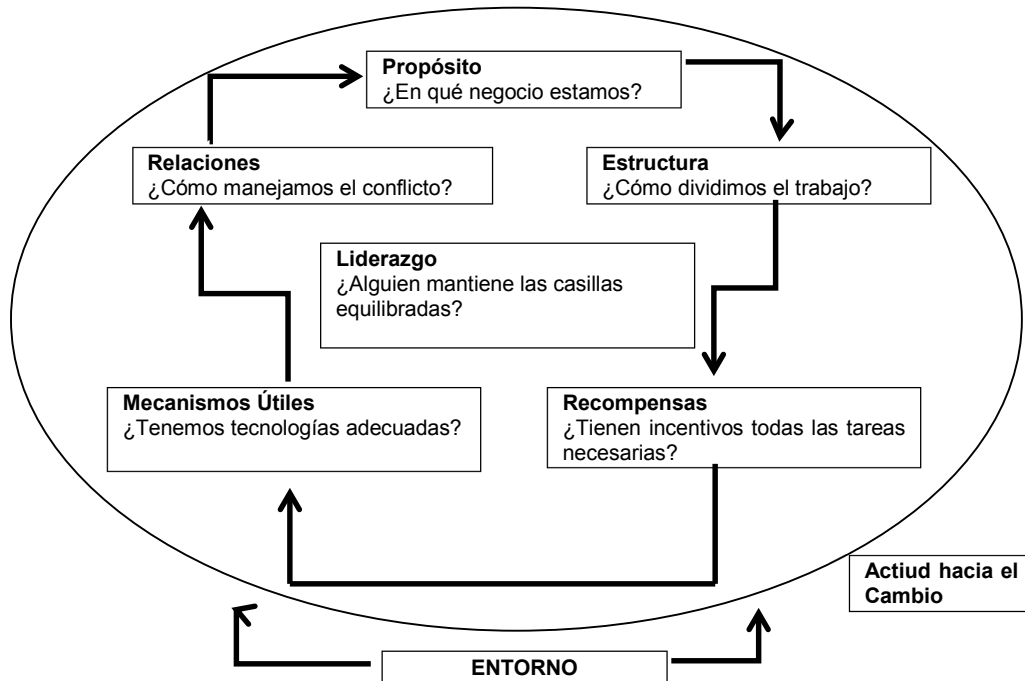
En su mismo modelo, Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructurar las tareas que los individuos pueden auto estructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente. En la Figura 1 se presenta el Modelo de Weisbord que mide seis variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; y incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio, formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles” (French y Bell, 1996). El Modelo de Weisbord facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema de la organización, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

Teorías de Motivación

La motivación laboral ha sido objeto de estudio constante desde unos años antes que la satisfacción laboral; en los años cincuenta surgen teorías sobre la motivación hoy fuertemente consolidadas, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral citado por Ramírez, et al (2008). Campbell et al (1970), clasifican las teorías de la motivación de la siguiente manera: *Teorías de Contenido*.- Tratan de definir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar (Jerarquía de las necesidades de Maslow; Motivaciones sociales de McClelland; Bifactorial de Herzberg; X-Y de McGregor; ERC de Alderfer). *Teorías de Proceso*.- Se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo (Path-Goal de Georgopolus, Mahoney y

Jones; de las Expectativas de Vroom; de la equidad de Adams; Modelo de circulación de Porter y Lawler; de las metas de Locke).

Figura 1: Modelo de las Seis Casillas de Marvin Weisbord



En esta figura se muestra el Modelo de las Seis Casillas de Marvin Weisbord donde se citan las seis variables que se miden: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; y incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio, formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables.

Unas de las teorías motivacionales que nos ayuda a interpretar la satisfacción laboral del personal de la empresa objeto de estudio, es la teoría de Motivación e Higiene de Herzberg. En su teoría Herzberg (1987) hace referencia a dos factores: el de satisfacción o intrínseco que se refiere a las condiciones que tienen relación directa con el contenido del puesto de trabajo y está integrado por las siguientes categorías: ascensos, el trabajo en sí mismo, el sentido del logro, posibilidades de crecimiento, responsabilidad y reconocimiento; y el de insatisfacción o extrínseco también denominado higiénico que describe las condiciones que rodean al individuo al realizar su trabajo y que pueden ser psicológicamente poco saludables para el trabajador, el cual está integrado por categorías tales como: condiciones de trabajo, administración y políticas de la empresa, relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, relaciones interpersonales con el supervisor o jefe inmediato, supervisión técnica, salarios y prestaciones, seguridad en el trabajo, status y vida personal.

En las últimas décadas se ha incrementado el interés por realizar investigaciones que se centran básicamente en el análisis de dos tipos de variables precursoras de la satisfacción laboral, como lo exponen Revuelto y Fernández (2001): a) las características demográficas de los empleados y b) las características del entorno del trabajo. “Entre las primeras se ha estudiado la relación de la satisfacción laboral con la raza, el género, el estado civil, el nivel educativo, la edad, la antigüedad, el trabajo asignado etc., con respecto a las características del entorno, se han analizado atributos del puesto asumiendo las tesis planteadas por autores como Hackman y Oldham (1980) de que las principales fuentes de satisfacción son intrínsecas al trabajo y se derivan del contenido y del contexto inmediato en que éste se desarrolla”. En relación a lo antes

mencionado, Revuelto y Fernández (2001) realizan un estudio empírico en el que analizan el grado de correlación entre percepciones en relación con el clima laboral, grado de sobre-educación, antigüedad y nivel jerárquico, y el grado de satisfacción laboral. Los resultados indican que las variables de clima y nivel de sobre-educación afectan de manera significativa a la satisfacción laboral, la primera en forma positiva y la última de forma negativa.

Salgado, et al. (1996) realizaron una investigación sobre la satisfacción laboral y el clima organizacional de una pequeña empresa española, los resultados encontrados sugieren que, los estudios de diagnóstico del clima organizacional se investiguen y analicen separadamente clima y satisfacción ya que podrían tener efectos diferenciales sobre la productividad laboral (rendimiento, abstención, rotación, accidentes, etc.). Rodríguez, et al (2011) reportan la evidencia de que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño y, considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad. Patlán-Pérez, et al (2012) en los resultados obtenidos no se identificaron asociaciones significativas negativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, por lo que es recomendable que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos a promover un clima laboral favorable, tanto en el nivel individual como en los niveles interpersonal y organizacional, que contribuya a la satisfacción de los trabajadores y que ello se refleje en su desempeño, productividad y motivación en el trabajo. Juárez-Adauta (2012) realizó una investigación en determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de una institución de salud, se encontró que ambos índices presentaron alta correlación positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional. Es decir, que un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios al derechohabiente.

METODOLOGÍA

El diseño metodológico corresponde a una investigación de campo, transversal, mixta (cuantitativa y cualitativa) y de tipo descriptivo. La Muestra se determinó por consenso ya que incluye a la población total de los trabajadores de una pequeña empresa familiar de la industria metal - mecánica objeto de estudio: un total de 20 sujetos (4 del personal administrativo y 16 del personal operativo). El levantamiento de los datos se realizó en el mes de febrero de 2013. Para realizar el diagnóstico de clima organizacional el instrumento que se usó es el Modelo de Weisbord (1976) compuesto por 35 ítems correspondiente a 7 variables, ya que, permite una visión de cada una de los seis factores que lo conforman; y además el modelo, accede a hacer inferencias del efecto que tienen entre sí los factores mencionados y así se puede determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización y planear acciones de desarrollo organizacional que se requieran. A continuación se presenta en la Tabla 1 la operacionalización de las variables consideradas en el instrumento de medición del Clima Organizacional, los contenidos operacionales (indicadores) de cada variable y los números de los reactivos correspondientes a cada una de ellas.

Para medir la Satisfacción Laboral se aplicó como instrumento de medición una escala que se rediseñó en base al JSS, Job Satisfaction Survey de Spector (1985) que consta de 36 ítems, 4 de cada una de 9 variables, a la que se le agregó una variable denominada *Condiciones del área de trabajo* que contiene 4 reactivos, ya que el cuestionario de Spector no incluye este factor, considerado importante. Así pues, el instrumento modificado y elaborado, es estructurado, tipo escala de Likert, que consta de 40 reactivos correspondientes a 10 variables. En la Tabla 2 se presenta la operacionalización de las variables de Satisfacción laboral.

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos los resultados fueron sometidos a la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose el 0.851 y 0.89, para el clima organizacional y la satisfacción laboral respectivamente. El objetivo de la presente es conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa Familiar

de la industrial metal–mecánica ubicada en Monclova, Coahuila. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular Frecuencias, Medias, Coeficientes de Contingencia y Niveles de Significancia, usando el programa SSPS (versión 17.0).

Tabla 1: Operacionalización de Variables del Clima Organizacional

Variable	Indicadores	Preguntas
Propósito	Claridad de la meta y si los trabajadores apoyan el propósito de la organización.	1, 8, 15, 22, 29
Estructura	Es la disposición y orden de las partes dentro de un todo.	2, 9, 16, 23, 30
Liderazgo	Aceptación del jefe, reconocimiento de ser competente, trato justo, atención en sentimientos de sus subordinados.	3, 10, 17, 24, 31
Relaciones	Relaciones cordiales, vínculos amistosos, reconocimiento y respeto de la personalidad humana.	4, 11, 18, 25, 32
Recompensas	La recompensa es a través de incentivos o en su caso un castigo.	5, 12, 19, 26, 33
Mecanismos Útiles	Planeación, control, presupuestos y los demás sistemas de información, como las Tic's.	6, 13, 20, 27, 34
Actitud hacia el Cambio	Organizaciones que son capaces de cambiar en un futuro, implementar un sistema de administración, mejoramiento de la calidad.	7, 14, 21, 28, 35

En esta tabla se muestra la Operacionalización de variables consideradas en el instrumento de medición del clima organizacional, los contenidos operacionales (indicadores) de cada variable y los números de los reactivos correspondientes a cada una de ellas.

Tabla 2: Operacionalización de Variables de la Satisfacción Laboral

Variable	Indicadores	Preguntas
Sueldos / Salario	Pago otorgado por el trabajo realizado, que sea justo y congruente con la valorización del mismo, oportunidad de aumento salarial.	1, 11, 21, 31
Promoción	Oportunidades y frecuencia de ascenso y de progreso.	2, 12, 22, 36
Supervisión	Aceptación del jefe, reconocimiento de ser competente, trato justo, atención en sentimientos de sus subordinados.	3, 13, 23, 33
Beneficios	Otorgamiento equitativo de bonos de despensa, premios de asistencia y puntualidad, prestaciones y otros.	4, 14, 24, 32
Recompensas Contingentes	Aprecio, reconocimiento y recompensas por el buen trabajo.	5, 15, 25, 35 6, 16, 26, 34
Políticas y Procedimientos operativos	Políticas, reglas y procedimientos operativos.	
Compañeros de trabajo	Relación con las personas con quienes trabaja.	7, 17, 27, 37
El trabajo en sí	Significado, gusto y orgullo por el trabajo que se realiza.	8, 18, 29, 38
Comunicación	Formas de Comunicación establecidas dentro de la organización, con directivos, jefes y compañeros.	9, 19, 28, 39
Condiciones en el área de trabajo	Condiciones de seguridad, de equipo, herramientas, instalaciones eléctricas, iluminación y ventilación.	10, 20, 30, 40

En esta tabla se muestra la Definición y Operacionalización de variables consideradas en el instrumento de medición, lo contenidos operacionales (indicadores) de cada variable y los números de los reactivos correspondientes a cada uno de ellas.

RESULTADOS

En respuesta a los reactivos de las características demográficas se procedió, en primera instancia, a establecer los rangos de edad, de antigüedad y de nivel de estudios, calculando las frecuencias; observándose que el 50% de los trabajadores se encuentran en el rango de 31 a 50 años; mientras que el 35% con una antigüedad de 3 a menos de 5 años de servicio; y con respecto al nivel de estudios, se encontró que el 40% de los trabajadores han cursado la carrera Técnica seguidos por 30% de trabajadores cuenta con estudios de Secundaria. Como se puede observar, las Medias globales de las siete Variables comprendidas en el cuestionario de Weisbord para diagnosticar el clima organizacional aplicado a los 20 sujetos que conforman la Muestra de la pequeña empresa objeto de estudio, se presentan en la Tabla 3, se dispuso, que para analizar los resultados de este estudio, determinar rangos a las 6 opciones de respuesta (1 y 2-Desacuerdo; 3 y 4-Levemente De Acuerdo; 5 y 6-De Acuerdo), es decir que el promedio de respuestas dadas por el personal de la pequeña empresa, fue estar *Levemente de acuerdo*.

En la Tabla 3 se presentan los resultados de las Medias más altas corresponden a las variables de *Relaciones*, *Estructura* y *Liderazgo*, mientras la variable con la Media más baja es la de *Actitud hacia el Cambio*. En cuanto a las Relaciones de esta empresa coincide a lo que González, et al. (2005) señala que las Relaciones tanto en el grupo de trabajo como con el jefe inmediato son valoradas de buenas. Mientras que Hesse, et al (2010) hace referencia a las Relaciones en el cual no se encontró ninguna similitud, ya que las relaciones entre los trabajadores son distantes y no existe colaboración para el trabajo en equipo.

Tabla 3: Medias Globales y Desviaciones Estándar de las Siete Variables de Weibord

	Variables	Media	DS
4	Relaciones	4.78	0.51
2	Estructura	4.54	0.49
3	Liderazgo	4.54	0.69
5	Recompensas	4.35	0.47
6	Mecanismos Útiles	4.21	0.53
1	Propósito	4.10	0.64
7	Actitud hacia el Cambio	3.78	0.49

En esta tabla se muestran las Medias globales y desviaciones estándar de las 7 variables del Modelo de Weisbord. Tienen resultados semejantes y favorables de acuerdo a la escala de likert del instrumento, es decir que el promedio de respuestas dadas por el personal de la pequeña empresa, fue el de estar de acuerdo. Las Medias más altas corresponden a las variables de Relaciones, Estructura y Liderazgo, mientras la variable con la Media más baja es la de Actitud hacia el Cambio.

Los resultados presentados en este apartado, han sido calculados en base a los datos obtenidos del cuestionario rediseñado y basado en el JSS, *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), para medir el nivel de satisfacción laboral. Para facilitar el análisis se procedió a identificar por separado las variables relativas a factores higiénicos y factores motivadores, según la Teoría Bifactorial de F. Herzberg, en dos categorías, que se exponen en la Tabla 4. En relación a la aportación de Herzberg respecto a considerar continuos separados para la Satisfacción e Insatisfacción, se decidió, para analizar los resultados de este estudio, determinar rangos a las 6 opciones de respuesta (1 y 2-No satisfacción; 3 y 4-Mediana satisfacción; 5 y 6-Satisfacción). Se observa en la Tabla 4 los resultados de las Medias de la mayoría de los factores se ubican en la categoría de *mediana satisfacción*, ya que la variable *El trabajo en sí* seguida por la de *Promoción* son las que más influyen en el nivel de satisfacción y se encuentra en los factores motivadores; López (2005) hace referencia al Trabajo en sí en el cual no se encuentre ninguna similitud, ya que no se caracteriza por su disposición a aceptar más responsabilidades, el deseo de ver los resultados de su trabajo.

Tabla 4: Factores Motivadores E Higiénicos (Categorías, Medias y Desviaciones Estándar)

Factores Motivadores (intrínseca)	Desviaciones		Factores Higiénicos (extrínseca)	Desviaciones	
	Medias	Estándar		Medias	Estándar
Promoción	4.42	0.752	Sueldos / Salarios	4.94	0.425
Recompensas	3.90	0.832	Supervisión	4.60	0.478
El trabajo en sí	5.78	0.270	Beneficios	4.11	0.828
			Compañeros de Trabajo	4.50	0.558
			Condiciones área Trabajo	3.50	1.127
			Comunicación	4.51	0.378
			Políticas y Procedimientos	3.60	0.365

En esta tabla se muestran los Factores Motivadores e Higiénicos. Para determinar la Satisfacción e Insatisfacción, se fijaron rangos de las 6 opciones de respuesta (1 y 2 No Satisfacción; 3 y 4 Mediana Satisfacción; 5 y 6 Satisfacción) las Medias de la mayoría de los factores se ubican en la categoría de mediana satisfacción, ya que la variable El trabajo en sí seguida por la de Promoción son las que más influyen en el nivel de satisfacción y se encuentra en los factores motivadores Y en cuanto a los factores higiénicos la variable que más influye es la de Sueldos/Salarios seguida por la de Supervisión.

En cuanto a la Promoción de esta empresa coincide con Gallardo (2012), lo cual menciona que los trabajadores consideran este factor determinante para su satisfacción laboral, ya que la formación puede ir destinada a lograr un mejor puesto dentro de la organización. Y en cuanto a los factores higiénicos la variable que más influye es la de *Sueldos/Salarios* seguida por la de *Supervisión*. Peña, et al. (2013) coincide en cuanto a la supervisión que el trabajador se siente satisfecho con la forma en que su jefe ejerce autoridad, así como la atención y el trato justo que recibe de él. López (2005) considera que el éxito laboral estará condicionado por el grado de aceptación o rechazo al jefe. A los trabajadores les interesa la responsabilidad con el jefe.

Los hallazgos encontrados en la Tabla 5 indican que existe una relación significativa entre la variable de *Estructuras* y la variable *Recompensas Contingentes*, lo cual muestra el trabajador conformidad respecto a las prestaciones otorgadas voluntariamente por el patrón y está de acuerdo con la división del trabajo. Por otro lado, se aprecia que hay una asociación entre la variable *Recompensas* y las variables de *Promoción* y *Compañeros de Trabajo*, lo cual revela que el trabajador está satisfecho con las oportunidades de ascenso y percibiendo adecuadas relaciones con las personas con quienes convive en el trabajo. Salgado et al. (1996) hace referencia a las Recompensas en el cual no se encontro similitud, ya que los empleados se manifiestan algo insatisfechos, en cuanto al factor de Promoción que sienten escasas y con el Salario que es su fuente de insatisfacción principal.

Tabla 5: Coeficientes de Contingencia y Niveles de Significancia de las Variables del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Variables de Clima →	Propósito		Estructura		Recompensas		Liderazgo		Relaciones		Mecanismos Útiles		Actitud Hacia el Cambio	
	Coef. Cont.	Nivel de Sig.	Coef. Cont.	Nivel de Sig.	Coef. Cont.	Nivel de Sig.	Coef. Cont.	Nivel de Sig.	Coef. Cont.	Nivel de Sig.	Coef. Cont.	Nivel de Sig.	Coef. Cont.	Nivel de Sig.
Variables de Satisfacción ↓														
Suel. / Sala.	0.841	0.540	0.810	0.718	0.818	0.631	0.833	0.435	0.814	0.677	0.845	0.480	0.821	0.173
Promoción	0.908	0.637	0.900	0.583	0.924	0.029*	0.917	0.116	0.907	0.365	0.921	0.201	0.889	0.224
Supervisión	0.867	0.463	0.866	0.256	0.868	0.223	0.875	0.140	0.856	0.413	0.872	0.364	0.844	0.157
Beneficios	0.893	0.503	0.893	0.265	0.886	0.408	0.895	0.212	0.884	0.459	0.902	0.274	0.871	0.192
Recompensas	0.901	0.590	0.912	0.085*	0.892	0.541	0.910	0.121	0.904	0.230	0.915	0.180	0.867	0.465
Polí. y Proc.	0.841	0.531	0.808	0.740	0.853	0.175	0.854	0.163	0.846	0.257	0.857	0.295	0.785	0.527
Comp. trab.	0.867	0.465	0.836	0.722	0.879	0.092*	0.859	0.375	0.866	0.256	0.858	0.620	0.819	0.441
Trab. en sí	0.808	0.173	0.748	0.527	0.788	0.199	0.745	0.549	0.711	0.784	0.812	0.142	0.645	0.800
Comuni.	0.876	0.282	0.857	0.410	0.876	0.128	0.865	0.279	0.869	0.206	0.880	0.225	0.869	0.020*
Condi. área de trabajo	0.915	0.176	0.910	0.116	0.905	0.219	0.894	0.498	0.898	0.391	0.914	0.212	0.878	0.254

En esta tabla se muestran el Coeficiente de contingencia y el Nivel de significancia de las variables del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. *Nivel de significancia $p < 0.01$; **Nivel de significancia $p < 0.005$; ***Nivel de significancia $p < 0.000$

Por último se observa que existe una relación significativa entre la *Actitud hacia el Cambio* y la variable *Comunicación*, esto es indicativo de que el trabajador considera favorable las formas de comunicación utilizadas en la relación con directivos, jefes y compañeros; por lo cual esto motiva a aceptar los cambios que se presenten en la empresa. Es de vital importancia recordar que la apreciación de cada trabajador es diferente y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que se recomienda hacer evaluaciones periódicas del clima organizacional y satisfacción laboral, que le permita a la empresa obtener información que sea útil para la toma de decisiones. Ya que en la actualidad las organizaciones deben proponerse a ser eficaces e innovar, favorecer la realización personal y la fidelidad con los propósitos de los trabajadores, la responsabilidad colectiva y el espíritu de cooperación; y enriquecimiento de los puestos o rediseños de los mismos para ser realmente motivador, tanto para los trabajadores como para los directivos.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación reportan que los trabajadores administrativos y operativos de la empresa objeto de estudio, perciben el clima organizacional de la siguiente manera, que cuentan con la herramienta, maquinaria y equipo necesarios para hacer las tareas que les corresponden y que comprenden la distribución de actividades, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal, así como están de acuerdo con las formas de ejercer la autoridad. En cuanto a la satisfacción laboral, se puede apreciar que los trabajadores manifiestan estar a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan y que éste es importante, que los sueldos que perciben son los adecuados y que el reconocimiento que reciben por su desempeño proviene tanto de parte de los compañeros como del jefe. Tienen más posibilidades y oportunidades de obtener un ascenso (probablemente debido a que el personal operativo tiene experiencia en las tareas a desempeñar y que no son muy específicas).

A su vez, reportan que está bien definida la distribución de las tareas, responsabilidades y funciones a llevar a cabo cada trabajador en todos los niveles; los beneficios que reciben (paquete de gratificaciones y los sistemas de incentivos) son de acuerdo a los niveles de cada uno de los trabajadores, así como las oportunidades de obtener un ascenso; y la comunicación con los compañeros son adecuadas y que el reconocimiento que reciben por su desempeño proviene tanto de parte de los compañeros como del jefe.

Por último proporcionar retroalimentación a los directivos de la empresa objeto de estudio, se entregará un informe con los resultados obtenidos de acuerdo a las respuestas otorgadas por los trabajadores. Se incluirá, además, una propuesta con estrategias de mejora, de reforzamiento y/o de cambio, aprovechando las áreas de oportunidad. A su vez, 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, 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.).

REFERENCIAS

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). *Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio*. Revista IIPSI, Facultad de Psicología Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México. Vol. 13. Nº. 1. Pp. 163 – 172.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de Vista Normativo*. México. Addison Wesley Iberoamericana SITESA.
- Campbell, et al. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Chagala, Y. (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional en un Área de la Administración Local de Auditoría Fiscal*. Tesis de Licenciatura en Administración. Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana.
- Chiang, M. et al. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Bibliotecas Comillas. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. ISBN: 978-84-8468-305-6
- Chiang, M. y Ojeda, J. (2011). *Estudio de la Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad de los Trabajadores de las Ferias Libres*. Revista Contaduría y Administración, Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Revista Universum .Vol. 2, N° 22, pp. 40-56.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall.

Gallardo, A. (2012). *La Satisfacción Laboral y sus Determinantes en las Cooperativas*. DIALNET OAI Articles. <http://biblioteca.universia.net> ISBN 978-84-691-5667-4, págs. 563-575

García, M. (2003). *Del Clima Organizacional a la Cultura Organizacional*. II Encuentro de Investigación y Docencia en Administración. Asociación Colombiana de Facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.

Gonzalez, et al. (2005). *Clima Organizacional: Resultados del Diagnóstico en una Empresa*. Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. Vol. 25. N°. 1. Págs. 42-44.

Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Herzberg et al (1987). *Un vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?* Harvard Business Review. Sept/Oct/1987. Vol. 65. Issues. Pp. 109-120.

Hesse et al. (2010). *Clima Organizacional de una Institución Pública de Educación Superior en Morelia, Michoacán, México*. Revista Escenarios. Vol. 8. N° 2. Pp. 41-50. Dial Net.

Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. Universidad de Playa Ancha.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York. United States. Harper. Ed.

J

uárez-Adauta, S. (2012). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. N°. 50. Vol. 3. Págs. 307-314.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of research.

López, J. (2005). *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Herzberg*. Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Vol. 8 Núm. 15 Julio de 2005. Lima, Perú.

Navarrete M., (2008). *Transición Generacional en las Empresas Familiares Mexicanas Fabricantes de Pinturas y Tintas*. N°. 16, Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada, Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, México

Navarro, et al. (2010). *Satisfacción Laboral Evocada por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana*. Revista de la Construcción. Vol. 9, No.1. Pp. 6-7.

Patlán-Pérez, et al. (2012). *El Clima y la Justicia Organizacional y su efecto en la Satisfacción Laboral*. Revista Internacional Administración & Finanzas. Vol 5(5), 2012

Peiró (2000) en Cuadra y Veloso (2007). Op.cit.

Peiró, J.M., V. González-Romá, M.J. Bravo y R. Zurriaga (1995). *La Medida de la Satisfacción Laboral*. *Ansiedad y Estrés* 1 (2-3): 231-253.

Peña, et al (2013). *Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica*. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*. Volumen 3. Número 3.

Ramírez, R. et al (2008). *La Motivación Laboral, Factor Fundamental para el logro de Objetivos Organizacionales: Caso Empresa Manufacturera de Tubería de Acero*. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Vol. 3, No. 1, pp. 143-185

Ramírez M. y Fonseca M., (2010). *Building Social Capital across Generations, Family Enterprise*. Research Conference, México

Revuelto L. y Fernández R. (2001). *Relación de las características Demográficas y las percepciones del Clima Laboral con la Satisfacción en el Trabajo de los Empleados Públicos*. *Revista Arxius* Núm. 8.

Rodríguez, citado por Chagala (2011). *Op.cit.*

Salgado, et al. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME*. *Revista Psicothema*, 8(2), 329-335. ISSN 0214-9915. CODEN PSOTEG.

Spector, P. E. (1985). *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

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/intruduccin-al-clima-organizacional.htm>

Weisbord, M. (1976). *Organizational Diagnosis Six Places to Look for Trouble with or without a Theory*. *Group & Organizational Studies*.

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:
itzamana.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/1135/1/tesis.pdf

BIOGRAFÍA

Maricela Carolina Peña Cárdenas, Maestra en Administración de Empresas, actualmente adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, donde es líder del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones; ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es pena-cardenas@hotmail.com

Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Maestra en Administración con acentuación en Recursos Humanos, actualmente se encuentra adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, es miembro del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones; ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es guadalupe49@live.com.mx

Alejandra Carrillo Puente, alumna de Licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, quien colabora en los proyectos de investigación desarrollados por el cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones. Su correo electrónico es alejandra_drey@hotmail.com