

Capítulo 75. Los factores que inciden en el clima laboral. Caso: Organización Zona Ciénega de Jalisco Clima Laboral en las Organizaciones.

Maria Luisa Villasano Jain
Héctor Cuellar Hernández
Helga Elena Roesner García

Universidad de Guadalajara/ Centro Universitario de la Ciénega

DOI:[10.46990/iQuatro.2024.10.5.75](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2024.10.5.75)

Resumen

La investigación refiere del impacto positivo de la existencia de un clima laboral saludable en las organizaciones, en donde el objetivo es realizar un diagnóstico en una empresa de la zona Ciénega del Estado de Jalisco, para dar a conocer la problemática del clima laboral de los Recursos Humanos y hacer propuestas de mejora. Se fundamenta en el método cualitativo, con una muestra por conveniencia. Los instrumentos empleados fueron entrevista, cuestionario y observación directa. Una de las principales conclusiones: el clima laboral en la organización es razonablemente bueno, un 43% de satisfacción, con áreas de oportunidad o mejora en los rubros de comunicación, reconocimiento y salario otorgado.

Palabras clave

Clima Organizacional, Organizaciones, Recursos Humanos

Introducción

Esta investigación se fundamenta en la teoría del comportamiento organizacional de Rensis Likert, que indaga este aspecto mediante cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos, permitiendo visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas laborales que se estudian y el análisis de las variables que conforman el clima. Para Likert que es referenciado por Brunet (1987) el comportamiento de los trabajadores es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y en parte por sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores.

Para esto, el objetivo de este estudio obedece a elaborar un diagnostico de clima laboral que identifique la problemática de los recursos humanos del objeto de estudio e identificar áreas de oportunidad que permitan mejorar las condiciones y el ambiente laboral.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanente de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”. Goncálves (1997)

Un clima laboral positivo tiene múltiples ventajas tanto para los empleados como para la empresa, ya que promueve la satisfacción, compromiso, colaboración, creatividad, salud, estado de ánimo, la satisfacción de los clientes y la reputación de la empresa.

“El clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”. Brow y Moberg (1990)

Ante el escenario actual: económico – político – social que se encuentra el país México, este se proyecta en las empresas, siendo un clima laboral de desmotivación y preocupación. Derivado de lo anterior es imprescindible ofrecer capacitación a los colaboradores, en rubros tal como: liderazgo, toma de decisiones, motivación, trabajo en equipo, entre otros, lo cual será valorado por el recurso humano.

Por consiguiente, el presente estudio cubre los siguientes objetivos: teóricamente fundamentar la importancia del clima organizacional atendiendo el desarrollo de conceptos básicos, tal como cultura organizacional, calidad de vida y satisfacción laboral. Dar a conocer los pormenores de los resultados de la evaluación del clima laboral y desarrollar una propuesta de mejora.

Revisión de la Literatura

El conocimiento del clima organizacional otorga retroalimentación acerca de los procesos que determinan los compartamientos en una organización, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción, como en la alta dirección.

Comportamiento organizacional

Para que una organización funcione correctamente, depende en demasía de la actitud con la que los colaboradores desempeñen sus actividades, en ocasiones existen trabajadores que no se preocupan por la calidad de sus actividades diarias, sólo de ocupan por terminirlas a como de lugar, afectando gravemente al desarrollo del corporativo. Según Robbins y Judge (2009) define al comportamiento organizacional como un “estudio sistemático de las acciones y actitudes que las personas exhiben dentro de las organizaciones”.

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de cómo las personas interactúan dentro de una organización y cómo estas interacciones afectan el rendimiento y los resultados de la misma. Se analizan aspectos como la comunicación, la toma de decisiones, la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional. Es importante entender que el comportamiento organizacional es un campo de estudio complejo y multifacético, ya que involucra tanto factores individuales como grupales. En resumen, el comportamiento organizacional busca comprender cómo las personas se comportan en el entorno laboral y cómo esto influye en el éxito de una organización.

Conflicto en las organizaciones

El conflicto en las organizaciones se refiere a situaciones en las que los intereses, objetivos, valores o necesidades de individuos o grupos dentro de una organización entran en tensiones, disputas y problemas en el entorno laboral. Los conflictos son una parte natural de la vida organizativa y pueden surgir por diversas razones, como diferencias en la percepción, competencia por recursos limitados, desacuerdos sobre decisiones, personalidades incompatibles, y más.

Según Ramos et al, (2013) “El conflicto es inherente e inevitable a las relaciones humanas en general, que toda relación tiene potencial suficiente para generar conflicto”. Por su parte Janssen (2004) “La propia dinámica del trabajo en grupo, provoca que haya interacción entre las personas en el ámbito laboral y ello genera relaciones conflictivas.

Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere a los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que existen dentro de una organización. Es como la personalidad de la organización, que influye en cómo se hacen las cosas y cómo se interactúa en el entorno laboral. La cultura organizacional puede ser expresada a través de rituales, símbolos, lenguaje y prácticas comunes. Puede influir en la motivación de los empleados, su clima laboral, su compromiso con la organización y su capacidad para adaptarse a los cambios. Para Ruíz (2012) define cultura organizacional como “Los valores de la organización constituyen la base de toda cultura empresarial. Si no están claramente definidos e interiorizados, se corre el riesgo de no tener un horizonte”. Por su parte, Robbins (2009) plantea que “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”.

Clima laboral

Incluye las percepciones, actitudes y relaciones entre los empleados, así como la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación y las políticas de la empresa. Un buen clima laboral promueve la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los empleados, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la productividad y el rendimiento laboral. De acuerdo a Davis et al, (2011) “Sí lo que el individuo percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por sus actitudes ya que éstas dan forma una disposición mental que repercute en su manera de ver las cosas, de sus percepciones”.

Al realizar la investigación de clima laboral, este se determina por factores subjetivos y objetivos. Siendo los primeros los perceptuales, es decir las actitudes de los colaboradores hacia la organización, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus empleados y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de la personas en la ejecución de sus tareas. Y los factores objetivos que se traducen materiales son: las condiciones físicas en que se ejecuta la actividad, la organización del trabajo, la remuneración, el reconocimiento (premios o castigos), promoción, seguridad, entre otros.

Según García (2011) menciona sobre la existencia de dos enfoques empleados para el análisis de clima laboral:

- A. Enfoque estructural u objetivo: define al clima organizacional a partir de características que permiten distinguirla de otras organizaciones,

- B. Enfoque subjetivo: define al clima organizacional a partir de las percepciones y opiniones de los miembros de la organización.

Satisfacción laboral

Para Robbins (1990) la satisfacción laboral se define como la “Actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”. De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene el empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

Según Fleishman et al, (1976) La satisfacción en el trabajo es “Una respuesta afectiva derivada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él”.

Metodología

Hipótesis

El identificar la problemática de los recursos humanos mediante un diagnóstico de clima laboral, permitirá mejorar las condiciones y el ambiente laboral.

Muestra

La investigación utilizada se basa en el método cualitativo, con un tipo de muestra por conveniencia, que según Sampieri (2018) son casos disponibles a los cuales tenemos acceso y que están dispuestos a participar en el estudio. Las encuestas se aplicaron a un total de 43 colaboradores, de un universo de 56, es decir un 76.78%, en una empresa constructora de la Zona Ciénega del Estado de Jalisco (la cual por motivos personales solicitó confidencialidad).

La muestra presentada en este estudio obedece a las limitaciones demandadas por la empresa objeto de estudio, ya que no se permitió encuestar a un mayor número de trabajadores debido a la carga de trabajo, los horarios y la política de confidencialidad del negocio. Al respecto, según Daymon que es referenciado por Sampieri (2018) las muestras cualitativas no deben ser utilizadas para representar una población, en donde según el tipo de estudio, que en este caso es entrevistas y observación directa el tamaño mínimo de la muestra sugerido es de 30 a 50 casos.

Tipo de estudio

Los instrumentos utilizados fueron: entrevista, cuestionario y observación directa, con preguntas orientadas a conocer como se encuentra actualmente el clima laboral. La entrevista fue con la alta dirección, quien dio a conocer el contexto de la problemática suscitada. El cuestionario se aplicó al área de producción, siendo cerrado y anónimo, con una alternativa cualitativa, donde el colaborador podía comentar sus sugerencias e inquietudes, con un perfil organizacional de Likert (POL). Constando de 51 ítems, cada uno considerando los factores objetivos: Enriquecimiento del puesto, Condiciones Físicas / Higiene y seguridad, Salario, y subjetivos: Liderazgo, comunicación y empowerment. La observación directa, se asistió al lugar de trabajo para observar cómo era la comunicación ascendente y descendente, así como las relaciones interpersonales.

Validez de la investigación

Se realizó una prueba piloto en una empresa con características similares, en cuestión de giro y número de colaboradores, que no es parte de esta investigación. Lo anterior, para obtener la fiabilidad. Los participantes colaboraron en analizar los ítems y se hicieron modificaciones para la versión final del instrumento. Derivado de lo anterior, tiene fiabilidad test-retest.

Resultados

Como se mencionó anteriormente, la plantilla de la organización consta de 43 colaboradores, de un total de 56, es decir un 76.78%, las encuestas se implementaron al área de producción.

Análisis de premisas objetivas: Enriquecimiento del puesto, Condiciones Físicas / Higiene y seguridad, Salario.

Gráfica 75.1

Definición de funciones conforme al puesto y límites de responsabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

Donde un 79.07 % denota que se encuentran enterados de las funciones de su puesto de trabajo, así como los límites que tienen en el mismo, y un 16.28% que se encuentra de acuerdo, en este rubro en su mayoría contestaron positivamente.

Cabe señalar que un 79.07% contestó que le gusta su trabajo, es decir de acuerdo a las funciones encomendadas se encuentran satisfechos, mientras que un 4.65% se encuentran insatisfechos, podemos denotar que en el área de producción se encuentran en su mayoría conformes de acuerdo a las funciones encomendadas. De acuerdo a que si el colaborador tiene las competencias adecuadas para desempeñar sus funciones un 67.44 % considera de acuerdo, mientras que un 30.23 % comenta que totalmente de acuerdo, y en su minoría con un 2.33% comenta en desacuerdo, en este rubro, sería interesante que la alta dirección tome cartas en el asunto, porque aunque es un porcentaje promedio el que se encuentra satisfecho, se debe estar al 100% competente en la actividad encomendada.

Gráfica 75.2

Remuneración económica



Fuente: Elaboración propia.

En este ítem se debe poner mayor énfasis, puesto que no están conformes con la remuneración otorgadas, respecto a las actividades realizadas, puesto que un 51.16% se encuentra en desacuerdo, mientras que un 41.6% totalmente desacuerdo. Sería importante realizar una valuación de puestos, para considerar el grado de responsabilidad que adquiere el colaborador, y de esta forma otorgar una ponderación justa.

De acuerdo al rubro de capacitación las respuestas son favorables para la organización, siendo un 53.49% que se encuentra de acuerdo y 39.53% que hace mención totalmente de acuerdo, y este resultado es coherente con la pregunta de si el colaborador tiene las competencias adecuadas para el puesto.

Respecto a la dotación de herramientas para desempeñar su trabajo diario, un 48.84% considera que cuenta con las herramientas necesarias, mientras un 6.98% no cuenta con el

equipo apropiado, esta es una respuesta que beneficia al corporativo, puesto que demuestra que se preocupa porque sus colaboradores cuenten con el equipo idóneo.

Análisis de premisas subjetivas: Liderazgo, comunicación y empowerment.

Gráfica 75.3

Comunicación organizacional

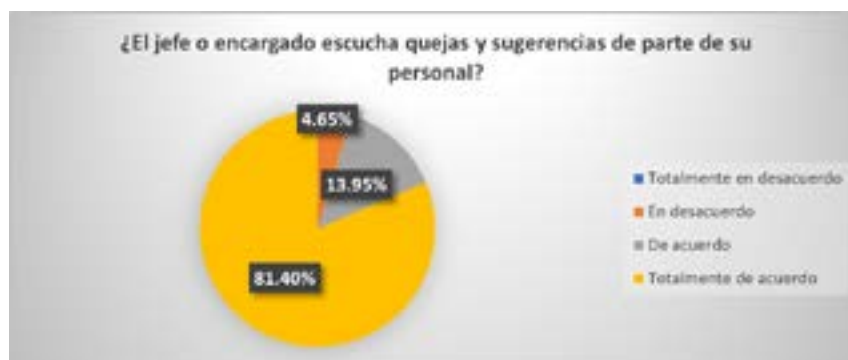


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al rubro de comunicación los resultados no son del todo favorables, puesto que un 55.81% coincide que esta se encuentra en desacuerdo, mientras que un 25.58% totalmente en desacuerdo, y únicamente un 6.98% se encuentra totalmente de acuerdo, cuando se acudió a realizar la observación directa, se pudo denotar varias particularidades, tal como que nadie corrobora que la información llegue en tiempo y forma al colaborador, se observó un espacio que tienen habilitado “cartelera” no está institucionalizado, es decir no está inserto como una posibilidad de que el empleado se puede expresar. Paradójicamente cabe señalar los siguientes resultados:

Gráfica 75.4

Escucha activa de jefe directo.



Fuente: Elaboración propia.

El tipo de comunicación que existe en el corporativo es descendente y ascendente, siendo un 81.40% de los colaboradores afirma que el nuevo jefe escucha sugerencias e inquietudes propuestas, y en un porcentaje similar valora las distintas ideas y opiniones sobre el trabajo que se realizará, este resultado contradictorio, podría suponer que las sugerencias no son consideradas por la alta dirección.

Por otro lado, un 60.47% confirma que de acuerdo al cambio de jefe directo las normas y reglas cambiaron, además de solicitar en la parte cualitativa de la encuesta, una unificación de los objetivos de los niveles superiores, para que no represente una sobrecarga de trabajo cuando se cambian los mandos medios.

Gráfica 75.5

Equilibrio vida personal y laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Existe un ítem imprescindible dentro de este rubro que considera el clima laboral en un corporativo, y es el equilibrio entre vida personal y laboral, es de llamar la atención los resultados obtenidos, siendo un 58.14% que considera que tienen nulo equilibrio, mientras un 37.21% en desacuerdo, y en una minoría con un 4.65% lo considera de acuerdo. Los colaboradores mencionan que en ocasiones o nunca tienen tiempo para dedicar al ocio o estar con la familia. El jefe actual confirma esta situación, mismo que lo atribuye a un desfase de los tiempos de trabajo del empleado, que en ocasiones tiene que trabajar los fines de semana.

Gráfica 75.6

Clima laboral respecto a relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la percepción que tiene el colaborador respecto al clima laboral en cuestión de relaciones interpersonales es satisfactorio puesto que un 53.49% lo consideran totalmente de acuerdo, es decir se encuentran satisfechos, por lo que tan sólo un 6.98% lo considera en desacuerdo. Lo anterior corresponde a un clima laboral razonablemente bueno.

Gráfica 75.7

Percepción de clima laboral, respecto a jefe.



Fuente: Elaboración propia.

Derivado de las respuestas anteriores, se puede deducir que este es favorable, puesto que un 83.72% confirma que este va mejorando paulatinamente, mientras un 25.58% denota que el cambio se ha ejercido de manera sustancial, ningún colaborador contesta que se encuentra insatisfecho con este cambio.

El marco interpretativo utilizado en los resultados es el interaccionismo simbólico ya que se centra en la creencia de que el comportamiento humano no está dictado por fuerzas o estructuras externas. Es decir, no se trata solo de lo que nos ocurre, sino de cómo interpretamos lo que ocurre. El interaccionismo simbólico, como teoría conductora de investigaciones cualitativas permite examinar de forma profunda un reducido número de casos para ex-

plorar de manera detallada procesos o contextos específicos para comprender un fenómeno social en concreto. (Izcara Palacios, 2014)

Discusión

El clima laboral es un factor holístico, que considera ciertos contextos internos y externos que se relacionan a la organización, tal como relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, empowerment (delegación), remuneración, higiene y seguridad, entre otros, llamados factores objetivos y subjetivos, ambos importantes para el mejoramiento del clima organizacional.

La empresa debe prestar mayor atención a los tipos de motivación existentes: monetaria y no monetaria, resultando en la primera con un porcentaje poco favorecedor, puesto que la mayoría de los colaboradores hacen mención que el salario no es el justo de acuerdo a las actividades que este realiza día con día, que en este caso, no ha originado causa de rotación de los empleados, es decir “pesa” el hecho de tener buena relación interpersonal jefe, subordinados y compañeros, situación que en otras organizaciones no es así.

De acuerdo a la motivación no monetaria, primero es importante recordar la definición de comunicación “Transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas o confusiones, considerando lingüísticamente, verbal o no verbal” González (1997), situación que en la organización no sucede, es decir si se da apertura al colaborador de que demuestre sus quejas y sugerencias, pero éstas no se consideran.

La mayoría de las organizaciones, aún le cuesta trabajo entender que el colaborador tiene vida personal, la demanda de actividades del día a día, no permite que el colaborador pase tiempo con su familia, o simplemente tenga ratos de ocio, el cual es considerado como una motivación no monetaria, imprescindible, para una salud emocional y mental saludable. Priorizar actividades, y respetar horarios de salida de los colaboradores, son situaciones a considerar.

Si bien en cuestión del análisis de esta investigación, se tienen resultados gratificantes para la empresa y colaborador de acuerdo a clima laboral, existen dos rubros que se debe de poner mayor atención, claro, sin dejar de atender los otros, comunicación y remuneración, siendo uno motivador no monetario y otro monetario.

Conclusiones

Cuando se asistió a la empresa para la observación directa, los colaboradores comentaban que “Deberían dar gracias a Dios, el hecho de tener trabajo, aunque este no fuera bien pagado, porque hay gente que no lo tiene”. El alto índice de desempleo de México, se articula como un factor disciplinado para los colaboradores que tienen trabajo, esta situación propicia que los empleados relativicen ciertas situaciones que se originan en la empresa, que quizá en otro escenario fueran generadores de conflictos. Lo anterior fue declarado en el apartado de sugerencias para la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos denotan una excelente relación entre los colaboradores y su conducción altamente armónica, puesto que un 60% de las personas considera que el jefe brinda instrucciones claras sobre como ejecutar su trabajo. Más del 90% hace mención que cuando se suscita algún problema reciben apoyo de su jefe, y el 95% considera que el trato de este es amable y respetuoso, en este aspecto se puede denotar que conforme a liderazgo no hay conflictos manifestos.

Desafortunadamente no existe la manera de describir como era el clima laboral con el jefe anterior, pero de acuerdo a la presente investigación se puede demostrar que este es agradable. Cabe mencionar que un 25.58% detalla que el ambiente de trabajo de acuerdo al cambio de jefe va mejorando sustancialmente, mientras que un 83.72% menciona que este cambio es paulatino.

Respecto al factor objetivo de remuneración, la empresa debe poner mayor atención en cuestión de valuación de puestos, ya que el porcentaje es verdaderamente desfavorable para el colaborador, pues consideran que de acuerdo a sus responsabilidades adquiridas no se reeditúa. Es de llamar la atención que pese a esta situación, no se presenta el fenómeno de la rotación de personal, significando que la buena relación Jefe-Subordinado, tiene gran poder de permanencia.

Aun habiendo ciertos avances de un clima laboral favorable respecto al cambio de jefe en factores objetivos, en cuestión de los subjetivos aún tienen déficit relativo a comunicación con el jefe, siendo esta una comunicación bidireccional, en general es evaluada con un porcentaje negativo, he ahí que de acuerdo a los resultados de las dos últimas gráficas se deduce que si se da apertura a la comunicación ascendente, pero no se toma en cuenta las opiniones, quejas de los colaboradores, de ahí el resultado de una nula comunicación.

Otro resultado poco favorecedor para la organización es el control de horarios y demandas de trabajo de los colaboradores, pues consideran que muy pocas veces tienen opor-

tunidad de tener ocio y recreación para pasar tiempo con la familia, es de suma importancia se considere respetar los horarios de salida de los trabajadores, puesto que repercute en el estado emocional del colaborador.

Analizando la situación de los resultados de manera general, han existido grandes avances en cuestión al cambio del nuevo jefe, pero aún existen dos factores que es importante resaltar, la remuneración y la comunicación, aún tienen ciertas carencias que se tienen que atender, antes de que estas presenten alguna situación que ponga en riesgo el clima organizacional al momento favorecedor. Derivado de lo anterior, la hipótesis es aceptada debido a que los resultados del diagnóstico del clima laboral señalan las acciones a realizar para mejorar las condiciones y ambiente laboral, que en este caso son la remuneración, el reconocimiento y la comunicación.

Referencias

- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1990). Teoría de la organización y la administración: enfoque integral. Limusa.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo (13a. ed.). McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A., & Bass, A. R. (1976). Estudios de psicología industrial y del personal. Trillas.
- García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Cuadernos de administración, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Goncálves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- García, C. G. (1997). La Comunicación Efectiva. Ediciones Fiscales Isef.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). capítulo Muestreo en la investigación cualitativa.
- Izcara Palacios, S. P. (2014). Manual de investigación cualitativa. Fontamara.
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. Work & Stress, 18, 1-10
- Ramos Cordoba, A. L., Cerón Córdoba, J. L., Portilla Guerrero, P. D. C., & Amador Pineda, L. H. (2013). Conflicto, destello de oportunidades. Plumilla Educativa, 12(2), 250–268. <https://doi.org/10.30554/plumillaedu.12.382.2013>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. Pearson Education.
- Ruiz-Ruiz, M., & Sallandt, U. (2012). Cultura organizacional y educativa: Un sincretismo para el éxito empresarial. Ingeniería industrial, 0(030), 123. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2012.n030.220>
- Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2014). Muestreo en la investigación cualitativa. En Metodología de la investigación (pp. 384–387). McGraw-Hill.
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGrawhill.
- Yirik, S., Yildirim, B., & Centinkaya, N. (2015). A study on conflict management and conflict resolution in hospitality organizations. International Journal of Arts & Sciences, 8(8), 77–88.