

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ**

José Antonio Hernández Contreras, Laura Isabel Campos García, María del Carmen Domínguez Rojas, Viridiana García Pérez, Karen Sandoval Becerra

Universidad del Papaloapan, Tuxtepec, Oaxaca, México, jahernandez@unpa.edu.com

**RESUMEN**

Un aspecto muy importante dentro de las organizaciones de servicio es la correcta administración del Recurso Humano; se trata de una importante tarea relacionada con seleccionar el número correcto de personas adecuadas en el lugar apropiado y en el momento oportuno. Actualmente uno de los mayores fallos de las organizaciones de servicio es el de no considerar a sus clientes internos “empleados”, como una clave para el desarrollo y el éxito de la organización, ya que ellos son los que reflejan los valores, la calidad y el servicio. Objetivo de esta investigación fue analizar la percepción del clima laboral dentro de una agencia automotriz y realizar una propuesta de alternativas de acción para la mejora. Esta investigación es de tipo descriptiva; ya que se tiene conocimiento acerca de la problemática, reconociendo los elementos que intervienen en el fenómeno que se está realizando, se llevó a cabo mediante un instrumento de medición adaptado utilizando el modelo de Litwin & Stringer, Q12 y un instrumento de Evaluación de los puestos de trabajo en función de los factores de satisfacción, los cuales permiten la obtención de información cuantitativa y cualitativa, permitiendo la interpretación precisa sobre las variables. Para este estudio, participaron 65 empleados de las diferentes áreas que componen la organización. De acuerdo con los resultados obtenidos el 46% de los empleados tienen una percepción tanto buena como excelente sobre la relación con su jefe inmediato, esto como resultado a que existe una comunicación fluida y de respeto por ambas partes; el 88% de los encuestados les satisface trabajar dentro de la organización; el 46% y 50% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, que su trabajo es de importancia dentro de la agencia. Se puede concluir que el clima laboral se considera como uno de los aspectos más importantes dentro de la organización, el cual al ser evaluado, permite obtener información acerca de las relaciones laborales que se perciben entre jefe-colaborador, de igual forma permite conocer las percepciones que tienen los colaboradores sobre la relación que existe entre las labores desempeñadas y los intereses de la agencia automotriz.

**INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones constituyen parte de la vida del ser humano, y estas se destacan como una característica de la sociedad, pues a través de ellas se generan modificaciones y cambios. Por tal razón las organizaciones siempre buscan conocer la situación que atraviesan, es decir, tienen un interés continuo en el ambiente interno que se presenta al interior de ellas (Mansilla, 1992).

Una organización está integrada por personas, quienes son el elemento más importante y esencial de esta, pues sin ellas no sería posible constituir la, ya que las organizaciones dependen de estas para lograr que todo se efectúe de manera objetiva, por tal motivo se han realizado un sin número de estudios dedicados a entender el comportamiento de las personas dentro de la empresa; teniendo presente que las personas deben ser tratadas como tal y no solo como medios de producción (Chiavenato, 1999).

El origen de los estudios de clima organizacional puede situarse en las investigaciones sobre los climas sociales realizadas por Kurt Lewin y sus colaboradores en la década de los años treinta, durante el siglo XX, cuyo objetivo se centraba en representar cualquier proceso social particular (como, por ejemplo, los intercambios entre el líder y sus seguidores, o las interacciones entre los miembros de un grupo) como parte de un contexto o de un medio social más amplio (Arnold & Randall, 2012).

Cuando todo gira de manera armónica en la organización los resultados son eficientes y eficaces, pues la persecución de logros y objetivos es prioridad, por lo que se vuelve de interés tener un conocimiento profundo de lo que ocurre en el organismo social. Entonces los administradores de las organizaciones

deben empaparse de toda esta información pues ellos son los responsables de influir y convencer a los colaboradores para que cooperen y exista un buen clima organizacional en la empresa (Reyes, 1999).

El clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales (Werther & Davis, 2008). El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar (Brunet, 2004).

El clima organizacional con frecuencia es considerado como sinónimo de los términos de satisfacción (estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral), motivación (Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, Teoría de la motivación e higiene de Herzberg, Teoría de las necesidades de McClelland, Teoría X y Teoría Y de McGregor), liderazgo (Teoría Clásica (1950-1960), Teoría Moderna (1961-1980), Teoría Contemporánea (1981-2000), Liderazgo en el Siglo XXI) y cultura organizacional (Munch, 1997).

Para la realización de este estudio se tomó como base la teoría de Litwin y Stringer, ya que esta ofrece una visión más amplia y clara acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Esta teoría establece nueve factores (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad) que, a criterio de los autores, repercuten en la generación del Clima Organizacional, siendo así una de las teorías más completas y aplicables a esta investigación.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación está enfocada en un estudio de caso y el objetivo general fue analizar el clima organizacional dentro de una automotriz del Papaloapan ubicada en la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec Oaxaca, con el fin de realizar una propuesta que ofrezca soluciones para mejorar las posibles deficiencias de la organización.

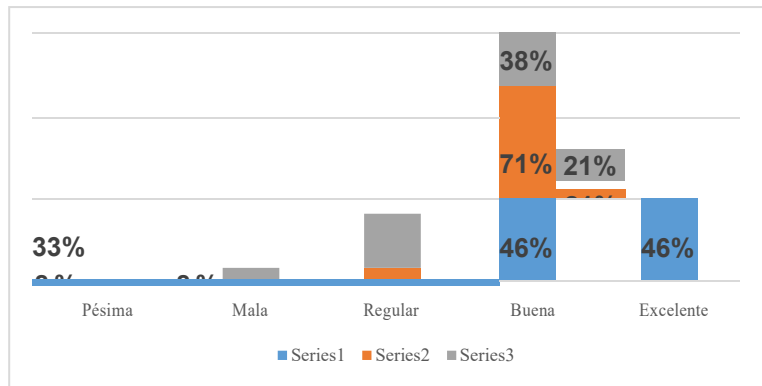
La investigación es de tipo descriptiva; ya que se tiene conocimiento de la problemática que existe dentro de la organización, así como también se reconocen los elementos que intervienen en el fenómeno que se está realizando. El trabajo se realizó bajo un método cuantitativo para obtener información sustancial y válida por parte de los empleados y de la misma gerencia, para de esta forma, obtener las conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar el clima laboral dentro de la organización (McDaniel & Gates, 2011).

Se aplicaron tres instrumentos de medición, el primero consta de 41 ítems y forma parte del Modelo de Litwin y Stringer; el segundo instrumento está compuesto por 12 ítems y pertenece al Modelo Q12; mientras que el tercer instrumento está compuesto por 20 ítems y hace referencia a la Evaluación de los puestos de trabajo en función de los factores de satisfacción. El estudio tuvo como participantes a 65 empleados de las diferentes áreas: Gerencia general, Ventas, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Refacciones, Servicios, Seminuevos, Carrocería y Pintura.

## **RESULTADOS**

El análisis se hizo mediante la comparación de los resultados obtenidos de la aplicación de los distintos instrumentos aplicados a los empleados de la agencia Automotriz del Papaloapan; En la pregunta 1, el 46% de los encuestados tienen una percepción tanto buena como excelente sobre la relación con su jefe inmediato, esto muestra que existe una comunicación fluida y de respeto por ambas partes. Continuando con la pregunta 2, el 71% y el 21% de los empleados tiene buena y excelente relación laboral con sus compañeros de trabajo, dado estos resultados se puede concluir que existe un ambiente grato en la empresa, un factor de ello es que al ingresar a trabajar a la empresa el 88% de las personas de nuevo ingreso es presentado a sus compañeros, y con esto se rompe el hielo para iniciar la relación laboral. Para finalizar esta variable en la pregunta 3, se obtuvo que el 38% y el 33% cuenta con una buena y regular percepción respectivamente de las relaciones laborales que se dan dentro de la organización, por tanto podemos decir que el ambiente dentro de la organización es agradable y

respetuoso, pero como en toda organización, se puede notar que las relaciones entre áreas son mejores puesto que los empleados que son más afines interactúan entre ellos, en cambio las relaciones entre departamentos tienden a ser un poco más hostiles dado que casi no interactúan unos con otros (Gráfica 1).



**Gráfica 1.** Resultados de la variable Relaciones (Elaboración propia con datos tomados de las encuestas).

Serie 1: ¿Cómo considera la relación laboral que mantiene con su jefe inmediato? Serie 2: ¿Cómo considera la relación laboral con sus compañeros de trabajo?  
 Serie 3: ¿Cómo percibe las relaciones laborales que se dan dentro de la organización?

Los resultados del cuestionario para trabajadores “Modelo Q12” muestran que los empleados encuestados en la agencia Automotriz del Papaloapan, se encuentran mayormente de acuerdo con que saben lo que se espera de ellos, lo cual les permiten desarrollar su potencial en lo personal como en lo profesional dentro de la organización y porque existen factores como el compromiso por parte de la gran mayoría de los empleados; también se observó que existen excelentes relaciones personales, y que los trabajadores cuentan con las herramientas suficientes para desarrollar sus actividades. Además los empleados opinan que dentro de la empresa existen personas que se preocupan por ellos tanto como individuos, como en estimular su desarrollo personal y/o profesional, esto hace que se hable en el trabajo sobre su progreso y que de forma indirecta puedan influir en las decisiones de la agencia; sin embargo, aunque tengan una misión similar empresa-trabajador, no se les reconoce su trabajo bien hecho, por tanto podemos decir que a menos que la agencia empiece a reconocer a sus empleados por su buen trabajo, éstos no aportarán un valor añadido a la empresa.

La mayor parte de los empleados encuestados de la agencia Automotriz del Papaloapan se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo (50% y el 33% respectivamente) con que les satisface trabajar ahí, puesto que se ha demostrado que los empleados felices están el doble de tiempo centrados en su trabajo, tienen un 65 % más de energía, esperan permanecer en su puesto de trabajo 4 veces más tiempo y están también 4 veces más satisfechos con su vida, a diferencia de aquellos empleados que no son felices.

Mientras que de acuerdo con los resultados del instrumento sobre la evaluación de los puestos de trabajo en función de los factores de satisfacción se encontró que los empleados de la agencia tienen control sobre la forma en la que realizan su trabajo, así como también son concientes de que su trabajo forma parte de algo más grande, sin embargo mencionan que no se recibe reconocimiento cuando el trabajo se realiza de manera adecuada (Tabla 1).

**Tabla 1.** Evaluación de los puestos de trabajo en función de los factores de satisfacción (Elaboración propia con datos tomados de las encuestas).

	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
--	-------	-----------------	---------------	--------------	---------

1. El puesto de trabajo, ¿Exige que se trabaje en estrecho y permanente contacto con otras personas de la empresa v/o del exterior de ella?	0.00%	16.67%	12.50%	45.83%	25.00%
2. ¿Hasta qué punto puede decidir por sí mismo(a) la forma en que realizará su trabajo?	0.00%	16.67%	12.50%	58.33%	12.50%
3. ¿Percibe y es consciente de que su trabajo forma parte de un gran sistema superior que va más allá de sus tareas v/o de sus objetivos inmediatos?	0.00%	8.33%	8.33%	62.50%	20.83%
4. ¿El puesto de trabajo exige que se realicen muchas cosas diferentes utilizando una amplia diversidad de habilidades, conocimientos y talentos?	0.00%	8.33%	4.17%	58.33%	29.17%
5. ¿Considera que su trabajo es importante dentro de la empresa?	0.00%	0.00%	4.17%	45.83%	50.00%
6. ¿Con qué frecuencia los niveles de mando o compañeros de trabajo le hacen saber a la persona que ocupa el puesto lo bien que está realizando su trabajo?	4.17%	37.50%	16.67%	29.17%	12.50%
7. ¿Existe un mecanismo que le permita saber si lo está haciendo bien o mal de tal forma que pueda corregir sus errores sin necesidad de ser el objeto de reprimendas y críticas continuas de sus superiores?	0.00%	25.00%	25.00%	45.83%	4.17%
8. ¿Recibe información de otras personas de la empresa sobre las consecuencias positivas que tiene la eficaz realización de su trabajo?	0.00%	25.00%	20.83%	41.67%	12.50%
9. ¿Le estimula a sentirse orgulloso (a) cuando realiza bien su trabajo?	12.50%	25.00%	20.83%	33.33%	8.33%
10. ¿Expresa con frecuencia lo satisfecho (a) que está con el puesto de trabajo que ocupa, lo feliz que se siente en él?	8.33%	20.83%	25.00%	29.17%	16.67%
11. ¿Su trabajo implica altos niveles de responsabilidad?	0.00%	0.00%	8.33%	62.50%	29.17%
12. ¿Recibe una compensación económica adecuada?	16.67%	41.67%	16.67%	16.67%	8.33%
13. ¿La empresa se ha ocupado por elevar al máximo los niveles de seguridad en su puesto que desempeña?	8.33%	20.83%	29.17%	20.83%	20.83%
14. ¿Le permiten desarrollar y potenciar sus habilidades, conocimientos y evolución personal?	4.17%	8.33%	20.83%	54.17%	12.50%
15. ¿En qué medida los supervisores se preocupan por apoyar y darle una orientación positiva a la persona que lo ocupa?	0.00%	25.00%	25.00%	33.33%	16.67%
16. ¿Qué niveles de seguridad futura ofrece el puesto desempeñado?	4.17%	16.67%	25.00%	45.83%	8.33%
17. En sentido general, ¿Podría decirse que el puesto el trabajo es estimulante y retador? ¿Ofrece la oportunidad de ser creativo (a) e imaginativo (a)?	4.17%	0.00%	20.83%	58.33%	16.67%
18. El entorno humano en el que se realiza el trabajo, ¿Es amistoso, de ayuda y cooperación?	16.67%	16.67%	20.83%	29.17%	16.67%
19. En comparación con el sector, ¿Los beneficios sociales y otras compensaciones del puesto de trabajo se sitúan en un nivel adecuado?	16.67%	16.67%	16.67%	41.67%	8.33%
20. La realización del trabajo, ¿Ayuda a mejorar la opinión que tiene de sí mismo (a) a la persona que lo	4.17%	4.17%	16.67%	54.17%	20.83%

Los datos demográficos que se obtuvieron en el instrumento de medición muestran que un 60% de los trabajadores es del sexo masculino y un 40% es del sexo femenino. La edad promedio de la población encuestada es de 30 años. En cuanto a su nivel de escolaridad se pudo observar que en promedio la mayoría de los trabajadores (60%) cuenta con licenciatura trunca (Tabla 2).

**Tabla 2.-** Datos Sociodemográficos (Elaboración propia con datos tomados de las encuestas).

Edad	18-22	23-27	28-32	33-37	38-42	43-47	48-52	Más de 52
	2.33%	30.47%	11.63%	23.38%	8.14%	12.44%	5.14%	6.47%
Estado civil	Soltero		Casado		Divorciado		Viudo	
	20.93%		74.42%		1.16%		3.49%	
Máximo grado de estudios	Primaria trunca		Secundaria		Preparatoria		Preparatoria	
	2.33%		4.65%		4.65%		13.99%	

	Técnico	Licenciatura	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Ninguna
	6.98%	4.65%	39.53%	5.81%	3.45%	
Actualmente						
Estudias	Si: 8.14% No: 91.86%					
Antigüedad	Menor a un año: 70%		Entre uno y tres años: 10%		Mayor a tres años: 20%	
Ingresos	- \$2,699	\$2,700 - \$6,799	\$6,800-\$11,599	\$11,600-	\$35,000-	+ \$85,000
	11.63%	33.72%	25.58%	24.42%	3.49%	1.16%

**CONCLUSIONES**

Un clima organizacional propicio es una inversión a largo plazo; ya que el recurso humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Un clima positivo propicia una mayor motivación y como resultado de ello una mejor productividad por parte de los trabajadores. Cabe mencionar que un clima organizacional adecuado ayuda al aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa. Por ello es importante prestar atención y evaluar constantemente el clima organizacional.

En la evaluación realizada en la agencia Automotriz del Papaloapan se obtuvieron resultados favorables del ambiente interno que se percibe; se destaca que la organización se ha encargado de hacer sentir participe a todos los empleados de las actividades realizadas internamente. Así como también se ha demostrado un gran interes en la integración a los nuevos trabajadores y las evaluaciones periódicas que se llevan a cabo.

Por otra parte, se debe trabajar más en la forma de recompensar a los trabajadores, puesto que en este aspecto se pudo notar inconformidad con ese tema; aunque es importante destacar que la mayor parte de los encuestados se sienten satisfechos con el puesto de trabajo que desempeñan.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Arnold, J. & Randall, P. "Psicología del Trabajo". 2012, pp. 328-340.
2. Brunet, L. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", 2004, pp. 82.
3. Carl, McDaniel Jr. & Gates, Roger. "Investigación de Mercados", 2011, pp. 302-329.
4. Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 2009, pp.43.
5. Munch, L." Fundamentos de Administración: casos y prácticas", 1997, pp. 143
6. Rodríguez Mansilla, Darío, "El diagnóstico Organizacional", 1992, pp. 36.
7. Reyes Ponce, Agustín," Administración de empresas", 1999, pp.47-48.
8. Werther, W. & Davis, K. "Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las empresas", 2008, pp. 423.