

El clima laboral y sus implicaciones en la administración del recurso humano El caso de la empresa Esquejes S.A.

José Antonio Marroquín Najarro

Licenciado en Administración de Empresas, Maestro en Gerencia Administrativa de Recursos Humanos

Gesly Anibal Bonilla Landaverry

Ingeniero Agrónomo, Maestro en Ciencias en Gestión Ambiental
y Doctor en Ciencias Políticas y Sociología
gesly77@hotmail.com

Centro Universitario de Sur Oriente
Universidad de San Carlos de Guatemala

Fecha de recepción: 25/05/2017

Fecha de aceptación: 17/07/2017

Resumen

El presente estudio de caso realizado en Esquejes S.A. busca establecer la interacción organización-colaborador en una empresa privada, a través de la valoración del clima laboral tomando en cuenta las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral. Para ello se utilizó la técnica de encuesta la cual fue realizada a 137 colaboradores compuesta por los cuestionarios de AON Hewitt, Euroempleo y Meliá y Peiro y la escala diseñada por Likert para la valoración de las respuestas. Los resultados indican alto nivel de compromiso de la estructura gerencial, los colaboradores adoptan la cultura organizacional a partir de los 6 meses de ingreso, las mujeres presentan mayores índices de satisfacción comparado con los varones y por último hay diferencia de compromiso y satisfacción según las áreas.

Palabras clave

Clima laboral, clima organizacional, compromiso organizacional, satisfacción laboral, correlación

Abstract

The present case study was carried out in Esquejes S.A. The study sought to establish the organization-employee interaction in a private company, through the assessment of the work climate taking into account the variables such as organizational commitment and job satisfaction. To do this study survey technique was used, and 137 collaborators were interviewed of AON Hewitt, Euroempleo and Melia and Peiro questionnaires were used and the scale designed by Likert was used to evaluate the answers. The results indicate a high level of commitment of the leadership structure, the collaborators adopt the organizational culture from the 6 months of admission, the women present higher indices of satisfaction compared to the men, and finally, there is difference of commitment and satisfaction according to the areas.

Keywords

Working environment, organizational climate, organizational commitment, work satisfaction, correlation

1. Introducción

Las organizaciones con fines sociales o de lucro están conformadas por estructuras caracterizadas por la distribución de los puestos, tareas y funciones adentro de la institución, cuentan también con procesos o protocolos que se desarrollan para indicar la forma en que se deben realizar las acciones, con recursos de tipo financiero, tecnológico, material y con el que para muchos autores constituye el principal recurso de toda organización "el recurso o capital humano". Este último recurso o capital comprende todas las actitudes, aptitudes, valores, conocimiento, el saber hacer "know how" por el cual compiten las organizaciones para atraer y contar con él en su estructura organizacional a través de la función o gestión de recursos humanos.

El estudio de la interacción organización-colaborador a través de una encuesta de opinión o percepción como el clima organizacional constituye una herramienta valiosa para la gerencia y la gestión del recurso humano para determinar cuáles son los índices de percepción y aceptación de los colaboradores hacia la cultura, las políticas y la forma de comportarse de una organización con todos sus interesados "skateholders".

La percepción que el empleado tenga acerca de su satisfacción laboral constituye una experiencia del individuo como ser humano miembro de la organización al igual que la actitud de compromiso laboral tienen gran influencia y repercusión en la productividad de la institución, las actitudes del individuo valorado como ser humano y como empleado tienen impacto directo en su comportamiento, en la aceptación de metas, reducción del ausentismo y baja rotación de personal entre otros beneficios. La importancia del estudio del clima organizacional trasciende en las acciones para estrechar el vínculo del colaborador con lo que considera como una parte suya a la organización.

El modelo de investigación propone la metodología de estudio de casos cuya finalidad es alcanzar niveles explicativos de las relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado (Muñoz y

Servan, 2001). El presente estudio desarrollado en la empresa Esquejes S.A., trata acerca del clima laboral y sus interrelaciones con el compromiso y la satisfacción laboral que manifiestan sus colaboradores y su utilidad se relaciona con las implicaciones que tendrán los resultados obtenidos para el desarrollo de estrategias y planes de acción que permitan a la gerencia mitigar los hallazgos o empoderar las acciones hacia los colaboradores.

2. Marco teórico

2.1 Clima laboral

Según Guillen y Guil (2000) citados por Navarro (2007) definen el clima organizacional como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral. Es una mezcla de interpretaciones o percepciones que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a otros miembros de la organización. Pérez *et al* (2006), dice que estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional, su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea (Arancibia, 2006).

De acuerdo con Domínguez (2013), y García *et al*, (2014) dicen que es una cualidad relativamente permanente de la organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir como los valores en conjunto de la organización, es muy conveniente prestar atención al clima laboral para favorecer el compromiso de las personas con la organización, las personas son las generadoras de los resultados entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. El clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de la organización.

Según Peña *et al*, (2015) 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. El clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos (Serrano y Portalanza, 2014).

Según Arias *et al*, (s.f.) son las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característico de la naturaleza de la organización. Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, innovación. Entre las consecuencias negativas se pueden señalar: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad (Aguilar *et al*, s.f.).

El clima laboral y el riesgo psicosocial, Sierra (2005) dice que el concepto de clima laboral se asocia de manera interactiva con las características personales, lo que evidencia el papel de las diferencias individuales en la adaptación organizacional y afecta procesos como la comunicación, la toma de decisiones, la productividad y la satisfacción personal, entre otras. Existen 9 dimensiones que explicarán el clima en una organización: estructura, responsabilidad, empowerment, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad.

2.2 Compromiso organizacional

Según Hellriegel y Colbs (1999:56) citados por Navarro (2007) el compromiso organizacional es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, por la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y por el deseo de pertenecer a la organización. Steers (1974) citado por Arias *et al*, (s.f.) lo definió como la

fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.

Mehech *et al*, (2016) en base a estudios de Meller y Allen (1991) define el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar o dejar la organización, propusieron una división del compromiso en tres facetas:

- ✓ **Afectivo:** se refiere al apego emocional del empleado hacia la organización a partir de la satisfacción de las necesidades psicológicas y expectativas.
- ✓ **De continuidad:** este compromiso hace referencia a lo material, es decir, se continúa en la empresa dado los incentivos y reconocimientos que el empleado espera por su trabajo.
- ✓ **Normativo:** se caracteriza por encontrar la creencia en la lealtad a la organización, tanto en un sentido moral como de deuda por parte del empleado a la empresa.

Arciniega (2006) citado por Navarro *et al*, (2007) explica que todo colaborador experimenta las tres dimensiones aunque desde luego con distinto énfasis, y al hacer una analogía con las olimpiadas el grado sería: Oro para el afectivo, plata para el normativo y bronce para el continuo, esto porque en el compromiso afectivo el trabajador manifiesta actitudes como marcado orgullo de pertenencia a la empresa. Los empleados comprometidos tienen la tendencia de hablar (expresarse de manera positiva sobre la organización de la cual son participantes), permanecer (tienen deseo de ser parte de la organización) y contribuir (están motivados y se esfuerzan por lograr el éxito en su trabajo y para la empresa).

El modelo de compromiso Aon Hewitt (2015) determina que los generadores de compromiso son:

Marca: Reputación, responsabilidad empresarial

- ✓ **Liderazgo:** Alta dirección, líderes unidades de negocio

- ✓ **Desempeño:** Oportunidades de carrera, aprendizaje y desarrollo, gestión del desempeño, gestión de personas, reconocimiento y recompensa
- ✓ **El Trabajo:** Colaboración, capacitación, tareas laborales
- ✓ **Los Básicos:** Beneficios, estabilidad laboral, seguridad en el trabajo, ambiente de trabajo, balance personal laboral
- ✓ **Prácticas de la empresa:** Comunicación, orientación al cliente, diversidad e inclusión, infraestructura adecuada, talento y plantilla

El trabajo, los básicos y las prácticas de la empresa constituyen variables de fundación, pero las que marcan la diferencia entre un nivel bueno a compromiso hacia un nivel superlativo lo conforman las variables diferenciadoras entre las que se encuentran marca, liderazgo y desempeño. El liderazgo se interrelaciona con los compromisos afectivo, permanencia y normativo, las variables de trabajo y prácticas de la empresa con el afectivo, los básicos con el de permanencia, marca y desempeño con el compromiso normativo.

2.3 Satisfacción laboral

Según Robbins y Judge (2009) se define como el pensamiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características, representa una actitud en vez de un comportamiento. La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo debido a que los trabajadores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan. Copeme (2009) ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional, tales como el ausentismo y la rotación en el trabajo, de modo que quienes están más insatisfechos presentan mayores tasas de ausentismo y rotación. Igualmente han encontrado una relación positiva con el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mayor rendimiento y son más productivos (Rodríguez et al, 2011).

Para Dailey (2012) las facetas de la satisfacción laboral son las siguientes: la satisfacción laboral propiamente dicha, la satisfacción con el salario, la satisfacción con los compañeros, la satisfacción con los jefes, y la satisfacción con los ascensos, cada faceta de la satisfacción en diferentes grupos contiene los elementos actitudinales de los componentes afectiva, cognitivo y del comportamiento. Los determinantes de la satisfacción individual suceden desde lo individual o desde la organización.

Según Uribe et al, (2015) afirma que "se trata de una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y conduce a un estado emocional placentero", por tanto la satisfacción es la percepción del individuo sobre qué tanto el puesto provee los satisfactores esperados. Para Jaik et al, (2008) señala que la satisfacción laboral se puede definir como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados. Algo que impacta directamente en el bienestar individual es la calidad de vida laboral, entendida como la condición de vida favorable y desfavorable de un ambiente laboral general para las personas (Aguilar et al, s.f.).

Según Del Toro et al, (2011) se han desarrollado una gran cantidad de instrumentos para medir a la satisfacción laboral. Los instrumentos S4/82, S10/12, S20/23 conocido como Cuestionario General de Satisfacción en /organizaciones laborales, desarrollado por Meliá y Peiro (1998) permite obtener un índice global e índices específicos para diversas facetas de la satisfacción laboral. Sus autores sostienen que tiene un ámbito de aplicación muy amplio a través de diferentes tipos de organizaciones y roles, este es un instrumento bastante minucioso y permite evaluar seis dimensiones de la satisfacción laboral, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias, satisfacción intrínseca con el trabajo, satisfacción con la remuneración y las prestaciones básicas, satisfacción con las relaciones interpersonales.

Según Flores *et al*, (2008) la rotación o fluctuación del personal puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionado con el deseo latente del trabajador de marcharse el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquel empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado. Sifuentes *et al*, (s.f.) dice que tiene sentido que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, aunque también señala que existen otros factores que también producen impacto en esta relación, por ejemplo las empresas que proporcionan licencias generosas de licencia médica. Dice que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación en tanto que los insatisfechos tienen niveles más altos de rotación.

3. Metodología

Para la evaluación de clima laboral se realizó un estudio de caso, el cual es un método de investigación cualitativa cuya finalidad es entender cómo funcionan todas las partes del caso en estudio (Muñoz y Servan, 2001). La técnica de investigación utilizada fue una encuesta de clima organizacional enfocada hacia la obtención de información acerca del compromiso organizacional y la satisfacción laboral de 140 colaboradores de la empresa Esquejes S.A., los cuales se encuentran conformados con 50 trabajadores a tiempo completo de la empresa y 90 colaboradores provistos por la firma de outsourcing Manpower.

Por la relevancia de la investigación y siendo esta un estudio de clima laboral, la gerencia de la institución solicitó que se encuestara a todo el personal obviándose el muestreo estadístico. Debido a situaciones administrativas 3 empleados no se encontraron disponibles para responder la encuesta, por consiguiente se encuestó a 137 empleados de los 140 programados.

La encuesta consistió en una boleta conformada por 40 preguntas que permitieron la determinación del compromiso laboral y la satisfacción laboral. Para determinar el compromiso laboral se utilizó el modelo (tendencias globales del compromiso de los empleados 2015) desarrollado por la organización Aon Hewitt para el estudio del clima organizacional, el cual utiliza las variables: marca, liderazgo, desempeño, prácticas de la empresa, trabajo y básicos. Para medir el índice de la satisfacción laboral se utilizó como base la boleta de satisfacción laboral S20-23 desarrollada por Meliá y Peiro (1998) enriquecido con el instrumento de satisfacción laboral desarrollado por la organización Euroempleo (s.f.), los cuales utilizan las variables: motivación, área física, ambiente de trabajo, formación e información, salud y seguridad ocupacional.

La escala de medición utilizada fue la desarrollada por Likert (1932) que mide desde el nivel de concordancia más bajo al nivel más alto:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

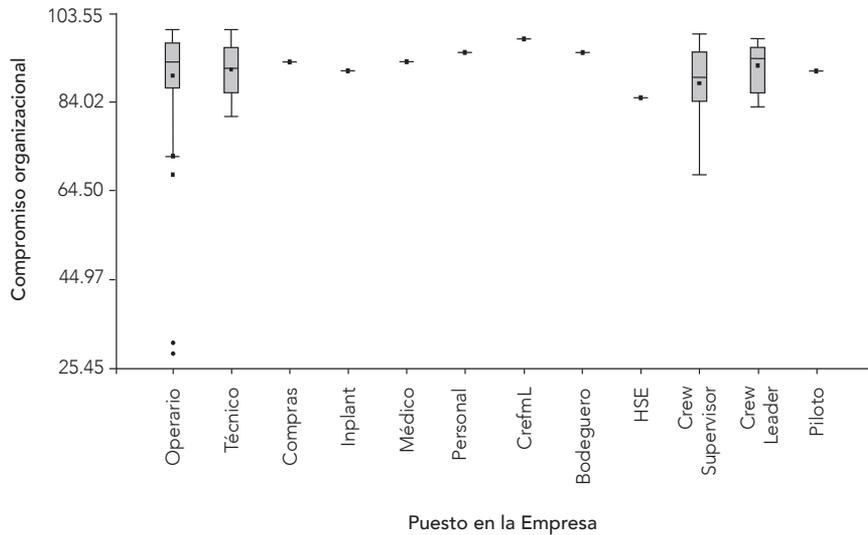
Los datos obtenidos de la encuesta fueron analizados por medio del programa de software InfoStat para su respectivo análisis e interpretación estadística y posterior presentación.

4. Resultados y discusión

Análisis según puesto en la empresa

Los grupos de trabajo que conforman la estructura organizacional de Esquejes S.A. están conformados por: operarios de laboratorio y de campo, crew leaders o personal de supervisión y coordinación provisto como outsourcing, crew supervisor o personal de planificación, coordinación y supervisión que conforman los mandos medios y el equipo técnico compuesto por profesionales de diversas especialidades que conforman el cuadro gerencial de la organización.

Gráfica 1
Compromiso organizacional según el puesto en la empresa

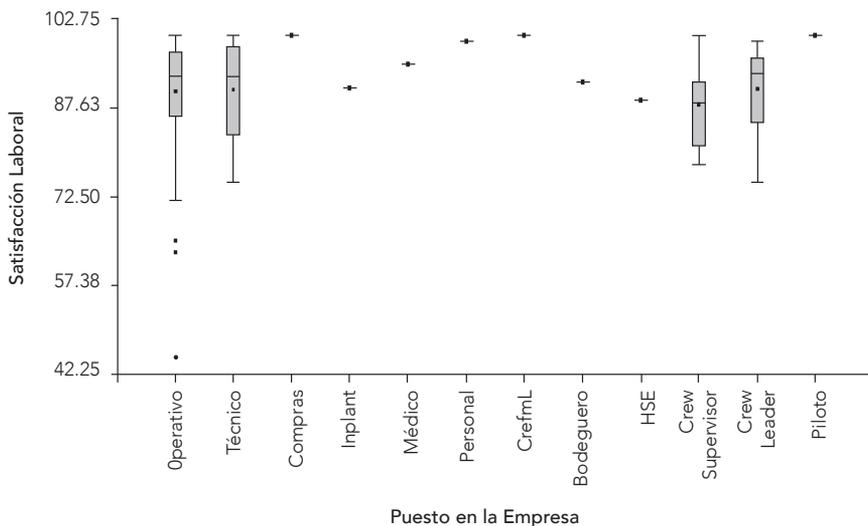


Fuente: Elaboración propia 2017

Según la gráfica de compromiso organizacional para el puesto en la empresa, la mayor mediana 93.5 y el mayor promedio 92.8 se obtuvo con el personal que desempeña la función de crew leaders, el grupo de crew leaders tiene un puntaje mínimo de 83 y un máximo de 98 puntos, el primer

cuartil (Q1) se encuentra comprendido desde 83 hasta 86 puntos, en el segundo cuartil (Q2) o el cuartil de la mediana hasta 93.50 puntos, en el tercer cuartil (Q3) hasta 96 puntos mientras el cuarto cuartil (Q4) hasta 98 puntos.

Gráfica 2
Comportamiento de la satisfacción laboral según el puesto en la empresa



Fuente: Elaboración propia 2017

Según la gráfica de satisfacción laboral, según el puesto en la empresa, la mejor mediana 93.5 y el mayor promedio 90.83 se obtuvo con el personal que desempeña la función de crew leaders, el grupo de crew leaders tiene un puntaje mínimo de 75 y un máximo de 99 puntos, el primer cuartil (Q1) se encuentra comprendido desde 75 hasta 85 puntos, el segundo cuartil (Q2) o el cuartil de la mediana hasta 93.50 puntos, el tercer cuartil (Q3) hasta 96 puntos mientras el cuarto cuartil (Q4) hasta 99 puntos.

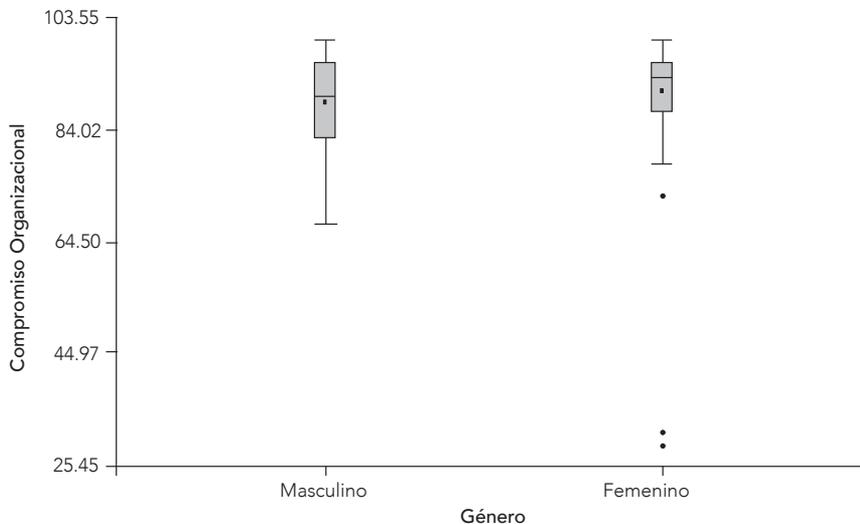
Para Litwin y Stinger (1978) citados por Sotelo *et al*, (s.f.) La estructura organizacional dentro de la organización constituye uno de los 9 factores que determinan el clima organizacional en una institución, el cual a su vez impacta en los miembros de la organización. De acuerdo con Robbins y Judge (2009) una

estructura organizacional define cómo se agrupan y coordinan los trabajos y actividades, de acuerdo a la cadena de mando. Los resultados obtenidos en el presente estudio confirman la teoría anteriormente expuesta por los autores citados, donde los puestos directrices compuestos por técnicos y mandos medios en la empresa manifiestan altos índices de compromiso y satisfacción con respecto al análisis según el puesto que desempeñan en la empresa

Análisis según género

Los empleados de Esquejes S.A. en su mayoría son mujeres, el área que constituye una excepción es Agronomy en la cual todos sus colaboradores son hombres debido a la naturaleza del trabajo.

Gráfica 3
Comportamiento del compromiso organizacional según género

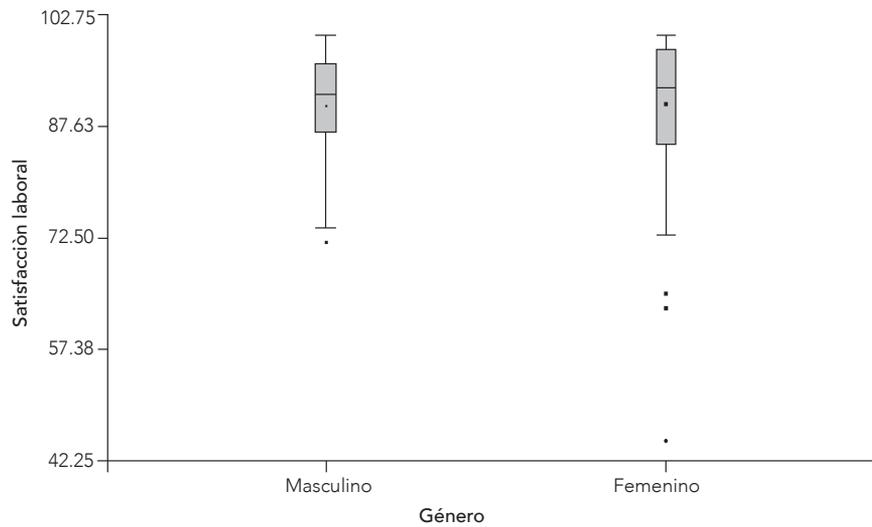


Fuente: Elaboración propia 2017

De acuerdo con la gráfica de compromiso organizacional según género, la mayor mediana 93 y el promedio 90.76 se obtuvo con el personal de género femenino, el segmento de personal del género femenino tiene un puntaje mínimo de 29 y

un máximo de 100 puntos, el primer cuartil (Q1) se encuentra comprendido desde 29 hasta 87 puntos, en el segundo cuartil (Q2) hasta 93 puntos, en el tercer cuartil (Q3) hasta 98 puntos, mientras el cuarto cuartil (Q4) hasta 100 puntos.

Gráfica 4
Comportamiento de la Satisfacción laboral según género



Fuente: Elaboración propia 2017

De acuerdo con la gráfica de satisfacción laboral según género, la mejor mediana 93 y el mayor promedio 90.64 se obtuvo con el personal de género femenino, el segmento de personal del género femenino tiene un puntaje mínimo de 45 y un máximo de 100 puntos, en el primer cuartil (Q1) se encuentra comprendido desde 45 hasta 85 puntos, en el segundo cuartil (Q2) hasta 93 puntos, en el tercer cuartil (Q3) hasta 98 puntos, mientras el cuarto cuartil (Q4) desde 98 hasta 100 puntos.

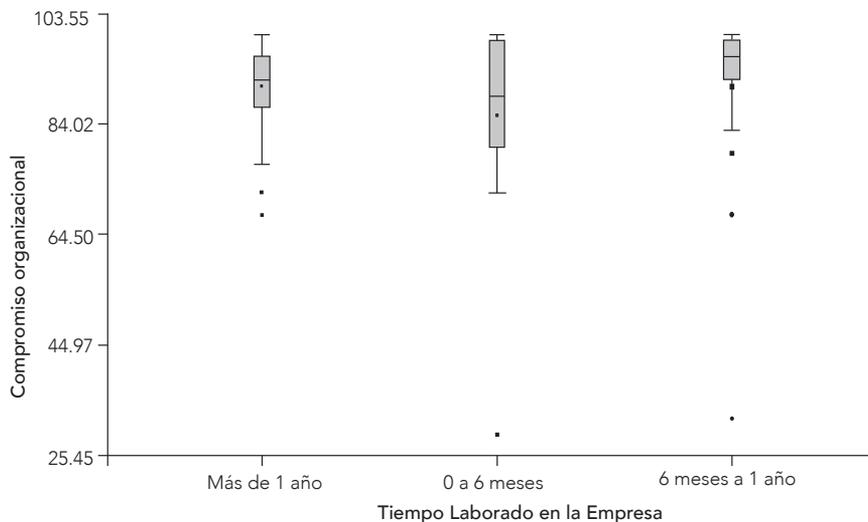
Para Domínguez (2013) las personas son las generadoras de resultados, para una institución contar con empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. En el presente estudio realizado según la variable género los resultados muestran altos índices de compromiso y satisfacción hacia la

organización, siendo el personal de sexo femenino el que mejores indicadores presenta, resultados similares se obtuvieron en un estudio realizado en una empresa privada por Arias y Arias (2014) en donde las mujeres se sienten más reconocidas, colaboran mejor entre sí y poseen una mayor motivación extrínseca superior a los varones.

Análisis según el tiempo de laborar en la empresa

Según la naturaleza del negocio, el grupo conformado por los operarios provistos en forma de outsourcing por Manpower es vulnerable a la rotación de personal debido a los requerimientos del contratante en este caso Esquejes S.A., este grupo está conformado por operarios que tienen de 0 meses a 1 año de estar laborando.

Gráfica 5
Comportamiento del compromiso organizacional según el tiempo laborado

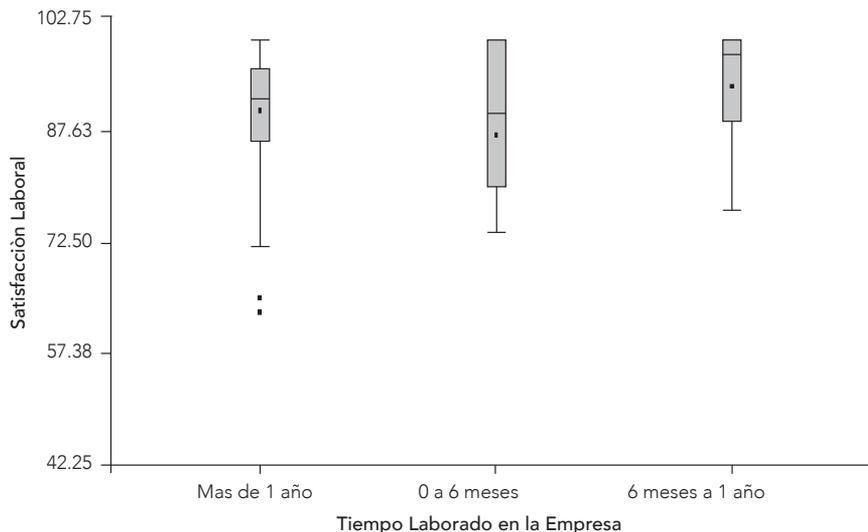


Fuente: Elaboración propia 2017

De acuerdo con la gráfica de compromiso organizacional según el tiempo de laborar en la empresa, la mejor mediana 96 se obtuvo con el personal que tiene de 6 meses a 1 año de trabajar en la empresa y el mayor promedio 90.71 se obtuvo con el personal que tiene más de 1 año de laborar en la empresa, el segmento de personal que se encuentra

entre 6 meses a un año tiene un puntaje mínimo de 32 y un máximo de 100 puntos, el primer cuartil (Q1) se encuentra comprendido desde 32 hasta 92 puntos, en el segundo cuartil (Q2) hasta 96 puntos, en el tercer cuartil (Q3) hasta 99 puntos, mientras el cuarto cuartil (Q4) hasta 100 puntos.

Gráfica 6
Comportamiento de la satisfacción laboral según el tiempo laborado



Fuente: Elaboración propia 2017

De acuerdo con la gráfica de satisfacción laboral según el tiempo de laborar en la empresa, la mejor mediana 98 se obtuvo con el personal que tiene de 6 meses a 1 año de trabajar en la empresa al igual que el mayor promedio 93.67, el segmento de personal que se encuentra entre 6 meses a un año tiene un puntaje mínimo de 77 y un máximo de 100 puntos, el primer cuartil (Q1) se encuentra comprendido desde 77 hasta 89 puntos, en el segundo cuartil (Q2) o el cuartil de la mediana se encuentran hasta 98 puntos, en el tercer cuartil (Q3) hasta 100 puntos.

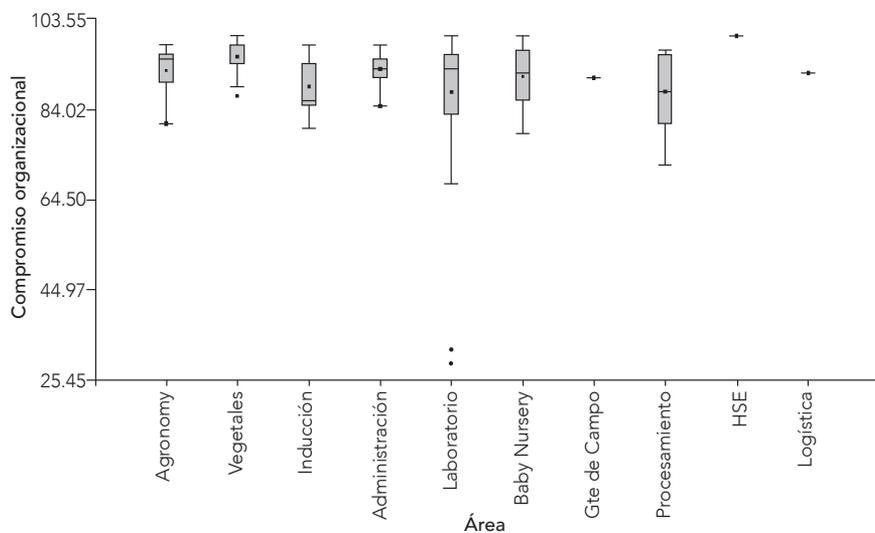
De acuerdo con los resultados obtenidos según el tiempo de laborar en la empresa los empleados a partir de los 6 meses de haber ingresado a Esquejes S.A., se identifican con la cultura organizacional,

desarrollan y mantienen de forma sostenible, altos niveles de compromiso y satisfacción, lo cual es contrario a los resultados encontrados por Romero (2011) donde los trabajadores de menor antigüedad presentan mejores niveles de bienestar y un nivel más alto de satisfacción laboral.

Análisis según el área

La estructura organizacional interna de Esquejes S.A. se encuentra conformada por áreas o divisiones entre las que se encuentran: administración, agronomy, baby nursery, inducción, laboratorio, procesamiento y vegetales, las otras áreas son de carácter organizativo-administrativo y están conformadas por uno o dos empleados por lo que no se tomarán en cuenta para realizar el análisis.

Gráfica 7
Comportamiento del compromiso organizacional según el área

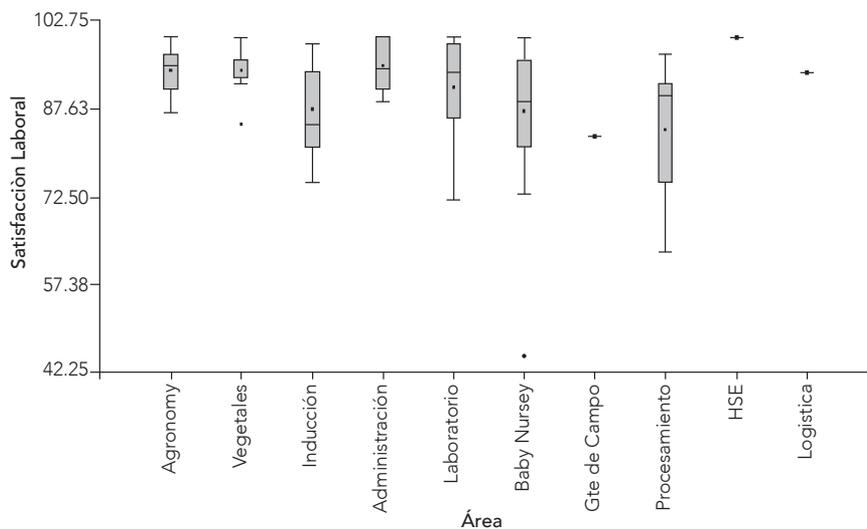


Fuente: Elaboración propia 2017

De acuerdo con la gráfica de compromiso organizacional según el área o división en la empresa, la mejor mediana 98 y el mayor promedio 95.44 se obtuvo con el personal que labora en el área de vegetales, el área tiene un puntaje mínimo de 87 y

un máximo de 100 puntos, el primer cuartil (Q1) se encuentra comprendido desde 87 hasta 94 puntos, en el segundo cuartil (Q2) hasta 98 puntos, en el tercer cuartil (Q3) hasta 100 puntos.

Gráfica 8
Comportamiento de la satisfacción laboral según el área



Fuente: Elaboración propia 2017

De acuerdo con la gráfica de satisfacción laboral según el área o división en la empresa, la mejor mediana 96 se obtuvo en el área de vegetales y el mayor promedio 95.10 en el área de administración, el área de vegetales tiene un puntaje mínimo de 85 y un máximo de 100 puntos, en el primer cuartil (Q1) se encuentra comprendido desde 85 hasta 93 puntos, en el segundo cuartil (Q2) hasta 96 puntos, el tercer cuartil (Q3) hasta 98 puntos y el cuarto cuartil (Q4) hasta 100 puntos.

Los resultados muestran diferencias en el clima organizacional con respecto a las áreas que conforman la estructura funcional de Esquejes S. A., al igual que como lo demostrara Arias y Arias (2014) en el estudio realizado en una empresa del sector privado, en donde las áreas de administración, operaciones y ventas mostraron diferencias significativas en los resultados.

Análisis de correlación

Tabla 1
Coeficiente de correlación de las variables y sub variables

| | C.O | S.L | Lid. | Des. | M. y R. | S.S. y A. |
|----------|------|--------|------|--------|---------|-----------|
| C.O | 1.00 | 4.5E-6 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 4.5E-3 |
| S.L. | 0.38 | 1.00 | 0.01 | 5.6E-4 | 0.00 | 0.00 |
| Lid. | 0.84 | 0.24 | 1.00 | 0.00 | 0.09 | 0.36 |
| Des. | 0.96 | 0.29 | 0.83 | 1.00 | 0.08 | 0.11 |
| M. y R. | 0.23 | 0.73 | 0.15 | 0.15 | 1.00 | 0.00 |
| S.S y A. | 0.24 | 0.82 | 0.08 | 0.14 | 0.61 | 1.00 |

Fuente: Elaboración propia 2017

Según los datos estadísticos obtenidos en la tabla de correlación de Pearson la variable compromiso organizacional está correlacionada con las subvariables desarrollo (0.96) y liderazgo (0.84), tal como lo demostrara Brown y Leigh (1996) citado por Navarro *et al* (2007), su correlación con la variable satisfacción y las subvariables motivación y reconocimiento y salud, seguridad y ambiente es mínima por lo que no necesariamente alta puntuación en compromiso dará como resultado puntuaciones altas en satisfacción laboral y viceversa, mientras la variable satisfacción laboral demuestra correlación con las subvariables salud-seguridad-ambiente (0.82), y con motivación y reconocimiento (0.73). La subvariable liderazgo está correlacionada con desarrollo (0.83) y la subvariable motivación y reconocimiento con salud-seguridad-ambiente (0.61).

5. Conclusiones

La medición del clima organizacional debe convertirse en una oportunidad para detectar fortalezas y debilidades, al realizar el presente análisis en cuanto al puesto en la empresa, se concluye que en la empresa existe fortaleza en su cuadro gerencial compuesto por técnicos de diversas especialidades, al igual que en el equipo de crew leaders compuesto por personal de supervisión provisto mediante outsourcing; según el género el segmento compuesto por el sexo femenino manifiesta mayores niveles de compromiso y satisfacción laboral, además de las subvariables que componen este estudio de caso, al ser el grupo de empleados mayoritario también es una fortaleza para la empresa, los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva.

De acuerdo al tiempo de laborar en la empresa no existe diferenciación en los indicadores de compromiso y satisfacción entre los segmentos de personal de 6 meses a 1 año y el personal de 1 año en adelante, se puede inferir que la cultura de la organización permea a sus empleados a partir de los 6 meses de haber ingresado a laborar, según el área, existen áreas con mayor consistencia en cuanto a las variables y subvariables analizadas, entre las que se encuentran vegetales, administra-

ción y agronomy el resto de áreas presentan menor consistencia con respecto a los indicadores aunque con muy buenos resultados en la calificación del clima organizacional.

Sin embargo se considera relevante que la administración brinde una mayor atención al grupo de crew supervisor, a los operarios de reciente ingreso que tienen entre 0 a 6 meses de laborar en la empresa, al igual que en género debe trabajarse más con el personal de sexo masculino. Según los resultados de las áreas es importante prestar mayor atención al área de procesamiento, en estos segmentos de empleados en mención no existe el mismo nivel de compromiso y satisfacción laboral comparado con los resultados de las demás áreas.

La media estadística del presente estudio de clima laboral realizado en la empresa Esquejes S.A. para la variable compromiso organizacional es 90 puntos y para la variable satisfacción laboral es 90.62 puntos, estas son variables que se relacionan con el bienestar de las personas y que en consecuencia afectan su desempeño. El coeficiente de correlación Pearson determina que la variable compromiso está correlacionada con las subvariables liderazgo y desarrollo y la variable satisfacción laboral está correlacionada con las subvariables motivación - reconocimiento y salud-seguridad-ambiente como lo demuestran los resultados positivos en cuanto a valoración obtenidos en el estudio realizado.

6. Referencias

- Aguilar, M, *et al* (s.f.), "Clima, Cultura y Cambio Organizacional", Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigaciones y Post-Grados, Caracas Venezuela, pp 1-31
- Alcantar, V., *et al*, (2012), "Medición del Clima Laboral Requerido para Asegurar la Efectividad del Sistema de Gestión de Calidad", *Revista Internacional Administración & Finanzas*, pp 55-68
- Alcover, C. y F. Gil, (2002), "Crear Conocimiento Colectivamente: Aprendizaje Organizacional

- u Grupo", *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Madrid, España, pp 1-44
- Amozorrutia, J., et al (s.f.), "Colaboración Una Ventaja Competitiva de las Organizaciones Exitosas", *Great Place to Work*, Pp 1-38.
- Andreu, R. y J. Rosanas. (2010), "Manifiesto Para un Management Mejor Una Visión Racional y Humanista", IESE Bussines School, Universidad de Navarra, pp 1-33.
- Aon Hewitt Performance, Reward & Talent (2015), "Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados", pp 1-48.
- Arancibia, J. (2006). "Clima Organizacional como Herramienta de Gestión", *Actualizaciones Para el Management y el Desarrollo Organizacional*, UVM, Chile, Pp 133-142.
- Arias, et al (s.f.), "El Clima Organizacional y el Compromiso Personal Hacia La Organización", *Liberabit*, pp 11-24.
- Arias, W. y G. Arias. (2014), "Relación entre el Clima Organizacional Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado". *Revista Ciencia y Trabajo*.
- COPEME (2009). "Medición del Clima Laboral Para IMF'S", *Programa Misión*, pp 1-22.
- Dailey, R., (2012). *Comportamiento Organizacional*, 8va. Edición, Heriot –Watt University
- Del Toro, J., (2011). "Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y su Relación con el Desempeño Laboral en Trabajadores de una PYME", *Clío América*, Universidad del Magdalena, Pp 204-227.
- Domínguez, R. et al (2013), "El Clima Laboral Como un Elemento del Compromiso Organizacional", *Revista Nacional de Administración*, Pp 59-70.
- Euroempleo, (s.f.), "Cuestionario de Satisfacción Laboral", Andalucía, España Pp 1-6.
- Flores, et al (2008), "Factores que Origina la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas", *Daena*, Pp 65-99.
- Jaik, A. et al (2010), "Satisfacción Laboral y Compromiso Institucional de los Docentes de Posgrado", *Revista Electrónica Diarios Educativos*. Pp 119-130.
- Mehech, et al (2016), "Medición del Compromiso Laboral Y su Impacto en los Resultados de la Empresa", pp 1-91.
- Navarro, R., et al (2007), "Clima y Compromiso Organizacional", *Investigaciones 12: 2007 V 1*.Mexico, pp 1-297.
- Peña, M. et al (2015), "Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa Familiar", *Revista Internacional de Administración y Finanzas Vol. 8*, pp 37-50.
- Pérez, I. et al (2006), "Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional", *Investigación y Postgrados vol. 21 No. 2*, pp 231-248.
- Robbins, S. y T. Judge. (2009), *Comportamiento Organizacional*. 13va. Edición. México D.F., Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Romero, J. (2001), "Clima Laboral y Bienestar Psicológico en una Empresa Pública", *Prevención de Riesgos Laborales*, España.
- Sifuentes, G., et al (s.f.), "El compromiso Organizacional y la Satisfacción y Bienestar Laboral en las Empresas Constructoras", *ANFECA*, Pp 1-17.
- Serrano, B. y A. Portalanza. (2014), "Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional", *Suma de Negocios*, pp 117-125.
- Sierra, Y., (s.f.), "Clima Organizacional Como Factor de Riesgo Ocupacional", *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, Vol. 9, pp 69-76.

Sotelo, et al, (s.f.), "Clima Organizacional en Universidades Públicas", *Revista Investigación Educativa*. México.

dios En México y Centro América", *Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud y Factores Psicosociales*, México, pp 95-119.

Uribe, J., (2015), "Salud Ocupacional, Clima Laboral y Variables Sociodemográficas: Tres Estu-