

# **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PROMOTOR DE ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METAL-MECÁNICA**

Maricela Carolina Peña Cárdenas, Universidad Autónoma de Coahuila-México

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

Maribel Moserrat Olivares Medina, Universidad Autónoma de Coahuila-México

## **RESUMEN**

*El presente trabajo se llevó a cabo con la finalidad de identificar los factores que determinan un clima organizacional en las Pequeñas empresas de la industria metal – mecánica de Monclova y Frontera, Coahuila, a fin de proporcionarles a estas últimas una propuesta con recomendaciones y contribuir al logro de sus estrategias gerenciales. El estudio se realizó a un consenso de 31 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.851. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico se realizó usando el programa SSPS (versión 17.0) Como resultado la Medias más altas fueron los siguientes: Relaciones, Liderazgo y Estructura; en cuando a las correlaciones de Pearson las altamente significativas entre las variables Estructura con Liderazgo y Relaciones; Recompensas, Mecanismos Útiles; Liderazgo con Relaciones. Otras de las correlaciones significativas son Propósito con Estructura; Relaciones y Recompensas con Mecanismos Útiles.*

**PALABRAS CLAVES:** Clima Organizacional, Satisfacción

## **DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE PROMOTER OF MANAGEMENT STRATEGIES IN SMALL ENTERPRISES IN INDUSTRY MECHANICS**

### **ABSTRACT**

*This work identifies factors that determine organizational climate in small enterprises in industry metal – mechanics of Monclova and Frontera, Coahuila. The objective is to provide them a proposal with recommendations and contribute to achievement of their strategies management. We carried out a consensus of 31 workers who applied a structured questionnaire. To determine reliability of the instrument we used the Cronbach's Alpha test, obtaining a 0.851 internal consistency coefficient. Once we tabulated data, the statistical treatment was conducted using the SSPS (versión 17.0) program. The highest means were the following: Relationships, Leadership and Structure; when Pearson correlations the highly significant differences between the variables Structure with Leadership and Relationships; Rewards, Helpful Mechanisms; Leadership with Relationships. Other significant correlations are with Purpose with Structure; Relations and Rewards with useful mechanisms.*

**JEL:** J28, L61, M10

**KEYWORDS:** Organizational Climate, Satisfaction

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben tener un ambiente único que permita a los trabajadores que se identifiquen con ella, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de acuerdo a las necesidades de su potencial humano. Hoy en día donde más allá de ser un elemento de avance el estudio del clima laboral es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que es el indicador más preciso y demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a las relaciones laborales. Ruíz, et al (2012) cita a Koys y Decottis (1991) los cuales mencionan que los estudios del clima organizacional son de difícil realización debido a que se trata de un tema complejo y con múltiples niveles, aunque señalan que se ha producido un avance en cuanto al concepto de clima como constructo. Esto queda comprobado mediante Guédez (1995), Herzberg (1966) y Tagiuri (1968), que definen el clima laboral en el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo.

Con el clima organizacional se puede predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir del tipo de clima que se tenga, si es positivo se pueden esperar beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, 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; en cambio si es negativo, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones contrarias que pueden llevar a la organización a la quiebra. Hinojosa (2010) hace mención que la productividad y la correcta dirección del personal en las organizacionales se convierten en 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. 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 este influye en el desempeño de los trabajadores de la empresa, a través de la perspicacia que tienen de múltiples factores de la realidad laboral, como pueden ser la los niveles de autoridad, comunicación, colaboración, condiciones de trabajo, entre otros. El presente estudio está centrado en identificar los factores que determinan un clima organizacional en las Pequeñas empresas de la industria metal – mecánica de Monclova y Frontera, 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

Las pequeñas empresas en estudio se dedican a la fabricación de partes y componentes de maquinaria pesada, sobre pedido con especificaciones requeridas; y venta de placa de acero de grosor poco común.

Sus principales clientes son Altos Hornos de México, S.A.B. de C.V. (AHMSA) que es la mayor siderúrgica integrada del país. Sus oficinas corporativas se localizan en Monclova, Coahuila, en la región centro del Estado; y la empresa parastatal Comisión Federal de Electricidad, ubicada en Nava, Coahuila con dos de sus centrales Carboeléctricas más importantes del país. La Central Termoeléctrica José López Portillo (21-sep-1982) y la Central Termoeléctrica Carbón II (2-nov-1993). Las empresas en estudio cuentan con programas de capacitación continua que contribuyen al desarrollo y mejoramiento de sus trabajadores. El clima organizacional ha adquirido gran importancia en nuestros tiempos, nos permite examinar situaciones para lograr el máximo beneficio para la empresa y el trabajador. Es por eso, que, en ellas debe predominar un clima organizacional en el que el ambiente de trabajo permita a los trabajadores sentirse satisfechos por su labor; así, estos establecen un compromiso más fuerte hacia la organización.

### Clima Organizacional

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.

En los años ochentas, época donde el concepto de Clima Organizacional empieza a tener auge y que aún repercute hasta nuestros días, dejando de ser un elemento aislado para convertirse en un factor determinantemente estratégico en el desarrollo de las empresas. Es por ello que 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. 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, etc.". Chiavenato (2000) argumenta que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. A manera de síntesis, el Clima Organizacional es definitivo en la toma de decisiones en una organización y en la forma de como se dan las relaciones personales dentro y fuera de la misma. Por ello es necesario que exista un clima en la organización satisfactorio para que se vean consecuencias positivas en la misma, trayendo muchos beneficios a la empresa y por ende su posicionamiento en el mundo competitivo.

### Teoría del Clima Organizacional

Existen muchas teorías para estudiar el clima organizacional, sin embargo nos centraremos en la Teoría de los Sistemas de Likert (1968), la cual establece 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, se afirma que la reacción está determinada por la percepción. La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima, postula el seguimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tiene un rendimiento superior. Los resultados

obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye en la percepción del clima.

De acuerdo a lo anterior Likert propone una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en 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.

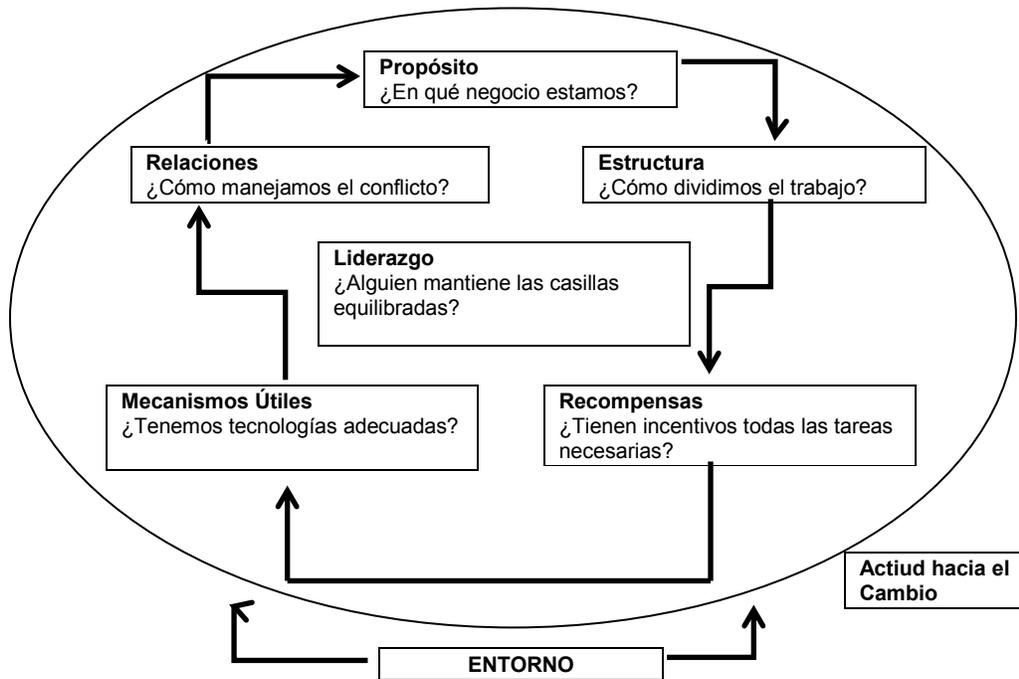
La combinación de dichas variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular: 1).- *Sistema Autoritario o explotador* las decisiones se toman sólo en la cumbre de la organización los procesos de control se hallan centralizados y formalizados. La comunicación es de arriba abajo. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. La motivación básica es el miedo y la coerción. 2).- *Sistema Paternalista* también se centraliza el control, pero hay una mayor delegación; se premia y castiga. El clima se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia a la inversa. 3).- *Sistema Consultivo* busca la opinión de los empleados, la comunicación es en dos sentidos, mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. 4).- *Sistema Participativo* los empleados pueden tomar decisiones, dicho proceso distribuido en distintos lugares de las organizaciones, la comunicación es en dos sentidos; el clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

### 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 este 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 elige el Modelo de Weisbord el cual facilita el diagnóstico de Clima Organizacional.

En la Figura 1 se presenta el Modelo de Weisbord (1976) que mide seis variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio la cual formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. 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.

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.

Los hallazgos encontrados por Arias (2007), menciona que el clima organizacional en la institución es definido como positivo, pero existen oportunidades de mejora; en cuanto a que la comunicación sea más efectiva y cordial, así como a la equidad en la asignación de cursos y ascensos y estudiar la aplicación de incentivos y en cuanto a sus condiciones físicas para la realización del trabajo son óptimas. Verdugo, et al (2008) en su estudio encontraron que en las empresas estudiadas, existe un área de oportunidad en los factores de recompensas, liderazgo y actitud a cambiar. Consideran como fundamental la acción decidida de los líderes, iniciando con una planeación estratégica en la empresa.

Ruíz, et al. (2012) en un estudio que efectuaron en la Empresa Petróleos Mexicanos en Poza Rica, Veracruz, realizan un diagnóstico que permita conocer y medir el clima laboral percibidos por los trabajadores para determinar los factores que lo definen; detectando que los empleados cuentan con el equipo, soporte requerido para la realización del trabajo y las condiciones ambientales adecuadas; así como el grado en que perciben el ambiente laboral interno es de cooperación; la posibilidad de participación en la definición de objetivos y en la toma de decisiones, ya que se cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador para desempeñarse en su puesto, aunque se observa un limitado grado de identificación con los objetivos y programas de la organización como un todo y mostrando una falta de sentimiento de unidad compartida para formar parte de ella.

## 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 dos pequeñas empresas de la industria metal – meánica conformadas por un total de 31 sujetos (6 del personal administrativo y 25 del personal operativo). Para efecto de la recolección de la información se aplicó el Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord (1976), el cual mide siete variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo, Mecanismos

útiles y Actitud hacia el cambio. Las seis primeras áreas son del modelo de Weisbord, mientras que la última se añadió para darle al consultor/facilitador ideas sobre la disposición al cambio. Se decidió aplicar el Modelo de Weisbord para realizar un diagnóstico de clima organizacional, en virtud de que el mismo, permite una visión de cada una de los seis factores que lo conforman; y además el modelo, permite 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.

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.*

El instrumento para la presente investigación, esta dividido en dos secciones: la primera su escala es tipo de Likert, con 6 opciones de respuesta (1. Muy en desacuerdo, 2. Moderadamente en desacuerdo, 3. En desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Moderadamente de acuerdo y 6. Muy de acuerdo), consta de 35 reactivos correspondientes a 7 variables, contestado de manera anónima. La segunda sección contiene las características demográficas relativas a la edad, género, antigüedad en la empresa, actividad principal, y nivel de estudios. Aplicándose de manera individual y confidencial a un total de 31 trabajadores (6 del personal administrativo y 25 del personal operativo), representado por el 19% empleados administrativos y el 81% personal operativo. El cuestionario se aplicó al total de trabajadores dentro de las instalaciones de las empresas en horario de trabajo. Dicha recopilación de datos se llevó a cabo en los meses de febrero y marzo de 2013. La confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach 0.851) es considerable aceptable, conforme a Kline (1994) (citado por Tejada, 2004), quién indica la siguiente interpretación de los índices de confiabilidad “coeficientes de confiabilidad de alrededor de 0.90 se consideran excelentes, valores de 0.80 como muy buenos, valores alrededor de 0.70, como adecuados; aquellos menores de 0.50 indican que al menos la mitad de la varianza observada puede ser debida a error al azar, medidas tan poco confiables deberían ser evitadas”. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular frecuencias, medias y los coeficientes de correlación de Pearson, usando el programa SSPS (versión 17.0).

## RESULTADOS

Se establecieron rangos de edad, de antigüedad, nivel de estudios y de actividad principal, calculando las frecuencias y dar respuesta a los reactivos de las características demográficas; observándose que el 52% de los trabajadores se encuentran en el rango de 31 a 50 años; mientras que el 26% con una antigüedad de 3 a menos de 5 años de servicio, seguidos por el 23% con una antigüedad de 7 a menos de 10 años de servicio; con respecto al nivel de estudios, se encontró que el 32% de los trabajadores han cursado la carrera Técnica, seguidos por 26% de los trabajadores cuentan con estudios de Secundaria; y la actividad principal que predomina en un 19% son Soldadores y Torneros.

Los resultados presentados en este apartado, han sido calculados en base a los datos obtenidos del cuestionario de Weisbord, aplicado a los 31 sujetos que conforman la Muestra de las pequeñas empresas

objeto de estudio. En la Tabla 2, se presentan las Medias globales de las 7 variables estudiadas, para analizar los resultados de este estudio, se dispuso a determinar por rangos las 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 los trabajadores de las empresas, fue de *Levemente de acuerdo*. Por lo cual, las Medias más altas corresponden a las variables de *Relaciones, Liderazgo y Estructura*, mientras que la variable más baja es la de *Actitud hacia el Cambio*. 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 2: Medias Globales y Desviaciones Estándar de las 7 Variables de Weibord

|   | VARIABLES               | Media | DS   |
|---|-------------------------|-------|------|
| 4 | Relaciones              | 4.61  | 0.56 |
| 3 | Liderazgo               | 4.43  | 0.73 |
| 2 | Estructura              | 4.39  | 0.57 |
| 1 | Propósito               | 4.21  | 0.72 |
| 6 | Mecanismos Útiles       | 4.08  | 0.92 |
| 5 | Recompensas             | 4.04  | 1.10 |
| 7 | Actitud hacia el Cambio | 3.78  | 0.65 |

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 las pequeñas empresas, fue el de estar *Levemente de acuerdo*. Las Medias más altas corresponden a las variables de *Relaciones, Liderazgo y Estructura* mientras la variable con la Media más baja es la de *Actitud hacia el Cambio*.

En la tabla 3 se presentan los coeficientes de correlación entre las 7 variables, la mayoría de las variables muestran correlaciones significativas aunque no todos los valores son superiores a 0.6, requisito que cumple la variable *Estructura*, que se correlaciona con *Liderazgo y Relaciones*; así como el factor *Recompensas*, que existe una significancia con *Mecanismos útiles*; Lo anterior concuerda con Robbins (2004) citado por Ku (2011) cuando propone que para que el trabajador se sienta satisfecho es importante que se le proporcionen trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones físicas adecuadas y buenas relaciones con los compañeros de trabajo.

Tabla 3: Coeficientes de Correlación de Pearson (7 Variables)

|                           | Propósito | Estructura | Liderazgo | Relaciones | Recompensas | Mecanismos Útiles | Actitudes hacia el Cambio |
|---------------------------|-----------|------------|-----------|------------|-------------|-------------------|---------------------------|
| Propósito                 |           | 0.541**    | 0.439*    | 0.340      | 0.215       | 0.211             | 0.192                     |
| Estructura                |           | 0.002      | 0.013     | 0.061      | 0.244       | 0.254             | 0.301                     |
| Liderazgo                 |           |            | 0.669**   | 0.662**    | 0.412*      | 0.427*            | 0.036                     |
| Relaciones                |           |            |           | 0.000      | 0.021       | 0.017             | 0.847                     |
| Recompensas               |           |            |           |            | 0.591**     | 0.513**           | -0.059                    |
| Mecanismos Útiles         |           |            |           |            |             | 0.003             | 0.754                     |
| Actitudes hacia el Cambio |           |            |           |            |             |                   | 0.140                     |
|                           |           |            |           |            |             |                   | 0.454                     |
|                           |           |            |           |            |             |                   | 0.196                     |
|                           |           |            |           |            |             |                   | 0.290                     |
|                           |           |            |           |            |             |                   | -0.020                    |
|                           |           |            |           |            |             |                   | 0.915                     |

Los resultados de la tabla 3 muestran los Coeficientes de Correlación de Pearson, derivado de la aplicación al SPSS (versión 17.0), se puede apreciar, que la mayoría de los coeficientes muestran correlaciones significativas, aunque no todos los valores son superiores a 0.6, requisito que cumple únicamente la *Estructura*, que se correlaciona altamente con *Liderazgo y Relaciones*; así como el factor *Recompensas*, que existe una significancia con *Mecanismos útiles*; Otra de las variables que es significativa es la variable de *Liderazgo con Relaciones* con una correlación de 0.591. Otras de las correlaciones altas son las que se refieren a propósito con estructura, liderazgo con recompensas y mecanismos útiles, y relaciones con mecanismos útiles. \* La correlación es significativa al nivel 0.05 \*\* La correlación es significativa al nivel 0.01

Salgado et al. (1996) hace referencia a las *Recompensas* en el cual no se encontro similitud, ya que los empleados se manifiestan algo insatisfechos. Otra de las variables que es significativa es la variable de *Liderazgo* con una correlacion de 0.59; la cual es significativa con *Relaciones*. Peña, et al (2013) coincide

en cuanto a la supervisión que el trabajador se siente satisfecho con la forma en que su jefe ejerce la autoridad, así como la atención y el trato justo que recibe de él. Otras de las correlaciones son las que se refieren a las variables de propósito con estructura, liderazgo con recompensas y mecanismos útiles, y relaciones con mecanismos útiles.

Es fundamental recordar que cada trabajador tiene una percepción diferente y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que se recomienda hacer evaluaciones periódicas del clima organizacional, que le permita a la empresa obtener información que sea útil para la toma de decisiones. Por consecuencia, es indicativo de que el trabajador percibe que la relación interpersonal es cordial y amistosa entre los niveles de la estructura de la organización, los líderes orgnizacionales mantienen el equilibrio y el orden con respecto al conflicto interno, y la manera en que las personas son recompensadas por su trabajo, así como los beneficios no financieros que ellas reciben por su desempeño.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones deben de cuidar de que prevalezca el clima organizacional, difunidiéndose e implementándose las variables del clima organizacional, para que de esta forma estimular el interes a los empleados hacia el éxito organizacional; ya que la principal fortaleza de una empresa exitosa es el recurso humano. De acuerdo a los resultados obtenidos de la empresa en estudio se concluye lo siguiente: el objetivo general es “identificar los factores que determinan un clima organizacional en las Pequeñas empresas de la industria metal – mecánica de Monclova y Frontera, Coahuila”, para lograrlo, primero se recopiló la información a través de la aplicación del Modelo de clima organizacional y después se calcularon las medias globales de las variables y los resultados que más destacaron fueron los constructos de Relaciones, Liderazgo y Estructura, esto quiere decir, que los trabajadores perciben que su trabajo es importante, que se valora la relación con los compañeros, y que además, consideran que el supervisor ejerce un papel de manera pertinente que reciben reconocimiento por su desempeño tanto del jefe como de sus compañeros. Posteriormente, se determinaron correlaciones entre las variables del clima organizacional, llegando a la conclusión de que la percepción de los trabajadores, es satisfactoria en cuanto a las variables exploradas, arrojando como resultado valores significativos; entre las cuales destacaron Estructura, Recompensas y Liderazgo; esto quiere decir, que los trabajadores perciben que la relación existente entre el personal, y la forma en como interactúan los trabajadores para efectuar sus tareas, y la manera de cómo son tomadas y comunicadas las decisiones, son parte importante para el ambiente organizacional satisfactorio; por otro lado, la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal; los beneficios que reciben (paquete de gratificaciones y los sistemas de incentivos) son de acuerdo a los niveles de cada uno de los trabajadores; lo anterior, confirma la importancia que tienen las recompensas para que los tabajadores alcancen un alto nivel de satisfacción, que se refleja en la identificación, la lealtad y el compromiso con la empresa, el deseo de mantenerse dentro de ella y el gusto por el trabajo que realizan.

### Limitaciones

Los alcances de este estudio están limitados, por la falta de interés por parte de los dueños o adminsitradores de las pequeñas empresas para la recolección de datos para la investigación; ya que para ellos representa tiempo – costo. Por lo cuál el estudio se limitó a 2 pequeñas empresas del sector metal-mecánico, siendo este muy extenso en nuestra región.

### Futuras Líneas de Investigación

Sugerencias de futuras líneas de investigación es seleccionar y aplicar un instrumento de medición de estilos de liderazgo, así como, de realizar un estudio de cultura organizacional y para sugerir estrategias de mejora o reforzamiento que se requieran en su caso.

### Recomendaciones

Por último proporcionar retroalimentación a los directivos de las empresas objeto de estudio, se entregará un informe con los resultados obtenidos de acuerdo a las respuestas dadas por los trabajadores. 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. N°. 1. Pp. 163 – 172.
- Alonso, P. (2008). *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 24, n°. 1.
- Arias M. (2007) *Factores del Clima Organizacional influyentes en la Satisfacción Laboral de Enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del hospital nacional de niños, 2004*. Enfermería en Costa Rica, Junio 2007, vol.28 (1). ISSN 1409-1992/2005/26/1/5-12
- 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.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- 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.
- Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- 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.
- Ku, J. (2011). *Personal Administrativo, Satisfacción Laboral y Variables Sociodemográficas de una Dependencia de Educación Superior*. Global Conference on Business and Finance Proceedings. Vol. 6.Nº 2.
- 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.

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

Millan, et al (2007). *La Satisfacción Laboral en las Empresas Hoteleras*. Revista Redalyc. Vol. 11, Nº 2.

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.

Ruíz, et al. (2012). Diagnóstico del Clima Laboral en la Empresa Petróleos Mexicanos en Poza Rica, Veracruz. *Revista Electrónica Medicina, Salud y Sociedad*. Vol.2 No.3. ISSN 2007-2007

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

Tejada, J. (2004). *Administración de la Calidad: Prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Tesis para obtener el grado de doctor en Administración. Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Doctorado Institucional en Administración. México.

Verdugo, et al (2008). *Percepción Sistemática del Clima Organizacional a través de la práctica del Desarrollo Organizacional*. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Perspectivas Multidisciplinarias en Análisis Organizacional: Complejidad, Ambigüedad y Subjetividad. Nuevo Vallarta, Colima.

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

## 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

Maribel Moserrat Olivares Medina, alumna de Licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, quién colabora en los proyectos de investigación desarrollados por el cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones. Su correo electrónico es maribel160506@hotmail.com