

ESTRATEGIAS DE REFORZAMIENTO DE CLIMA LABORAL PARA UNA EMPRESA DEL ESTADO DE TLAXCALA

García Torres, Héctor ¹ Torres López, Alejandra ² Vargas Matamoros, Kathy Laura ³
Montiel Huerta, Ma. Elizabeth ⁴ Moreno Rivera, José Luis ⁵

RESUMEN

En la actualidad, el clima laboral juega un papel protagónico en las organizaciones del mundo entero, puesto que el comportamiento del recurso humano es un factor fundamental para alcanzar las metas planteadas. El objetivo de esta investigación fue proponer estrategias de reforzamiento a través de una perspectiva estratégica para una empresa del estado de Tlaxcala, con el fin de fortalecer los factores de clima laboral de la misma. El presente estudio es de tipo: no experimental, transversal y descriptivo. Se tomó como referencia el análisis de resultados de la investigación denominada "Diagnostico de clima laboral en una empaedora del municipio de Huamantla, Tlaxcala", asimismo se realizó una priorización y un estudio de correlación a las dimensiones consideradas en el estudio, con el propósito de apoyar la generación de estrategias. Tomando en cuenta que se encontraron 12 correlaciones positivas medias, 9 correlaciones positivas débiles y 7 correlaciones positivas muy débiles entre las dimensiones del estudio, se concluye que las estrategias elaboradas para cada dimensión tendrán un impacto sobre la dimensión con la cual tengan un grado de correlación considerable. Este conjunto de estrategias ayudará a fortalecer los factores de clima laboral evaluados en la empresa.

Palabras claves: Clima laboral, perspectiva estratégica, estrategias de reforzamiento.

REINFORCEMENT STRATEGIES OF WORK CLIMATE FOR A COMPANY FROM THE STATE OF TLAXCALA

ABSTRACT

Actually the work climate plays a leading role in organizations around the world, since the behavior of human resources is a fundamental factor to achieve the goals set. The objective of this research was to propose reinforcement strategies through a strategic perspective for a company in the state of Tlaxcala, in order to strengthen its work climate factors. The present study is of the type: non-experimental, cross-sectional and descriptive. The analysis of the results of the investigation called "Diagnosis of work climate in a packing plant in the municipality of Huamantla, Tlaxcala" was taken as a reference. A prioritization and a correlation study was also carried out to the dimensions considered in the study, in order to support the generation of strategies. Taking into account that 12 mean positive correlations, 9 weak positive correlations and 7 very weak positive correlations were found between the dimensions of the study, it is concluded that the strategies developed for each dimension will have an impact on the dimension with which they have a considerable degree of correlation. This set of strategies will help to strengthen the work environment factors evaluated in the company.

Keywords: Work environment, strategic perspective, reinforcement strategies

¹ Ingeniero industrial. Actualmente Maestrante en Ingeniería Administrativa por el Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Apizaco (México). E-mail: hector_garcia_torres@hotmail.com

² Dra. Profesora investigadora de la Maestría en Ingeniería Administrativa del Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Apizaco (México). E-mail: alejandra.tl@apizaco.tecnm.mx

³ Dra. Profesora investigadora de la Maestría en Ingeniería Administrativa del Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Apizaco (México). E-mail: kathy.vm@apizaco.tecnm.mx

⁴ Dra. Profesora investigadora de la Maestría en Ingeniería Administrativa del Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Apizaco (México). E-mail: elizabeth.mh@apizaco.tecnm.mx

⁵ Dr. Profesor investigador de la Maestría en Ingeniería Administrativa del Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Apizaco (México). E-mail: luis.mr@apizaco.tecnm.mx

1. Introducción

Actualmente, a nivel mundial en las empresas de élite, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y este se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y por ende de sus empleados. El diagnóstico del clima, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientado al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Torres & Asensios, 2018).

El presente estudio se realizó en una organización del estado de Tlaxcala del sector alimenticio, fundada en la década de los 60, la cual cuenta con una plantilla de 249 trabajadores y es reconocida en el estado por el sistema de recompensas o retribuciones otorgadas a su personal. Sin embargo, la organización atraviesa por dificultades en materia de rotación de personal pues en el segundo cuatrimestre del año 2019, se reportó un incremento en el índice de rotación de personal de 5.6 puntos porcentuales con respecto al porcentaje mínimo permisible por la gerencia. Aunado a esto, la parte de liderazgo muestra algunas inconsistencias pues tomando como referencia el segundo cuatrimestre del mismo año, se tiene un aumento sustancial del doble en el número de quejas en este aspecto.

En el mes de agosto de 2020 se realizó una evaluación de clima laboral mediante el instrumento “Escala de Clima Organizacional (EDCO)” creado por los autores Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2006), generándose como resultado una publicación titulada: “Diagnóstico de clima laboral en una empacadora del municipio de Huamantla, Tlaxcala” en el libro “Nuevos desafíos y estrategias para el desarrollo de las MiPymes” coordinado por la Dra. M. Beatriz Flores Romero y el Dr. Federico González Santoyo, y publicado en el mes de octubre de 2020. Esta publicación se tomó como referencia para este trabajo de investigación. No obstante, dentro de este estudio previo, no se estableció una propuesta de mejora, por lo cual, de acuerdo con la problemática mencionada, uno de los propósitos de esta investigación es realizar un análisis del diagnóstico existente para precisar los factores de clima organizacional que necesitan ser reforzados y posteriormente diseñar las estrategias que ayuden a fortalecer las dimensiones críticas identificadas. Esto podría ser un mecanismo para que la organización reduzca el impacto de la problemática que presenta en materia de clima laboral.

2. Aspectos teóricos – conceptuales.

2.1 Origen y conceptualización del clima laboral

De acuerdo con Ramos (2014), entre los primeros antecedentes históricos sobre el clima organizacional podemos citar los estudios de Tolman en 1926, que buscan explicar la conducta sobre “mapas cognoscitivos del ambiente”; la obra de Lewin en 1935, 1939 y 1951, que estudia los estilos de liderazgo grupal donde introduce el término “clima” como vínculo entre la persona y el ambiente, sin olvidar la teoría de la personalidad de Murray de 1938, donde conceptualiza las fuerzas internas como “necesidades” externas como “presiones” y la estrecha interrelación entre ellas; todas son una fehaciente muestra de que el camino hacia el clima organizacional estaba abierto. Otros, como Cornell en 1955, Argyris en 1958, Guellerman en 1960, Halpin y Croft en 1963 con sus investigaciones, también contribuyeron a sentar las bases para una futura conceptualización y caracterización del clima organizacional.

Méndez (2006), por su parte, señala que el origen del clima organizacional está en la sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Finalmente, García (2009) puntualiza que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas por personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Por otro lado, es bien sabido que el clima laboral es un tópico que lleva estudiándose a lo largo de muchos años; es por esto que cuando se indaga acerca de la conceptualización de este término, se encuentra una diversidad de conceptos creados por los estudiosos de este tema. A continuación se presentan los más relevantes:

Likert y Gibson (1986), plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización; es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Asimismo, Toro (2001) menciona que el clima organizacional debe ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas, que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. Estas percepciones tienen valor estratégico porque alimentan la formación de juicios acerca de las realidades y decisiones de las personas. De este modo, las personas responden frente a realidades de trabajo, no por lo que son, sino por la percepción que tienen de ellas y por los juicios que de esta manera se forman.

Finalmente, Johannesson (1973) señala que las definiciones de clima organizacional pueden ubicarse en definiciones objetivas y subjetivas. Las definiciones objetivas están

enfocadas en las características de la organización como es el tamaño, los niveles de autoridad o la complejidad organizacional. Por su parte, las definiciones subjetivas están basadas en las percepciones que los trabajadores tienen de la organización en aspectos tales como la estructura, el reconocimiento, las recompensas, entre otros. Esta última perspectiva considera al clima organizacional como una variable que necesariamente interviene entre las características objetivas de la organización y los comportamientos y resultados de los trabajadores.

2.2 Componentes del clima laboral

De acuerdo con la Escuela del Partido «Nico López» (s.f.), los componentes y determinantes de clima laboral que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción que de ellos tienen sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones (Escuela del Partido «Nico López», s.f.).

2.3 Características del clima laboral

Para Alcocer (2003), el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características.

Dentro de este contexto Mullins (2010), considera que “un clima organizacional sano debe presentar los siguientes rasgos característicos:

- La integración de los objetivos de la organización y objetivos personales.
- La estructura de la organización más apropiada basada en las demandas del sistema socio-técnico.
- Funcionamiento democrático de la organización con completas oportunidades de participación.

- Justicia equitativa en el trato con recursos humanos y relaciones laborales, políticas y prácticas.
- Confianza mutua, consideración y apoyo entre los diferentes niveles de la organización
- La discusión abierta de un conflicto para tratar de evitar la confrontación
- Comportamiento administrativo y los estilos de liderazgo adecuado a las particulares situaciones de trabajo.
- Aceptación del contrato psicológico entre el individuo y la organización.
- Reconocimiento de las necesidades de las personas y sus expectativas del trabajo, las diferencias individuales y atributos.
- Preocupación por la flexibilidad y el equilibrio entre vida social y trabajo.
- Oportunidades de desarrollo personal y ascenso profesional.
- Un sentido de identidad y lealtad con la organización y la sensación de ser un miembro valioso e importante

Con base en lo argumentado por los autores, es evidente que las características anteriormente descritas tendrán una fuerte influencia sobre los subordinados, misma que se manifestará a través de su conducta y comportamiento dentro de la organización.

2.4 Pensamiento estratégico

El ser humano no cuenta con ningún recurso natural, ningún poderío militar, solamente la capacidad de invención del cerebro. Esta es ilimitada puesto que hay que desarrollarla, educarla, adiestrarla y equiparla. Esta potencia cerebral debe llegar a ser, en el futuro, el bien común máspreciado y creador de la humanidad. Entre líderes, gerentes y hombres de empresa existen algunos que cuentan con visión y sensibilidad natural para responder oportunamente a los retos que presentan las organizaciones; de igual forma, es frecuente encontrar a ejecutivos con una orientación más operativa que estratégica (Cendejas, 2014).

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se esperan obtener en el futuro, y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa, son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera (Contreras, 2013).

Además de la importancia de desarrollar la imaginación creativa, la mente estratega requiere de información, conocimientos, experiencias los cuales son ingredientes para generar su capacidad razonadora y creativa. Para poder generar una toma de decisiones de manera estratégica es importante partir de la comprensión del conjunto de fenómenos internos y externos en que participa la organización, así como los

objetivos que ésta trata de alcanzar en ese contexto. Con toda su información, la mente estratega examina el conjunto de esos factores, comprende y formula alternativas orientadas hacia lo que quiere que suceda el gerente estratega (Cendejas, 2014).

2.5 Formulación de estrategias.

De acuerdo con Vargas (2014), para la formulación de estrategias se deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos. Por su parte, Porter (2006) manifiesta que para formular una estrategia es preciso ante todo adecuar las fuerzas y debilidades de la empresa, en particular su capacidad especial a las oportunidades y al riesgo del entorno. Los principios del análisis estructural dentro de la industria permitirán especificar de un modo más concreto sus fuerzas, sus debilidades, su capacidad especial, las oportunidades y los riesgos del sector industrial.

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Una vez que se han formulado las estrategias, estas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada. Si los planes no producen los resultados deseados, los administradores y equipos quizás deban hacer cambios en los controles, misión, metas o estrategias, o incluso en los planes mismos (Vargas, 2014). El proceso de interpretación de los resultados logrados sobre la base del monitoreo realizado es lo que permite evaluar, es decir, establecer si el desempeño se ajusta a lo programado, si está dentro de los parámetros considerados. Este proceso de evaluación es el que finalmente permite tomar decisiones, comunicar e informar (Armijo, 2009).

La evaluación de resultados tiene una importancia crítica, fundamentalmente cuando se trata de alinear los objetivos de la organización, la estrategia acordada para su realización y el rendimiento operacional necesario para ejecutarlas. Sólo teniendo la capacidad de realizar un seguimiento exhaustivo en todos los órdenes de la organización, se pueden tomar decisiones operativas alineadas con la estrategia (Vargas, 2014).

3. Método

El estudio se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. La figura 1 expone el procedimiento utilizado. Se realizó un análisis del diagnóstico de clima laboral de la empresa objeto de estudio previamente obtenido mediante el instrumento “Escala de Clima Organizacional (EDCO)” creado por los autores Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2006), aplicado a los 249 trabajadores que integran la organización. A través de este análisis se pretende precisar los factores críticos de clima laboral existentes en la organización. Respecto a la priorización de las dimensiones, fue útil para determinar en qué variables se debe mostrar mayor énfasis para la elaboración de las estrategias.



Figura 1. Procedimiento metodológico de la investigación

Debido a que se tuvo acceso total a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se consideró importante hacer una correlación entre las variables para establecer el grado de asociación entre las mismas. Por otro lado, se solicitó información respecto a las estrategias que la organización tiene vigentes actualmente, con el fin de evitar la replicación de alguna. Finalmente, siguiendo el procedimiento se pretende elaborar un conjunto de estrategias para fortalecer el clima laboral de la empresa

4. Resultados

En esta sección se expone el análisis de los resultados obtenidos del presente estudio tomando como referencia el procedimiento metodológico descrito la figura 1.

4.1 Análisis del diagnóstico de clima laboral

Como se puede observar en la figura 2, actualmente la empresa cuenta con cuatro dimensiones saludables y cuatro dimensiones por mejorar. El análisis del diagnóstico de clima laboral se expone en la Tabla 1.

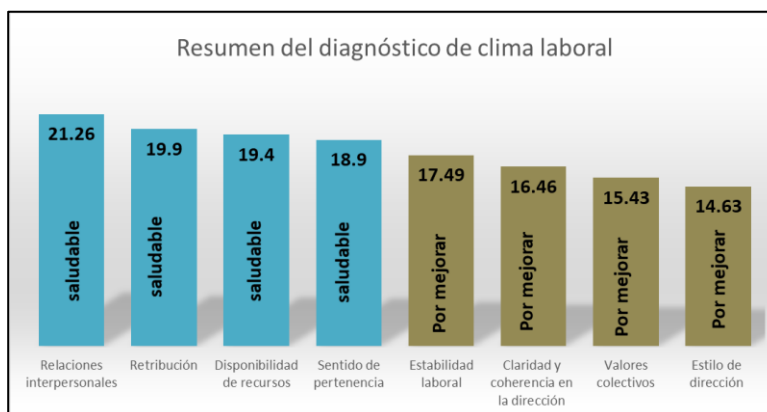


Figura 2. Resumen del diagnóstico de clima laboral

Tabla 1. Análisis del diagnóstico de clima laboral

Dimensiones con calificación "Saludable"	
Dimensión	Análisis
Relaciones interpersonales	Con un puntaje de 21.26, fue la mejor evaluada, esta dimensión considera el grado de apoyo, respeto y consideración que existe en las relaciones laborales de los trabajadores en su área de trabajo. El 43% de los empleados expresaron que sus compañeros de trabajo toman en cuenta sus opiniones, esto quiere decir que la relación entre los grupos de trabajo es buena lo cual hace que los trabajadores se sientan cómodos en el grupo como lo manifestó el 55% del personal y aceptados de acuerdo con el 56% de los trabajadores.
Retribución	Esta variable de clima laboral tiene que ver con que tan equitativos son las remuneraciones y las prestaciones que la empresa ofrece a sus empleados por el desempeño de su trabajo. El 43% de la plantilla del personal indicó que los servicios de salud recibidos por parte de la empresa muy pocas veces son deficientes, dato que muestra correspondencia con lo expresado por 41% de los empleados los cuales manifestaron que los beneficios de salud otorgados por la empresa satisfacen sus necesidades. Asimismo, el 38% de los trabajadores mencionan que casi siempre están de acuerdo con su asignación salarial, con base en lo expresado, se interpreta que los trabajadores en general se sienten retribuidos.
Disponibilidad de recursos	Con un puntaje de 19.4, esta variable está relacionada directamente con el grado en que los trabajadores disponen de la información, maquinas, herramientas y todo recurso necesario para el desempeño de su trabajo. El 43% del personal mencionó que el ambiente físico del lugar de trabajo es el adecuado para desempeñar su labor, asimismo el 40% de los colaboradores expresaron que la iluminación muy pocas veces es deficiente, por lo cual de acuerdo con el 37% del personal muy pocas veces el entorno físico de su sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollan.
Sentido de pertenencia	Con una calificación de 18.9, esta dimensión tiene que ver con el grado de identidad que el trabajador ha adquirido a lo largo de su estancia en la organización. Los trabajadores de la empacadora en su mayoría les interesan el futuro de la empacadora, esto se reafirma con lo expresado por 25% de los trabajadores, a quienes no les importa trabajar horas extras no remuneradas. Además, el 45% de la plantilla del personal manifestó que no se avergüenzan de formar parte de la empresa.
Dimensiones con calificación "Por mejorar"	
Dimensión	Análisis
Estabilidad laboral	Esta se refiere al grado en que los trabajadores ven a la empresa claras posibilidades de pertenencia y estima que al personal se le conserva o despide con criterio justo. De acuerdo con el 32% de los trabajadores los despidos de la empresa algunas veces se efectúan sin tomar en cuenta su desempeño, lo cual ha desencadenado que de acuerdo con 30% del personal, la permanencia en el cargo algunas veces se vea influida por las preferencias personales.
Claridad y coherencia en la dirección	Con un puntaje de 16.46, esta dimensión se encuentra relacionada con el grado de transparencia que tienen los directivos hacia sus trabajadores respecto a las metas, objetivos, pero principalmente en relación con el futuro de la organización. Según el 32% de los trabajadores solo algunas veces entienden las metas de la organización, esto puede ser consecuencia de la poca comunicación existente entre los trabajadores y la dirección de la empresa ya que como lo señala el 29% del personal, los directivos en algunas ocasiones no dan a conocer los logros de la empresa.
Valores colectivos	Con una calificación de 15.43 puntos, esta variable tiene que ver con el grado de percepción de valores como el respeto, cooperación y responsabilidad en el entorno laboral. De acuerdo con el 31% de la plantilla del personal, el trabajo en equipo entre departamentos solo algunas veces es bueno. Además, se resalta falta de responsabilidad en las áreas, pues el 31% de los empleados manifestaron que cuando las cosas salen mal, algunas veces los departamentos culpan a otros.
Estilo de dirección	Esta dimensión se relaciona con el grado de apoyo, estimulación, confianza y participación que los directivos o jefes brindan a sus empleados. Según el 38% de los empleados manifestaron que siempre existe arbitrariedad en las órdenes, lo que ha repercutido en el ambiente de confianza que perciben, pues solo el 25% mencionó que casi siempre el jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo.

El puntaje global obtenido fue de 143.47, por lo que en términos generales, el clima laboral en la organización estudiada se encuentra en un nivel medio según la escala de evaluación de los creadores del instrumento EDCO (Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria, 2006).

Para realizar este análisis al diagnóstico del clima laboral fue tomada como referencia la publicación titulada “Diagnostico de clima laboral en una empacadora del municipio de Huamantla, Tlaxcala” del libro “Nuevos desafíos y estrategias para el desarrollo de las MiPymes” coordinado por la Dra. M. Beatriz Flores Romero y el Dr. Federico González Santoyo y publicada en octubre de 2020.

4.2 Priorización de las dimensiones de clima laboral

De acuerdo en el análisis del diagnóstico, se realizó la siguiente priorización para las dimensiones contenidas en este estudio. Cabe mencionar que para determinar el grado de prioridad se tomó como referencia la categorización para el resultado obtenido en las dimensiones de acuerdo al instrumento EDCO de Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2006). Es decir, una calificación “Saludable” indicará una prioridad “necesaria”; una calificación “por mejorar” señalará una prioridad “Importante” y, finalmente, una calificación “no saludable” indicará una prioridad “Urgente”. En la tabla 2, se presenta la priorización de las estrategias para la presente investigación.

Tabla 2. Priorización de las dimensiones de estudio

Dimensión	Calificación	Prioridad
Estilo de dirección	Por mejorar	Importante
Valores colectivos	Por mejorar	Importante
Claridad y coherencia en la dirección	Por mejorar	Importante
Estabilidad laboral	Por mejorar	Importante
Sentido de pertenencia.	Saludable	Necesaria
Disponibilidad de recursos	Saludable	Necesaria
Retribución	Saludable	Necesaria
Relaciones interpersonales	Saludable	Necesaria

Con base en la tabla 2 se puede mencionar que para el diseño de las estrategias se tendrá mayor enfoque en las dimensiones estilo de dirección, valores colectivos, claridad y coherencia en la dirección y estabilidad laboral, pues cuentan con una prioridad importante.

4.3 Correlación entre las dimensiones de estudio

Respecto a la realización de la correlación entre las dimensiones de clima laboral consideradas en este estudio, el propósito es conocer el grado de asociación que existe entre las variables de estudio.

De acuerdo con Pita y Pértega (1997), la medida habitualmente utilizada para el estudio de la correlación es el coeficiente de correlación de Pearson. El coeficiente de Pearson mide el grado de asociación entre dos variables cualesquiera, y puede calcularse dividiendo la covarianza de ambas entre el producto de las desviaciones típicas de las dos variables, $\rho_{X,Y} = \sigma_{XY} / (\sigma_X \sigma_Y)$, donde σ_{XY} es la covarianza de (X, Y), σ_X es la desviación estándar de la variable X y σ_Y es la desviación estándar de la variable Y. Para un conjunto de datos, el valor r de este coeficiente puede tomar cualquier valor entre -1 y +1. El valor de r será positivo si existe una relación directa entre ambas variables, esto es, si las dos aumentan al mismo tiempo. Será negativo si la relación es inversa, es decir, cuando una variable disminuye a medida que la otra aumenta. Un valor de +1 ó -1 indicará una relación lineal perfecta entre ambas variables, mientras que un valor 0 indicará que no existe relación lineal entre ellas.

Para la interpretación de los resultados de la correlación, Hernández, Fernández y Baptista (2014), consideran los siguientes puntos:

- -0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- -0.75 = Correlación negativa considerable.
- -0.50 = Correlación negativa media.
- -0.25 = Correlación negativa débil.
- -0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = Correlación positiva perfecta (A mayor X, mayor Y ó a menor X, menor Y, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

Para realizar la correlación de las dimensiones de este estudio se utilizó el programa estadístico SPSS. Los resultados se muestran en la tabla 3. El objetivo de conocer el grado de correlación que existe entre las dimensiones del estudio, previo a la elaboración del plan, radica en se pretende indagar el impacto que generarán las estrategias de una dimensión con respecto a las otras.

Como se puede observar en la tabla 3, la mayor correlación se encuentra entre el sentido de pertenencia y la estabilidad laboral con 0.6988 lo que indica que la correlación es positiva media con tendencia a considerable. Con base en este resultado, se puede decir que las estrategias de sentido de pertenencia que se incluyan en el plan tendrán un impacto positivo casi considerable en el factor estabilidad laboral.

Tabla 3. Correlación entre las dimensiones del estudio

Dimensiones	Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Retribución	Sentido de pertenencia	Disponibilidad de recursos	Estabilidad laboral	Claridad y coherencia en la dirección	Valores colectivos
Relaciones interpersonales	1.0000							
Estilo de dirección	0.1283	1.0000						
Retribución	0.4962	0.1707	1.0000					
Sentido de pertenencia	0.0857	0.6515	0.1890	1.0000				
Disponibilidad de recursos	0.3023	0.4462	0.4213	0.4924	1.0000			
Estabilidad laboral	0.2298	0.6034	0.3186	0.6988	0.5614	1.0000		
Claridad y coherencia en la dirección	0.1601	0.6027	0.2994	0.6338	0.5204	0.5954	1.0000	
Valores colectivos	0.2349	0.5621	0.3435	0.5697	0.4740	0.5983	0.6201	1.0000

Asimismo, podemos observar en la tabla 3, las 12 correlaciones positivas medias sombreadas de color amarillo, lo que quiere decir que la generación de estrategias en estas dimensiones tendrá un efecto positivo medio en las dimensiones con las cuales tienen asociación. Por otro lado, se encontraron 9 correlaciones positivas débiles sombreadas de color naranja y 7 correlaciones positivas muy débiles, lo que indica que, en este grupo, las estrategias que se definan para cada una de las dimensiones no tendrán influencia considerable en ninguna de las otras.

4.4 Estrategias utilizadas actualmente en la empresa objeto de estudio

Con el propósito de evitar la duplicación de estrategias en el diseño del plan de reforzamiento se consideró importante solicitar al personal de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, las estrategias que actualmente se están llevando a cabo en materia de clima laboral. Dichas estrategias se describen en la tabla 4.

Tabla 4. Estrategias existentes en la empresa

Clima laboral 2018		
Estrategia	Periodicidad	Área responsable
Tarjeta de descuento en productos elaborados en planta	Mensual	Administrativa
Servicio de comedor gratis	Diariamente	Administrativa
Bono de puntualidad y asistencia	Quincenal	Administrativa
Jornadas de salud	Bimestral	Administrativa
Reconocimiento por años de trabajo (5, 10, 15, 20, 25 y 30 años)	Cuando se requiera	Administrativa

Curso de inducción	Al ingresar	Administrativa
Buzón de quejas y sugerencias	N/A	Administrativa
Capacitaciones en sistemas de gestión	Anual	Administrativa y producción
Capacitación 5S	Anual	Administrativa (Seguridad)
Capacitaciones de seguridad industrial	Semestral	Administrativa (Seguridad)
Convivio de fin de año	Anual	Administrativa
Concurso de calaveritas (semestral)	Anual	Administrativa
Instalación de pizarrón informativo	N/A	Administrativa
Programa de mantenimiento al área de trabajo	Anual	Mantenimiento

4.5 Estrategias de reforzamiento de clima laboral

Se diseñaron diversas estrategias de reforzamiento basadas en los resultados obtenidos del diagnóstico de clima laboral de la empresa, considerando la priorización de dimensiones y el estudio de correlación realizado en esta investigación. En la tabla 5 se presentan las estrategias más relevantes para cada dimensión:

Tabla 5. Estrategias de reforzamiento de clima laboral

Dimensión	Estrategia
Estilo de dirección	Capacitación en temas de liderazgo y habilidades gerenciales a jefes de área y directivos, con el fin de desarrollar en los líderes de área un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias respecto al manejo de sus colaboradores.
	Realizar reuniones periódicas en las áreas de trabajo para fomentar el valor de confianza de los trabajadores hacia sus jefes directos y desarrollar una mayor cohesión en los grupos de trabajo.
	Delegación de pequeños proyectos para aquellos trabajadores que muestren iniciativa y buenos resultados en el área.
	Establecer la política de "Puertas abiertas" con el fin flexibilizar las relaciones interpersonales entre los empleados y los jefes de cada área.
Valores colectivos	Taller trabajo en equipo, para desarrollar una conexión en el grupo mediante las vivencias grupales generadas en las actividades. Lo que favorecerá el autoconocimiento, el sentimiento de pertenencia y la colaboración del personal.
	Realizar eventos de tipo social (celebraciones festivas, cenas, campamentos, entre otros) dirigidos a los trabajadores de la empacadora, con el objetivo de fortalecer los vínculos de amistad y compañerismo entre los empleados.
	Curso de ética y valores en el trabajo, con el propósito de Integrar los valores éticos y morales en las funciones de los trabajadores y modificar actitudes que les permitan brindar un mejor servicio al compañero de trabajo
Claridad y coherencia en la dirección	Sensibilizar a los trabajadores respecto a la relevancia de la misión, políticas, objetivos y aspectos estratégicos del área de trabajo y la manera en que se alinean con las estrategias de la empresa, para reforzar la información otorgada a los trabajadores respecto a las normas y cultura de la organización.
	Crear un manual de descripción de puestos con el fin de guiar al trabajador en la ejecución de sus actividades, dejándole tener conocimiento de sus obligaciones y resultados esperados.

	<p>Actualización constante de la información difundida en los pizarrones informativos para mantener informada a la plantilla laboral respecto de cursos, eventos o asuntos relevantes en la organización.</p> <p>Diseñar una red informática(intranet) en la cual el trabajador a través de un usuario y una clave pueda consultar datos relevantes de la empacadora como: Reglamentos internos, políticas, resultados de la evaluación de clima laboral, comunicados de la empresa, programación de cursos, productividad del mes, etc.</p>
Estabilidad laboral	<p>Realizar una evaluación del desempeño con la finalidad de determinar el rendimiento global del empleado y tener una referencia para los procesos de pago, promoción y reconocimiento.</p> <p>Elaboración de un Protocolo de pos-evaluación de desempeño para retroalimentar al personal respecto los puntos de mejora reflejados en la evaluación y considerar la posibilidad de un desarrollo en desempeño del trabajador (plan de carrera) que sea posible efectuar.</p> <p>Diseño de políticas de promoción y desarrollo humano con la finalidad de establecer las reglas y directrices básicas respecto a la promoción laboral en la empresa.</p>
Sentido de pertenencia	<p>Creación de un protocolo de bienvenida por parte de los jefes de cada área para acoger y motivar al trabajador de nuevo ingreso</p> <p>Realización de Concursos internos para cubrir vacantes en la organización los cuales permitan impulsar buenas prácticas de trabajo mediante la equidad de oportunidades y la nula discriminación entre los trabajadores de la organización.</p> <p>Creación de un plan de carrera para el trabajador en la organización para ofrecer a los trabajadores guía, preparación y entrenamiento para poder tener la oportunidad de desempeñar un puesto laboral con mayor responsabilidad, considerando sus aptitudes y actitudes de cada empleado.</p>
Disponibilidad de recursos	<p>Realizar un análisis de la distribución de los espacios de planta con el propósito de determinar si la organización de las áreas de trabajo y equipo asegura la fluidez del flujo de trabajo, materiales, personas e información a través del sistema productivo.</p> <p>Generar convenios con instituciones para enviar el personal a capacitarse periódicamente, haciendo partícipes a todos los trabajadores de la organización.</p> <p>Realizar un análisis por cada cargo de la organización con respecto a los elementos requeridos para desempeñar correctamente el trabajo</p>
Retribución	<p>Personalizar la celebración de fechas especiales (10 de mayo, 12 de diciembre etc.) que permitan construir relaciones de calidad con los trabajadores caracterizadas por la confianza, el orgullo de pertenencia y el compañerismo</p> <p>Creación de política de cumpleaños no monetaria en la cual se releve de sus labores por unas horas al trabajador para que tenga la posibilidad de festejar esta fecha especial con sus seres queridos.</p> <p>Entrega de constancias y reconocimientos por el cumplimiento de objetivos, con el propósito de reconocer a los grupos de trabajo por su excelente desempeño dentro de sus áreas de trabajo.</p>
Relaciones interpersonales	<p>Realización de actividades deportivas y culturales para Incentivar y motivar las buenas relaciones humanas entre los colaboradores</p> <p>Creación de concurso de Talentos (Danza, música, canto, teatro, poesía, pintura), con el fin de estimular el talento artístico y cultural al mismo tiempo de fortificar los lazos de integración entre los miembros de la organización.</p> <p>Creación de un grupo para la solución de conflictos laborales encargado de resolver las inquietudes y problemática generadas en los departamentos de la organización.</p>

5. Conclusiones

A nivel general, el clima organizacional es un tema de estudio dentro de las empresas puesto que incide en la gestión de su capital humano y en sus resultados, por lo tanto, su medición se convierte en una manera de diagnosticarlo, mejorarlo, mantenerlo e incluso convertirlo en herramienta estratégica (Méndez, 2005).

Conforme a los objetivos planteados en este estudio se logró analizar los resultados del diagnóstico clima laboral de la empresa del Estado de Tlaxcala obtenidos mediante la utilización de las dimensiones contenidas en el Instrumento “Escala de Clima Organizacional (EDCO) diseñado por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2006). De acuerdo con el puntaje de 143.47 la empresa cuenta con un nivel medio de clima laboral. De las ocho dimensiones evaluadas, relaciones interpersonales, retribución, disponibilidad de recursos y sentido de pertenencia forman parte de las dimensiones saludables; por otro lado, estilo de dirección, estabilidad laboral, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos se encuentran dentro del grupo de las dimensiones por mejorar. Para alcanzar este objetivo fue fundamental tomar como referencia la publicación titulada “Diagnóstico de clima laboral en una empacadora del municipio de Huamantla, Tlaxcala”.

De igual manera se concluye que la determinación de la prioridad de las dimensiones consideradas en este estudio fue de utilidad para centrar mayor atención en la elaboración de estrategias para los factores de clima laboral más críticos. De igual manera servirá de guía para cuando el personal de recursos humanos y/o dirección establezca el plan de acción a seguir. De acuerdo con el estudio correlacional realizado entre las dimensiones de clima laboral, se determina que las estrategias de sentido de pertenencia tendrán un impacto positivo, casi considerable, en el factor estabilidad laboral. Asimismo, las estrategias generadas para las dimensiones involucradas en las doce correlaciones positivas medias obtenidas, tendrán un efecto positivo medio en las dimensiones con las cuales tienen asociación.

Respecto a la problemática en materia de rotación de personal, se puntualiza que de acuerdo con los resultados de las dimensiones: relaciones interpersonales y retribución que, de acuerdo con Chiavenato (2007), forman parte de los factores que influyen en la rotación de personal de una organización, es notorio que debido a las buenas calificaciones obtenidas en estas, el personal no está abandonando la empacadora por estos factores, por lo que las únicas acciones que se podrían realizar serían solo de refuerzo. En cuanto a la dimensión estilo de dirección que según Chiavenato (2007) de igual forma, integra estos factores, es evidente que a diferencia de las variables anteriormente mencionadas, esta se encuentra en el grupo de dimensiones por mejorar, además fue la peor evaluada, por lo que se concluye que es una de las causas por las cuales los empleados están dejando el trabajo.

Finalmente, las estrategias presentadas se diseñaron para fortalecer todas y cada una de las dimensiones incluidas en esta investigación, priorizando aquellas que se encuentran dentro de las dimensiones por mejorar: estilo de dirección, estabilidad

laboral, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos. Asimismo, las estrategias propuestas en este estudio quedan como una opción de solución a los problemas identificados mediante la investigación realizada en la empresa objeto de estudio, con respecto al clima laboral. De tal modo que queda a consideración de la organización la implementación de las mismas.

Referencias bibliográficas

- Acero, Y., Echeverri L., Lizarazo, S., Quevedo, A. & Sanabria, B. (2006). *Escala de Clima Organizacional (EDCO)*. Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz [consultado en junio de 2020]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>.
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima, Cultura.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. (Versión Preliminar). Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava edición). Colombia, Editorial McGraw-Hill.
- Cendejas J. (2014). Implementación del modelo integral colaborativo (mdsic) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro - occidente en México. (Tesis de doctorado). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Puebla.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35),152-181.
- Escuela del Partido «Nico López». (s/f). Maestría en Consultoría Gerencial. Curso 2. Cultura organizacional. Escuela del Partido «Nico López»
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-59.
- Hernández, R., Fernández, R. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (Sexta edición). México, D.F, Mc Graw Hill.
- Johannesson, R. (1973). Some problems in the measurement of organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10 (1), 118-144.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. México, Editorial Trillas.
- Méndez, C. E. (2005). Clima Organizacional En Empresas Colombianas 1980-2004. *Revista Universidad y Empresa*, 7(9), 100-121.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá, Universidad del Rosario.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational behaviour*, (9th edition). Harlow, Pearson Education.
- Pita Fernández S, Pértega Díaz S. (1997). Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Utilización e Interpretación de las Técnicas de Correlación disponible. Complejo Hospitalario Juan Canalejo. A Coruña (España): Cad Aten Primaria, (4), 141-144. [Actualizado: 30/03/2001].
- Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Editorial Continental.

- Ramos, A. (2014). Diagnóstico de las principales variables sobre Clima Organizacional que afectan la productividad en la UEB: Centro Comercial Hicacos. (Tesis de Diploma), Universidad de Matanzas, Cuba.
- Toro, F. (2001). *Clima organizacional*. Medellín, Cincel.
- Torres, C. & Asensios, L. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Plan de Mejoramiento de Riego en la Sierra y Selva (Plan Meriss Cusco). (Tesis de grado). Universidad Nacional de Educación. Lima, Perú.
- Vargas, H. (2014). Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo. (Tesis de grado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.