

## Tendencias de clima laboral 2017 en empresas de servicios varios de Manzanillo, Colima, México

### Labour Climate Tendencies in 2017 at Various Service Companies in the Port of Manzanillo, Mexico

**Autores:** MSc. Isabel Felicita Jover Jiménez. [ijover63@gmail.com](mailto:ijover63@gmail.com)  
Dr. Renato Francisco González. [refragosa67@gmail.com](mailto:refragosa67@gmail.com)

#### Resumen

El presente estudio descriptivo - analítico, de corte triangular responde al objetivo de evaluar el clima organizacional en 18 empresas de Manzanillo representativas de 1005 colaboradores; a través de 479 encuestas, para un 48 % de representatividad muestral. Analizándose el comportamiento de 13 variables: (empresa, condiciones ambientales, ergonomía, creatividad e iniciativa, motivación, comunicación, reconocimiento, integración y trabajo en equipo, compañeros de trabajo, jefe y superiores, remuneración, puesto de trabajo y calidad), con 64 indicadores. Utilizados los métodos estadísticos: Análisis de componentes principales y ANOVA; alcanzando resultados que originaron estrategias y propuestas de mejora a tono con las oportunidades identificadas.

**Palabras clave:** clima organizacional, ambiente de trabajo.

#### Summary

This analytic – descriptive, based on three sources of information has the goal to evaluate organizational climate for 18 firms located in the city of Manzanillo, Mexico. It was based on information provided by 479 workers of those firms. It may represent 48 % of total workers. 13 variables were included in the study: firm, environment conditions, ergonomics, creativity and initiative, motivation, communication, acknowledgement, team work and integration, co-workers, bosses and superior officials, salary, working post and quality. Principal component analysis and analysis of variance as statistical methods were used. Results had generated strategies for improving conditions for workers and firms.

**Key words:** Organisational climate, work environment.

#### Introducción

El trabajo describe una experiencia informativo analítica relacionada con la evaluación de 13 variables y 64 indicadores de clima organizacional en un segmento de empresas de servicios varios, radicadas en el puerto de Manzanillo. Colima. México.

## Objetivo general

Describir estrategias de mejora para las áreas de oportunidad identificadas en un segmento de empresas de servicios varios, del puerto de Manzanillo. Colima.

## Objetivos específicos

- Diagnosticar el clima organizacional en 18 empresas locales.
- Comparar el estado actual de clima organizacional entre las empresas de la muestra.
- Identificar las fortalezas y debilidades en las variables e indicadores actuales de clima organizacional.
- Contrastar resultados según las particularidades sectoriales de la muestra.
- Comprobar integración estadística significativa entre los resultados de las variables evaluadas en las empresas participantes en la encuesta aplicada.
- Diseñar estrategias y acciones de mejora acorde a las variables e indicadores con más baja evaluación.

## Pregunta de investigación

¿Existe un buen clima organizacional en las empresas de servicio analizadas en la muestra del Puerto de Manzanillo?

## Justificación: Importancia del estudio del clima en las organizaciones

No cabe duda de que a pesar de que no se ha alcanzado hasta hoy un consenso global por parte de investigadores y autores, acerca del significado y alcance del término clima organizacional, es innegable su importancia y necesidad de atención situacional permanente, debido al impacto que causa el ambiente en las personas y en las organizaciones. Por ello García Solarte, (2009:46) considerando criterios de otros autores señala sobre el mencionado constructo: “Para Dessler, (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores”.

Particularizando en el contexto del puerto de Manzanillo y de acuerdo con experiencias propias de contacto directo con el mercado laboral regional; vale la pena destacar en este contexto, la presencia de una idiosincrasia muy variada y cosmopolita; originada por la diversidad de procedencias nacionales y extranjeras de las personas que viven y laboran en la localidad. Lo cual dificulta en gran medida, la identificación de tendencias, ritos y generalización de costumbres típicas locales. Las atractivas oportunidades del puerto y el amplio volumen de servicios portuarios y logísticos, turísticos, gastronómicos, etc. aportan un atractivo adicional al mercado, convirtiéndolo en foco geográfico y social desde el punto de vista laboral. Pero a la vez se denota, en muchos casos, cierto sentimiento de

temporalidad e insuficiente sentido de identidad y pertenencia por una parte del talento humano, que genera un aumento de la movilidad; respaldada por las disímiles opciones laborales. En línea con esto, se aprecia que a pesar de que las condiciones salariales son muy buenas, comparativamente con otros lugares; los precios y, por consiguiente, los niveles de vida suelen ser muy caros; elemento que podría complejizar la percepción motivacional y las expectativas del estímulo material recibido por las personas, como parte de la influencia de estas variables en los indicadores de clima organizacional.

Por lo que es conveniente identificar las tendencias de clima laboral actual de las empresas de Manzanillo, para generar una incidencia positiva que facilite continuar aprovechando las oportunidades locales y las demandas de servicios y se revierta en una mayor satisfacción laboral de colaboradores, empresarios, directivos, mercado y sociedad.

### **Estado del arte**

Con respecto al objeto de estudio identificado: el constructo clima organizacional; la revisión de la amplia literatura disponible evidencia el nacimiento y desarrollo formal del concepto desde hace muchos años, presentando disímiles valoraciones que reflejan convergencias y divergencias relacionadas con su conceptualización.

Brunet, (1999) citado en Patrón, (2010:18), menciona que “El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960”.

De acuerdo con lo esbozado por Sohi, (1999: 94) y coincidir precisamente con el enfoque de esta investigación, al plantear que se deben realizar programas y acciones para cambiar los elementos culturales que impiden que el personal logre sentido de identidad institucional y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador; además de lograr indicadores de satisfacción personal de acuerdo con sus resultados.

Casales, Ortega y Romillo, (2000: 289), plantean la existencia de innumerables interpretaciones sobre las principales dimensiones del concepto y su relación con variables, tanto de la organización como del individuo. Y definen el constructo clima como "Conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad".

Posteriormente Gonçalves, (2007), citado por Guillén del Campo, (2013: 243), expresa que: “El clima organizacional se mide por la forma en que es percibida la organización [...] “el clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito”.

Identificándose una interesante interrelación sistémica, al señalar los autores que los factores y estructuras organizacionales generan un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Y este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos, a su vez, inciden en el funcionamiento de la organización y, por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica (Gonçalves, 2000; Segredo Pérez y Reyes, 2004; Segredo Pérez y Pérez Perea, 2007).

Chiavenato, (2000: 86), define el clima organizacional 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 mismos.

Y años más tarde el mismo Chiavenato, (2009:260), define que: “El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas”. Estableciendo una interesante interrelación entre la mejora del clima organizacional y las manifestaciones de ánimo, interés, colaboración, demostradas por las personas.

Argumentando la diversidad de puntos de vista respecto al concepto, Méndez, (2006) citado en García Solarte, (2009: 43-61), identifica el nacimiento del constructo clima organizacional en un contexto de interacción organizacional muy complejo y dinámico, donde la diversidad de comportamientos de personas y grupos pueden afectar dicho ambiente. Y su origen, desde el punto de vista sociológico resalta la importancia del hombre en su función laboral y su participación social.

Para Castillo y Pérez, (2011: 40-47), las personas perciben su ambiente de diferentes maneras relacionándolo con los factores internos y externos de su empresa según sus expectativas, los cuales por su relevancia pueden identificarse como fortalezas en los procesos de calidad y mejora continua.

Profundamente interesante y original parece el símil establecido al destacar que el término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que al relacionarse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que conservan regularidades categóricas y que identificamos clima de un lugar o región, equivalente al clima organizacional, como un conjunto específico de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975), citado por Chiang Vega y Salazar Botello y Núñez Partido (2007: 61-76).

Para Noriega y Pría (2011: 116-122) el clima organizacional es generado por un proceso de interpretación de los fenómenos objetivos de una organización a través de percepciones individuales subjetivas de sus miembros, lo cual impacta como consecuencia organizacional en las motivaciones y el comportamiento de los mismos (...) como “resultado de la interacción recíproca de los individuos con el ambiente”.

García, Moro y Medina (2010: 209) establecen que en el clima organizacional influyen características precisas que pueden reflejarse en el trabajo tales como "el comportamiento individual, los estilos de dirección, las normas, políticas y, de manera general, en el sistema organizacional de la institución".

Rodríguez, Retamal, Lizana Y Cornejo (2011: 220) relacionan la conveniencia de estudiar el clima organizacional como oportunidad de mejora continua del ambiente empresarial, al ser el mismo de gran influencia tanto en los procesos como en la motivación de las personas.

Brunet, (2011: 46- 47) equipara en su percepción de clima organizacional una relación con "valores y necesidades" y determina que su satisfacción estará relacionada con las necesidades que pueda resolver en su empresa.

Ramos, (2012: 16). Identifica una posible inconsciencia en los individuos que pueden percibir el clima organizacional sin determinar su composición, dificultando así la medición objetiva del mismo.

Un argumento importante respecto a la relación entre el clima y el resto de los aspectos significativos en las organizaciones es la definición de clima aportada por el Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia, (2004), citado en Iriarte, Guzmán y Martínez (2012: 15):

El conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de las mismas como son el estilo de dirección, las relaciones laborales, las estrategias organizacionales, los estilos de comunicación, procedimientos administrativos, las condiciones físicas.

Visbal Pérez (2014: 124) citando a Hunter (2011, 7 de julio) y Segredo (2011) resaltan la influencia del clima organizacional idóneo en el proceso del desarrollo; así como que: "Si se logra generar cambios que permitan una mayor satisfacción del trabajador en su entorno laboral, el clima y ambiente laboral serán propicios para la productividad y la creatividad" (Chiang, Martín y Núñez, 2010: 70).

García, Hernández, Navarrete, Corichi Y Sánchez, (2014: 108) describen el clima organizacional como "la percepción del capital humano con relación al ambiente en que se desarrolla y es compartida con los compañeros de trabajo" y añaden que "es considerada como un factor que refleja las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para desempeñarse en el contexto laboral"

Cardona Echeverri Y Zambrano Cruz, (2014:184-189) establecen que: "el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, en tanto que las características personales de un individuo configuran sus características propias de la personalidad"; (...) Por lo que concluyen que "en consecuencia el clima de una

organización se constituye a partir de una configuración de características propias de esta”.

Bernal, Pedraza y Sánchez, (2015: 9) puntualizan el clima organizacional como “el conjunto de características que definen el ambiente de trabajo de una organización y que ejerce efecto sobre el comportamiento, las relaciones y las actitudes de los individuos.”

Cristancho, (2015: 1) establece que: “El clima laboral se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo”.

Meza Barajas (2017: 148-158) plantea que “el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral a través de sus actitudes y comportamientos dentro de la empresa”. Y afirma que “tiene efecto en la motivación del individuo lo cual los impulsa a ser más eficientes, productivos y lograr los objetivos de la organización” (Permarupan et al, 2013).

Santana, Morales y Cristancho, (2018: 2). Expresan que “el clima laboral se puede explicar cómo la suma de las condiciones, tanto físicas como emocionales, en las que los colaboradores de una organización realizan su trabajo día a día”. Relacionando la calidad de dicho clima con “el nivel de satisfacción del talento humano”, (...) y añaden que el mismo impactará en la “productividad y competitividad general de la empresa”.

Da Cruz, Souza Nascimento y Souza (2018: 4) establecen que el ambiente de trabajo [clima] “está formado por distintos intereses, posturas personales y profesionales diferenciados, estilos de vida y maneras diversas de ver el mundo”. Y esclarecen que resulta “ilusorio” pretender que las personas en una organización coincidan en cuanto a la posesión de “conceptos y valores, que “interpreten y reaccionen igualmente a las políticas, normas y costumbres organizacionales”, “o que tengan la misma intensidad de aceptación o reacción sobre los mismos acontecimientos de la vida profesional”.

Pérez, Quijano, Atlahua y San Román (2018: 1) Refieren que: “el clima laboral, está conformado por el papel que juegan todos aquellos individuos que integran a la empresa, sobre la manera de hacer, sentir y pensar”. Y que “Por otra parte, influyen ciertas variables o factores que se relaciona entre sí y éstas son las causantes de cómo es percibido el ambiente en el clima laboral”.

Se concluye entonces, del análisis de las definiciones consultadas, que el clima organizacional es un proceso complejo, multivariado y fenomenológico, como consecuencia del conjunto de percepciones e influencias de factores internos y externos, reflejados por los miembros de las organizaciones; de acuerdo a cómo desempeñan sus acciones dentro del sistema, las relaciones interpersonales para dar respuesta a los objetivos institucionales y el grado de satisfacción y sentido de pertenencia con la función corporativa; lo cual permite relacionar el constructo clima

organizacional con la cultura resultante de dichas percepciones personales muy diversas; causa aparente de disímiles niveles de motivación, comportamientos e interrelaciones con el ambiente laboral.

A la luz de la apreciación de este trabajo, puede concluirse que el clima organizacional es un importante y complejo fenómeno multifactorial, que como fotografía del momento específico en que se analiza, envuelve en su manto, de manera interactiva y bilateral a las personas y a las organizaciones. Que surge desde el propio nacimiento del ser humano, (aunque se estudia, concientiza e investiga a *posteriori*, con el desarrollo científico de la humanidad). Y su inserción es global, pues se manifiesta no solo en ambientes laborales sino en contextos grupales familiares, sociales, culturales y profesionales de cualquier lugar, país o continente.

Con la interesante particularidad dual, según los autores, de ser a la vez, el resultado de las disímiles y variadas percepciones culturales, estados de ánimo, actitudes, influencias, comportamientos, creencias, relaciones interpersonales, comunicación y valores de dichas personas, por una parte, y de la calidad y coherencia de las políticas, procesos, procedimientos, condiciones de infraestructura, estilos de liderazgo, solución de problemas y toma de decisiones de las organizaciones, por la otra.

Paralelamente, ese clima descrito desde una perspectiva de resultado o efecto es también un elemento causal sinérgico, generador de los distintos comportamientos, percepciones, actitudes, sentido de pertenencia, identidad institucional, motivación e integración del talento humano; como consecuencia de su posicionamiento, jerarquía, posibilidad de independencia, creatividad, crecimiento y satisfacción en las organizaciones. Y esas dos particularidades generan dicha sinergia, provocadora de significativa influencia personal en el cumplimiento, también dual, de la misión, visión, objetivos y resultados organizacionales; de conjunto con el alcance y mantenimiento de la satisfacción, permanencia, lealtad, motivación, crecimiento y desarrollo del ser humano en los mencionados contextos laborales.

### **Otras investigaciones consultadas relacionadas con el tema en cuestión**

Se tomó como referencia principal el trabajo de Bohórquez, (2016: 90), quien realiza un estudio descriptivo - analítico, de corte cuali-cuantitativo, aplicando el método transversal de encuestas para un diagnóstico de clima laboral en la Fundación Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja "Casa del Niño". Su instrumento constaba de 10 variables, a saber: empresa; condiciones ambientales; ergonomía; creatividad e iniciativa; comunicación; reconocimiento; compañeros de trabajo; jefe y superiores; remuneración y puesto de trabajo. Refiriendo entre las derivaciones de su investigación "resultados que prueban: una relación entre el clima laboral y la satisfacción como aspectos que inciden en la productividad y la permanencia de los empleados..."; así como que "se evidencian unas variables que eventualmente podrían ejercer una influencia negativa sobre él; como la variable

de puestos de trabajo, remuneración y reconocimiento, por ejemplo, donde las apreciaciones negativas fueron más prominentes”.

### **Hipótesis de trabajo**

Existe un buen estado de clima organizacional actual en las empresas de servicios varios de Manzanillo representadas en la muestra.

### **Instrumentos y métodos**

Este trabajo es el resultado de un proceso interactivo donde se partió de analizar a profundidad el significado e influencia del clima organizacional; se valoraron varios instrumentos de diagnóstico y se seleccionó y amplió un cuestionario tipo. Y con los resultados se conformó una base de datos real y actualizada.

### **Naturaleza y tipo de Investigación**

Tomando en cuenta la definición de Bejar (2008: 17) los “Estudios descriptivos: Sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos”. (...) “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y, su interrelación”. El tema de investigación abordado se cataloga como un estudio descriptivo - analítico, de corte triangular.

Aunado a ello Bejar también señala que: “las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. (...) “es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera”. Por lo se empleó el método transversal de encuestas para el diagnóstico de clima laboral.

La investigación es descriptiva porque analiza el comportamiento de las variables que influyen positiva y negativamente sobre el clima laboral, en un segmento empresarial. Arnal, Del Rincón, La Torre, (2001), citados en Bejar, (2008:45) refieren que: “El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo”. Y se asume que es analítica porque implemente el análisis de las definiciones relacionadas con estudios, variables, indicadores, para estudiar y comprender sus elementos en forma exhaustiva e interpretar acertadamente los resultados propios.

### **Población objeto de estudio**

El conjunto poblacional del presente estudio está constituido por las percepciones, expresadas a través de encuesta, de los colaboradores de 18

empresas de servicios varios de Manzanillo; Con un total de 1005 trabajadores, de los cuales se encuestaron 479 para un 48 % de representatividad muestral. El método para seleccionar la población a encuestar se basó en la disponibilidad de los colaboradores de las mencionadas empresas, a expresar su valoración sobre el estado de clima organizacional.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Se decidió adoptar el instrumento encuesta de Bohórquez (2016), al cual se añadieron tres variables por su relación con el constructo clima laboral; las cuales fueron: motivación, integración y trabajo en equipo y calidad. Resultando una encuesta, conformada por 13 variables, con un total de 64 preguntas (indicadores) incluidas en los mismos, aplicada a una representativa muestra de los colaboradores de las 18 empresas seleccionadas.

### **Definiciones y conceptos manejados en los instrumentos y métodos:**

**Encuesta.** “La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas” (Grasso, 2006:13)

Para la tabulación de datos se aplicó el método estadístico: **Análisis de Componentes Principales (ACP)**. Es un procedimiento matemático que transforma un conjunto de variables originales (P) altamente correlacionadas en otro conjunto menor de variables (K) llamadas componentes principales (CP), con la menor pérdida de información posible. Generalmente se trata de que a la matriz de correlaciones de P [esto es,  $Corr(P)$ ] se le extraigan sus valores y vectores propios. La naturaleza de los datos de P determina la estimación de la matriz de correlaciones. En este sentido se puede aplicar la estimación de Pearson, Spearman, policórica o tetracórica. Para este trabajo se empleó el Programa FACTOR®. A partir de los resultados de las cargas factoriales se agregan las variables. Es importante mencionar que a partir de 63 variables originales (que se explican más adelante) se obtuvieron 6 variables intrínsecas; a partir de las cuales se estimaron los ‘*factor scores*’ que constituyen las 6 variables. Es a estas últimas variables a las que se les aplican otros métodos estadísticos, como el que se menciona a continuación.

**Análisis de Varianza.** Este método busca determinar si los promedios de diferentes muestras de una población son similares o no, con un nivel determinado de confianza. La distribución de probabilidad sobre la que se basa el procedimiento es la F; por lo que parte del supuesto que las variables analizadas se distribuyen como normal. De manera más estricta, también se debe cumplir con la propiedad de homogeneidad de varianzas en las muestras e invariancia al realizar operaciones con los estimadores. Si estas condiciones no se cumplen, entonces deben emplearse métodos no paramétricos. En este trabajo solamente se aplicó el ANOVA sin las consideraciones de sus restricciones. Las variables empleadas son los ‘*factor scores*’ obtenidos del ACP y las muestras son las empresas.

**Delimitación espacial.** La investigación se realizó en 18 empresas seleccionadas por los Maestranos, pertenecientes a 4 sectores de Manzanillo, a saber: Terminal Pacífico; TRAE; Rest. Compadre; INGUZ; A. Marítimo; URIAZA; CAHLA; La Garita; Azul Profundo; Navegante; Miralum; Poppel; Haro; Patito; Lukitas; Manchas; Canelo; Allure.

**Delimitación temporal.** Los datos reales que manejar corresponden al período de recolección Octubre- noviembre 2017.

**Delimitación material.** Las variables que conforman el cuestionario son: Sobre la empresa, Condiciones ambientales, Ergonomía, Creatividad e iniciativa, Motivación, Comunicación, Reconocimiento, Integración y trabajo en equipo, Compañeros de trabajo, jefe y superiores, Remuneración, Puesto de trabajo y Calidad.

**Operacionalización de las variables.** El instrumento para el análisis el clima organizacional mide trece (13) variables. El contenido y alcance de las variables incluidas en las preguntas (indicadores) de la encuesta fue:

**Tabla 1. Contenido y alcance de la encuesta de clima organizacional aplicada.**

<p><b>1. Sobre la empresa:</b> Brunet (2011), citando a Schneider y a Bartlett (1968), afirma que esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización. Evalúa percepciones sobre Grado de satisfacción, orgullo, integración y conciencia de aportes del trabajador hacia su empresa</p>
<p><b>2. Condiciones ambientales:</b> De acuerdo con Barrios, Bermúdez y Contreras, (2010). Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. A efectos de la presente investigación, se traduce en las condiciones mínimas que requieren los empleados para desempeñar sus labores en un ambiente o contexto determinado. Evalúa Percepción de iluminación, temperatura, limpieza, ruido y estado de su equipo de trabajo.</p>
<p><b>3. Ergonomía:</b> Reglas usadas para organizar el trabajo y... su aplicación es fundamental para el crecimiento tecnológico, organizacional y principalmente para el bienestar físico y social del hombre. (Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 2009). Percepción de comodidad, espacio y adecuación de su lugar de trabajo.</p>
<p><b>4. Creatividad e iniciativa:</b> Conforme al Portal Educar Chile: Capacidad para formular activamente nuevos planteamientos que se adelanten a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio. Percepción de posibilidades de iniciativa, libertad, receptividad a propuestas y variedad de trabajo.</p>
<p><b>5. Motivación:</b> “Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. (Robbins, 2004:155). Percepción de conocimiento de sus necesidades por el jefe, ambiente laboral, actividades extra laborales, procuración de bienestar emocional por la empresa.</p>
<p><b>6. Comunicación:</b> “La transferencia y comprensión de significados” (Robbins, 2004: 284) Percepción de comunicación entre jefes y colaboradores, entre colaboradores y jefes, entre compañeros y colaboradores, entre compañeros y claridad y retroalimentación de la información.</p>
<p><b>7. Reconocimiento:</b> Comportamiento de reacción con el que respondemos de manera racional a cualidades de valor que hemos aprendido a percibir en los sujetos humanos conforme a la integración en la segunda naturaleza de nuestro mundo de la vida.</p>

Honneth, (2006). Percepción de igualdad de género para ocupar puestos; utilidad del trabajo, Seguridad respecto al futuro, promoción basada en resultados, Igualdad de oportunidades, Estímulos por resultados.
<b>8. Integración y trabajo en equipo:</b> Olaz, (2009), definió sobre el significado del grupo en el que se condicionan o determinan el significado y/o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo. Percepción de existencia del trabajo en equipo, buena integración, entre colaboradores, jefes en equipo con colaboradores, agrado por trabajar en equipo.
<b>9. Compañeros de trabajo:</b> Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización (Pritchard y Karasick, 1973) citados por Brunet (2011). Percepción de Apoyo de sus compañeros, amistad, Relaciones interpersonales.
<b>10. Jefe y superiores:</b> Forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo (Bowers y Taylor, 1970). Schneider y Bartlett (1968) citados por Brunet (2011). Hay que considerar el apoyo patronal, cuestionando ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en su esfuerzo y en mantener un espíritu amistoso de cooperación? Del mismo modo, se tiene en cuenta la Consideración entendida como el comportamiento del director que intenta tratar a su personal de la manera más humana posible (Halpin y Crofts, 1963). Percepción de Nivel de exigencia, grado comunicativo, justicia, tratamiento a los colaboradores, frecuencia comunicativa y retroalimentación.
<b>11. Remuneración:</b> Percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño. (Las nueve dimensiones del clima organizacional, 2015). Percepción de Categoría de Sueldo. Correspondencia con otros puestos similares, equilibrio del sueldo con los del entorno, correspondencia del salario con la situación económica de la empresa, posibilidades de aumento.
<b>12. Puesto de trabajo:</b> Toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos y tareas, (...) la carga de trabajo asociada (Olaz, 2009). Percepción sobre Relación puesto/experiencia y preparación académica. Valoración en el puesto, Reconocimiento, Gusto por permanecer. Actividades ajenas al puesto, Proporción de cargas de trabajo.
<b>13. Calidad:</b> Cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos. Crosby, (1994). Percepción sobre conocimiento de políticas y objetivos de calidad de la empresa. Conocimiento objetivo específico del puesto.

**Tabla 1.** Resumen de contenidos y alcance de la encuesta de clima organizacional aplicada. Fuente: Elaboración propia.

El mismo, muestra la descripción y alcance de las 13 variables de clima organizacional, evaluadas en este trabajo, a través de la encuesta, con sus respectivas 64 preguntas o indicadores de medición.

Desde el punto de vista procedimental, se maneja un alcance evaluativo cuantitativo para cada pregunta entre 1 y 5, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo. Se procesaron los promedios generales tanto por pregunta (indicador) como por variable; así como promedios generales de clima organizacional resultantes por empresa y para toda la muestra de 18 empresas.

## Resultados

El resultado del procesamiento de la información general obtenida en la evaluación de clima organizacional, según este trabajo refleja que: de las 18 empresas evaluadas, 7(38.8 %), alcanzaron evaluación de Muy bien (Entre 4 y 4.8), lo cual puede considerarse como muy positivo; y 11(61.1) resultaron evaluadas de Bien (Entre 3.1 y 3.9). Lo que representa un resultado general positivo de Bien (3.9).

Sin embargo, vale la pena resaltar que aunque difícil, la mayor expectativa social, empresarial y personal en el mundo laboral actual complejo y globalizado, es que las organizaciones alcancen la excelencia en su clima laboral, como motor humano generador de competitividad; por lo que se debe considerar este resultado como un reto y acicate, para continuar incidiendo de manera sistémica en lograr cambios sustantivos de carácter cultural, organizacional, tecnológico, material, y motivacional en el mismo; gestionando inteligentemente el bienestar emocional de las personas en los ámbitos laborales de Manzanillo.

Aunque ninguno de los indicadores de clima organizacional aplicados en la encuesta fue evaluado como excelente, ni como mal; 5 de los 13 (38.46 %), resultaron con evaluación a partir de 4, equivalente a Muy bien; lo que puede considerarse como fortalezas actuales, destacando entre ellas las percepciones de los evaluadores acerca de los indicadores: empresa, creatividad e iniciativa, ergonomía, compañeros de trabajo y reconocimiento.

Mientras que los restantes 8 indicadores (61.53 %) promediaron evaluaciones entre (3.5 y 3.9), representados cualitativamente como Bien. Y aunque por el % no constituyen debilidades; por la repercusión psicológica y emocional que suelen provocar estos factores en el clima organizacional, podrían considerarse como oportunidades de mejora, en este caso: comunicación, integración y trabajo en equipo, jefe y superiores, condiciones ambientales, calidad y puesto de trabajo.

Los indicadores más bajos en la evaluación realizada, aunque sin resultar en situación crítica, fueron la motivación (3.4= Bien), y la remuneración (3.4= Bien), siendo éstos algunos de los más representativos del clima organizacional por su influencia en el comportamiento, permanencia, resultados y satisfacción de los colaboradores en las empresas, por lo que deberán atenderse de manera prioritaria en las acciones de mejora propuestas ya que, en alguna medida, las personas encuestadas tienen altas expectativas de ser motivadas moral y materialmente (remuneración) en sus ámbitos laborales; pero las opciones de Manzanillo dada la particularidad de carestía local, son insuficientes con respecto a las expectativas.

Al realizar una comparación de los resultados de esta investigación con la de Bohórquez, (2016), (tomada como referencia inicial respecto a 10 de las variables coincidentes de la encuesta), se concluyó que los resultados alcanzados en la población portuaria de las empresas de Manzanillo fueron significativamente superiores a los de la citada; ya que en la misma sólo la variable empresa alcanzó

un promedio evaluativo equivalente a Muy bien; las condiciones ambientales, compañeros de trabajo y remuneración quedaron en un estándar de Regular; mientras que ergonomía, creatividad e iniciativa, jefe y superiores, puesto de trabajo, reconocimiento y comunicación resultaron evaluadas de Mal. Detallándose anteriormente los resultados comparativamente superiores de la evaluación de clima realizada en manzanillo

## Análisis de resultados estadísticos

**Análisis de componentes principales.** En virtud de que se cuenta con 63 variables originales y solo 479 observaciones (encuestas); se aplicó el APC en 2 grupos de variables originales; las que representan las percepciones individuales (Cuadro 1) y las grupales (Cuadro 2). Para el primer ejercicio se tienen las siguientes variables intrínsecas: CPR1= Creatividad, motivación, reconocimiento y comunicación en el trabajo CPR2 = Ambiente de trabajo y ergonomía y CPR3 =Integración y sentido de pertenencia con la empresa. Para las percepciones grupales, se tiene: CPR1= Relación con los jefes, CPR2 = Responsabilidad y calidad en puesto de trabajo CPR3 = Trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

**Tabla 2. ACP para variables de percepción individuales.**

Variablen originales	CPR1	CPR2	CPR3	Comunalidad
Estas satisfecho con tu trayectoria			<b>0.733</b>	0.695
Te sientes orgulloso de pertenecer a ella			<b>0.818</b>	0.796
Te sientes integrado en ella			<b>0.78</b>	0.798
Estás consciente de lo que aportas a la empresa			<b>0.825</b>	0.749
La iluminación en tu lugar de trabajo		<b>0.571</b>		0.467
La temperatura en tu lugar de trabajo		<b>0.562</b>		0.399
Tu computadora funciona a un nivel		<b>0.543</b>		0.414
Los baños están limpios		<b>0.602</b>		0.429
Tu lugar de trabajo te resulta cómodo		<b>0.668</b>		0.692
Tienes espacio suficiente en tu lugar de trabajo		<b>0.736</b>		0.645
Crees que tu silla y/o escritorio son adecuados		<b>0.728</b>		0.657
Tienes la suficiente capacidad y posibilidad de iniciativa			<b>0.585</b>	0.506
Tienes la libertad necesaria para realizarlo	<b>0.536</b>			0.621
Tus ideas son tomadas en cuenta por tu jefe o superiores	<b>0.687</b>			0.657
Tu trabajo es lo suficientemente variado	<b>0.548</b>			0.577
Tu jefe conoce tus necesidades de motivación	<b>0.746</b>			0.73
En tu trabajo recibes motivación para satisfacer tus necesidades	<b>0.846</b>			0.79
El ambiente de trabajo es motivador	<b>0.771</b>			0.714
Se organizan actividades extra laborales para motivar al personal	<b>0.661</b>			0.524
En la empresa se procura el bienestar emocional de los trabajadores	<b>0.7</b>			0.634
Existe buena comunicación entre jefes y colaboradores	<b>0.833</b>			0.804
Existe buena comunicación entre colaboradores y jefes	<b>0.87</b>			0.841
El jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores	<b>0.819</b>			0.801
Existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo	<b>0.652</b>			0.523
La información se transmite con claridad y se retroalimenta su comprensión	<b>0.749</b>			0.691
Existe igualdad entre hombres y mujeres para ocupar puestos de trabajo	<b>0.662</b>			0.636
Realizas un trabajo útil	<b>0.463</b>		<b>0.555</b>	0.56
Recibes un cierto nivel de seguridad en tu puesto de trabajo, de cara al futuro	<b>0.653</b>			0.68
Es posible una promoción laboral basada en resultados	<b>0.661</b>			0.638
Existe igualdad de oportunidades entre los colaboradores	<b>0.707</b>			0.673
Recibes estímulos por tus resultados de tu trabajo	<b>0.645</b>			0.621
Proporción de la varianza	<b>0.528</b>	<b>0.064</b>	<b>0.052</b>	
Confiabilidad (Alpha de Cronbach)	<b>0.965</b>	<b>0.949</b>	<b>0.948</b>	

Condiciones de la matriz de correlación: Determinante de la matriz = 0.00000000064268. Estadístico de Bartlett = 7435.4 (df = 465; P = 0.000010). Prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.95202 (muy buena). Las cargas factoriales menores a 0.5 fueron borradas. Fuente: Elaboración propia con datos de 479 encuestas a trabajadores de las empresas

**Tabla 3. ACP para variables de percepción colectiva o en relación al trabajo.**

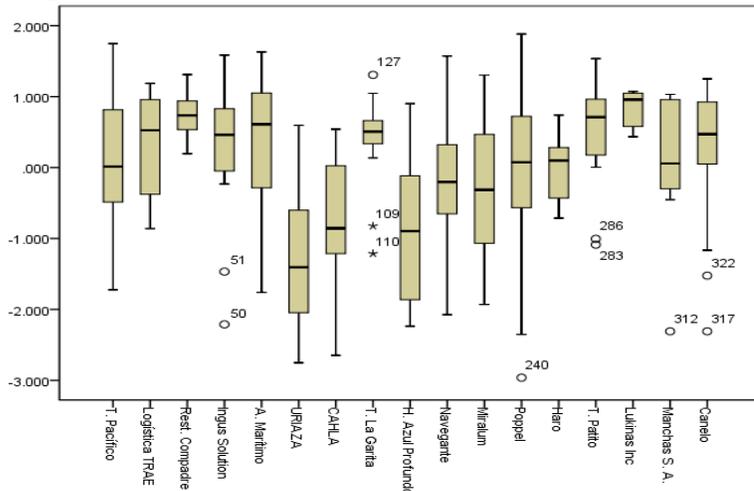
Variables originales	CPR1	CPR2	CPR3	Comunalidad
Existe trabajo en equipo en la empresa			0.354	0.682
La integración entre los colaboradores es buena			0.378	0.708
Los jefes hacen equipo con sus colaboradores	0.5			0.706
Te agrada trabajar en equipo			0.355	0.588
Te apoyaron tus compañeros en los primeros días de tu ingreso a la empresa			0.442	0.549
Consideras que tienes amigos entre tus compañeros de trabajo			0.618	0.607
Si dejaras la empresa por otra, lo sentirías por tus compañeros			0.479	0.549
La relación con tus compañeros es			0.678	0.554
Consideras adecuado el nivel de exigencia por parte de tu jefe	0.476			0.703
Consideras que tu jefe es comunicativo	0.494			0.706
Consideras que tu jefe es justo	0.539			0.734
Tu jefe o superiores te tratan	0.487			0.703
Frecuencia se reúne contigo la gerencia para evaluar avances, resolver problemas o retroalimentarse	0.354			0.67
Consideras que tu sueldo es				0.87
Tu sueldo es acorde al demás personal de tu mismo nivel				0.841
Crees que tu sueldo está en equilibrio con tu entorno social fuera de la empresa				0.879
Crees que tu sueldo está acorde con la situación y marcha económica de la empresa				0.877
Existen posibilidades reales de promoción en la empresa				0.823
El puesto que ocupas en la empresa está en relación con la experiencia que tienes				0.747
Tu puesto está en relación con tu preparación académica		0.356		0.652
Te consideras valorado en el puesto de trabajo que ocupas				0.72
Consideras que te desempeñarías mejor en otro puesto		0.47		0.339
Consideras que tu trabajo está suficientemente reconocido y considerado por tu jefe o superiores				0.773
Te gustaría permanecer en tu puesto de trabajo dentro de la empresa				0.715
Realizas actividades que no te corresponden		0.557		0.309
Las cargas de trabajo son proporcionales a tu puesto de trabajo				0.687
Conoces las responsabilidades de tu puesto		0.408		0.687
Conoces las limitaciones de tu puesto		0.443		0.644
Consideras que estarías mejor en otra Empresa		0.522		0.033
Conoces y comprendes la Política de Calidad de la empresa		0.414		0.634
Conoces los Objetivos de Calidad que le aplican a tu área		0.467		0.661
Conoces el objetivo específico de tu puesto		0.506		0.656
Proporción de la varianza	0.508	0.063	0.049	
Confiabilidad (Alpha de Cronbach)	0.871	0.833	0.831	

Condiciones de la matriz de correlación: Determinante de la matriz = 0.00000000038163; Estadístico de Bartlett = 7592.6 (df = 496; P = 0.000010); Prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.94195 (Muy buena). Las cargas factoriales menores a 0.35 fueron borradas. Fuente: Elaboración propia con datos de 479 encuestas a trabajadores de las empresas

A continuación, se presentan los resultados de comparación de los promedios de las variables intrínsecas obtenidas del ACP para las diferentes empresas cuyos trabajadores contestaron los cuestionarios.

En lo relacionado con la percepción de los empleados y trabajadores sobre las variables asociadas con la pregunta si en el trabajo se estimula la creatividad, motivación, se brinda reconocimiento al personal y la comunicación en el trabajo, las opiniones se dividen por empresas. Cinco empresas (URIAZA; Azul Profundo, CAHLA, Miralum. Navegante) califican a este aspecto muy por abajo del promedio; mientras que 10 (T. Pacífico, Manchas, Canelo, A. Marítimo, TRAE, La Garita, Patito, Inguz, Compadre, Lukitas); lo califican por arriba del promedio.

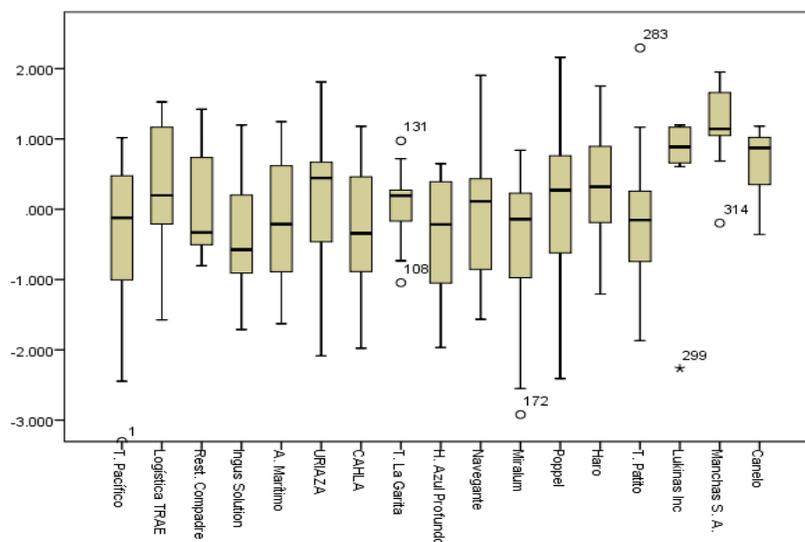
**Figura 1. Creatividad, motivación, reconocimiento y comunicación en el trabajo.**



Empresa	No. Obs.	Promedio*
URIAZA	10	-1.287
H. Azul Profundo	10	-0.898
CAHLA	17	-0.723
Miralum	30	-0.287
Navegante	12	-0.213
Poppel	90	-0.069
Haro	7	-0.024
T. Pacífico	22	0.068
Manchas S. A.	10	0.083
Canelo	13	0.147
A. Marítimo	15	0.317
Logística TRAE	14	0.323
Ingus Solution	22	0.349
T. La Garita	25	0.420
T. Patito	17	0.473
Rest. Compadre	7	0.742
Lukinas Inc.	8	0.836

\*/ Valores del ANOVA: F = 3.201; Sig. = 0.000. Diferencia significativa basada en Duncan. Fuente: Elaboración propia con datos de 479 encuestas a trabajadores de las empresas

**Figura 2. Ambiente de trabajo y ergonomía**

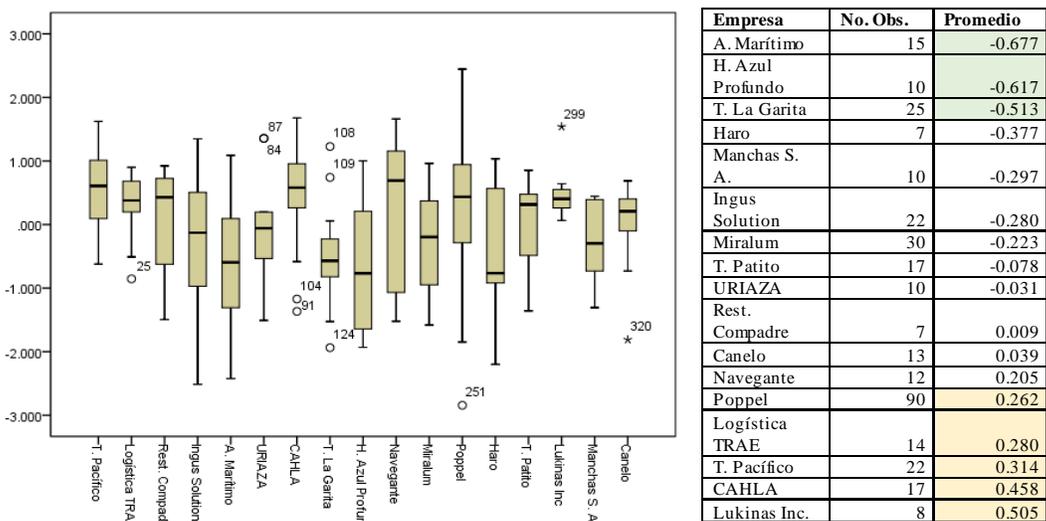


Empresa	No. Obs.	Promedio*
T. Pacífico	22	-0.436
H. Azul Profundo	10	-0.424
Miralum	30	-0.421
Ingus Solution	22	-0.381
CAHLA	17	-0.320
A. Marítimo	15	-0.170
T. Patito	17	-0.102
Navegante	12	-0.048
URIAZA	10	0.065
T. La Garita	25	0.086
Poppel	90	0.094
Rest. Compadre	7	0.107
Logística TRAE	14	0.247
Haro	7	0.325
Lukinas Inc.	8	0.545
Canelo	13	0.792
Manchas S. A.	10	1.276

\*/ Valores del ANOVA: F = 3.201; Sig. = 0.000. Diferencia significativa basada en Duncan. Fuente: Elaboración propia con datos de 479 encuestas a trabajadores de las empresas

En lo relativo a las variables ambiente de trabajo y ergonomía, las percepciones que tienen los trabajadores reflejan diferencias significativas e indican que solo 3 empresas (Lukitas, Canelo, Manchas) están relacionadas entre sí por encima del promedio; mientras que para el resto de las empresas T. Pacífico, Azul Profundo, Miralum, CAHLA, A. Marítimo, Navegante, URIAZA, Poppel, TRAE, Haro, La Garita, Patito, Inguz, Compadre, también relacionadas, sus trabajadores los perciben por debajo del promedio.

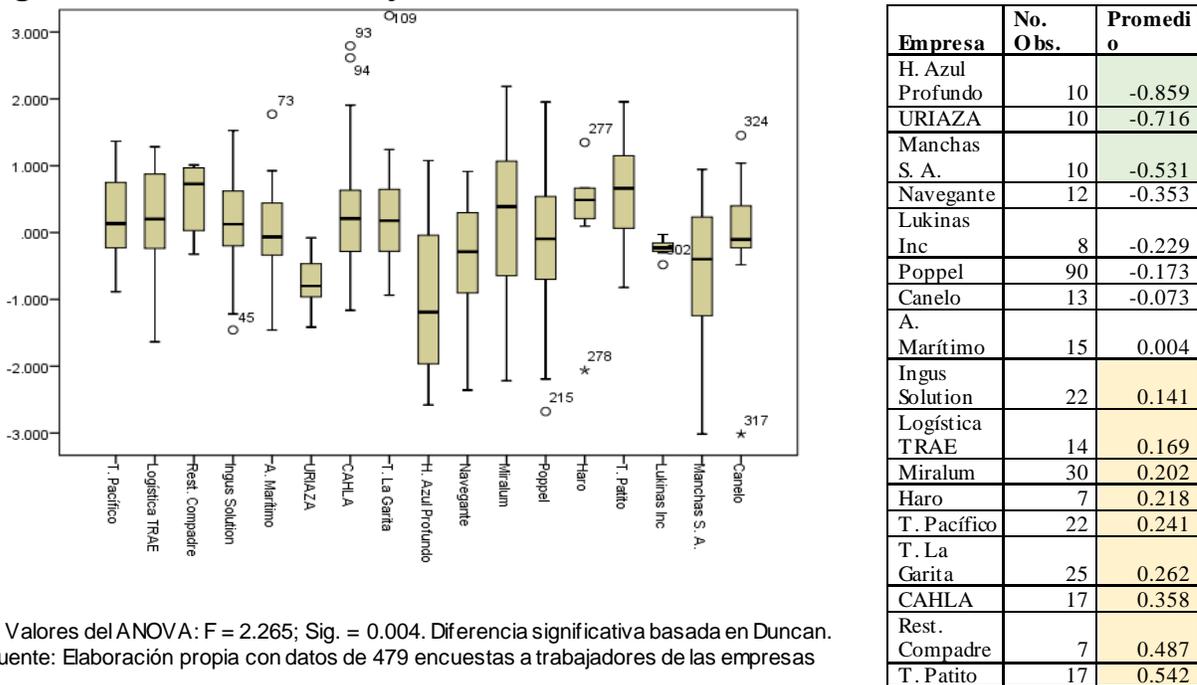
**Figura 3. Integración y sentido de pertenencia con la empresa.**



\*/ Valores del ANOVA: F = 3.201; Sig. = 0.000. Diferencia significativa basada en Duncan.  
Fuente: Elaboración propia con datos de 479 encuestas a trabajadores de las empresas

En lo referido a las variables Integración y sentido de pertenencia con la empresa, estos resultados muestran diferencias significativas acerca de que las percepciones de los trabajadores de A. Marítimo, Azul Profundo, La Garita están relacionados entre sí y por debajo del promedio; mientras que las percepciones de los de Poppel, TRAE, T. Pacífico, CAHLA y Lukitas están igualmente integradas y son superiores al promedio.

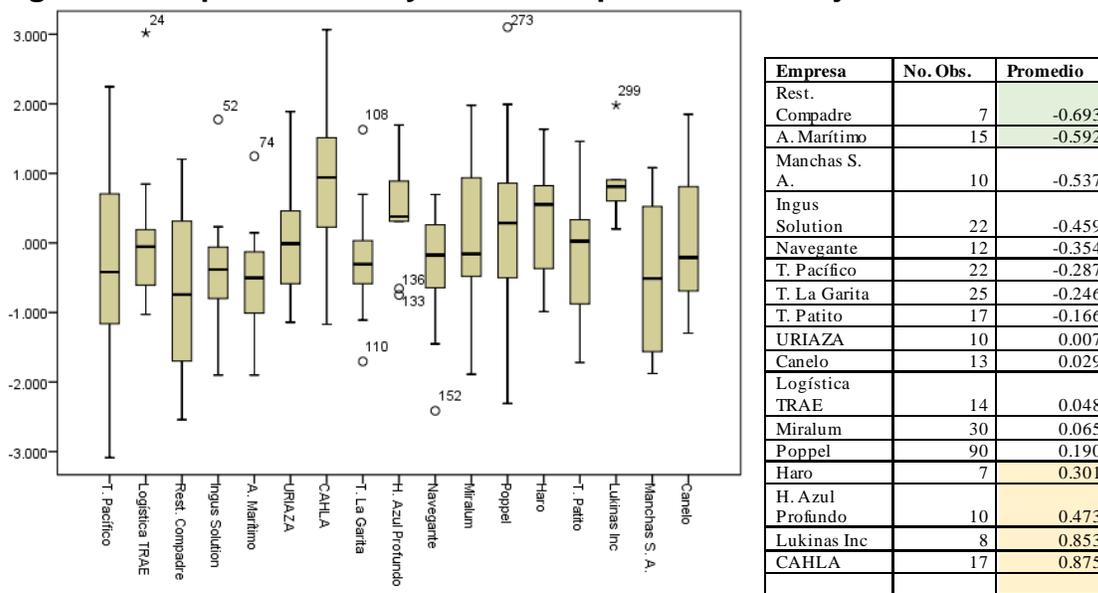
**Figura 4. Relación con los jefes.**



\*/ Valores del ANOVA: F = 2.265; Sig. = 0.004. Diferencia significativa basada en Duncan.  
Fuente: Elaboración propia con datos de 479 encuestas a trabajadores de las empresas

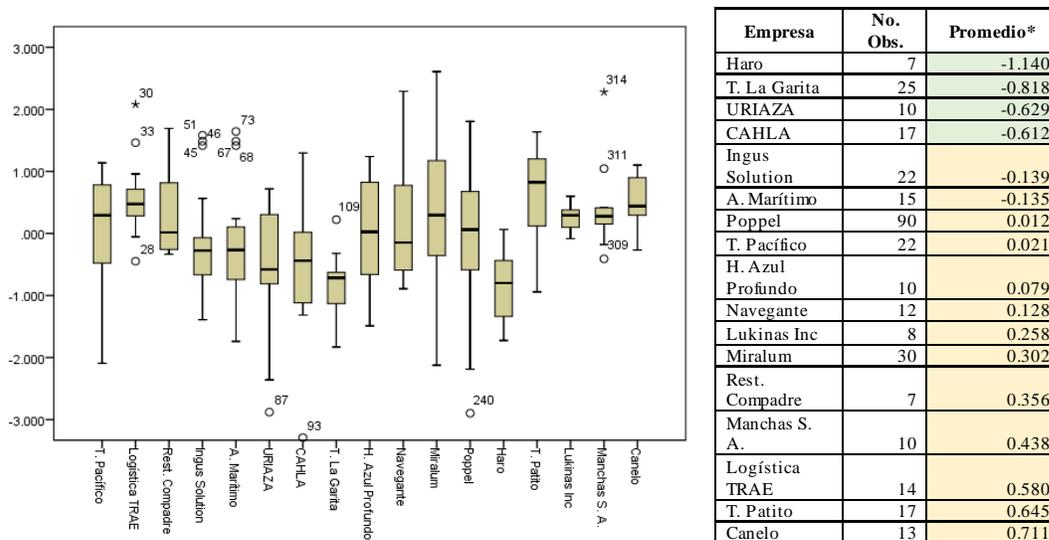
Con respecto a la variable Relación con los jefes, estos resultados muestran diferencias significativas acerca de las percepciones de los trabajadores de Azul Profundo, URIAZA y Manchas, están relacionadas entre sí y sus resultados por debajo del promedio. Mientras que las percepciones de los de Inguz, TRAE, Miralum, Haro, T. Pacífico, La Garita, CAHLA, Compadre y Patito, también relacionadas entre sí se encuentran por encima del promedio

**Figura 5. Responsabilidad y calidad en puesto de trabajo**



\*/ Valores del ANOVA: F = 2.265; Sig. = 0.004. Diferencia significativa basada en Duncan.  
Fuente: Elaboración propia con datos de 479 encuestas a trabajadores de las empresas

**Figura 6. Trabajo en equipo y camaradería**



\*/ Valores del ANOVA: F = 4.492; Sig. = 0.000. Diferencia significativa basada en Duncan.  
Fuente: Elaboración propia con datos de 479 encuestas a trabajadores de las empresas

Resulta interesante que respecto a las variables Trabajo en equipo y camaradería reflejan diferencias significativas e indican los mayores niveles de relación entre sí y resultados por encima del promedio de las percepciones de los trabajadores de las empresas Inguz, A. Marítimo, Poppel, T. Pacífico, Azul Profundo. Navegante, Lukitas, Miralum, Compadre, Manchas, TRAE, Patito y Canelo. Ya que estos son indicadores de alta influencia en el clima organizacional. Mientras que, con relación entre sí, pero por debajo del promedio se encontraron las percepciones de Haro, la Garita, URIAZA y CAHLA.

**Tabla 4. Comparativo de percepciones intrínsecas por empresas**

Empresa	Creatividad, motivación, reconocimiento y comunicación en el trabajo	Ambiente de trabajo y ergonomía	Integración y sentido de pertenencia con la empresa	Relación con los jefes	Responsabilidad y calidad en puesto de trabajo	Trabajo en equipo y camaradería
A. Marítimo	Arriba	Debajo	Debajo		Debajo	Arriba
CAHLA	Debajo	Debajo	Arriba	Arriba	Arriba	Debajo
Canelo	Arriba	Arriba				Arriba
H. Azul Profundo	Debajo	Debajo	Debajo	Debajo	Arriba	Arriba
Haro		Debajo		Arriba	Arriba	Debajo
Ingus Solution	Arriba	Debajo		Arriba		Arriba
Logística TRAE	Arriba	Debajo	Arriba	Arriba		Arriba
Lukinas Inc	Arriba	Arriba	Arriba		Arriba	Arriba
Manchas S. A.	Arriba	Arriba		Debajo		Arriba
Miralum	Debajo	Debajo		Arriba		Arriba
Navegante	Debajo	Debajo				Arriba
Poppel		Debajo	Arriba			Arriba
Rest. Compadre	Arriba	Debajo		Arriba	Debajo	Arriba
T. La Garita	Arriba	Debajo		Arriba		Debajo
T. Pacífico	Arriba	Debajo	Arriba	Arriba		Arriba
T. Patito	Arriba	Debajo		Arriba		Arriba
URIAZA	Debajo	Debajo		Debajo		Debajo

Fuente: Elaboración propia con datos de 479 encuestas a trabajadores de las empresas

Resumiendo, los resultados, se evidencia que: de las agrupaciones analizadas, 6 de las variables evaluadas resultaron variables intrínsecas y alcanzaron significancia entre sí. Desde el punto de vista integral de las percepciones de los trabajadores en los resultados de clima organizacional de las empresas, existe variedad en el comportamiento de las mismas sobre los indicadores relacionados con dichas variables, observándose que las empresas Lukita y Canelo destacan con un alto nivel de coincidencia en sus resultados, por arriba del promedio de significancia; predominan las percepciones por arriba del promedio en Inguz, Trae, Manchas, Poppel, Compadre, Pacífico y Patito; mientras que en Haro, CAHLA, Miralum y la Garita alcanzan un nivel equilibrado entre las percepciones por arriba y por debajo del promedio. Y predominan las percepciones por debajo del promedio en A. Marítimo, Azul Profundo, Navegante Y URIAZA.

Estadísticamente los resultados analíticos alcanzados en las seis variables intrínsecas demuestran que 5 (83 %) alcanzaron diferencias significativas. Y 3 de las variables (50 %), en este caso: trabajo en equipo y camaradería; así como creatividad- motivación-reconocimiento y comunicación en el trabajo, y relación con los jefes resultaron con predominancia de percepciones por arriba del promedio.

En una relación equilibrada por arriba del promedio las variables: Integración-sentido de pertenencia; Responsabilidad-calidad en el puesto de trabajo. Y se observó una relación desfavorable al predominar las percepciones por debajo del promedio, en la variable ambiente de trabajo y ergonomía. Si se relaciona ambiente de trabajo con uno de los indicadores principales del clima organizacional, se detecta una oportunidad en este resultado para priorizar su atención y mejora.

Los resultados alcanzados en la evaluación de clima organizacional indican que es posible acometer un juego estratégico donde las acciones de cambio deberán apoyarse en la fortaleza de los indicadores que obtuvieron resultados más sólidos en su evaluación, a saber: sobre la empresa, la creatividad e iniciativa, la ergonomía los compañeros de trabajo y el reconocimiento, para accionar fuertemente a través de ellos y contrarrestar los de evaluación más baja, priorizando: la motivación y remuneración. Y atender inteligente y permanentemente la comunicación, integración y trabajo en equipo, jefe y superiores, condiciones ambientales, calidad y puesto de trabajo.

### **Estrategias de mejora recomendadas por los autores**

**Motivación:** Identificar las necesidades personales de cada colaborador y desarrollar acciones de motivación personalizada según dichas necesidades. Actualizar sistemáticamente las necesidades prioritarias de los colaboradores y desarrollar estrategias motivacionales a tono con las mismas. Establecer indicadores de resultados colectivos e individuales y estimular material y moralmente de acuerdo con los resultados alcanzados. Instaurar “Programa de la Gerencia de la Felicidad” y retroalimentar sobre su impacto. Divulgar fotografías y resúmenes de resultados alcanzados por colaboradores destacados en lugares visibles dentro de las organizaciones. Seleccionar los colaboradores más competentes como “padrinos” acompañantes iniciales guías de los nuevos ingresos, así como instructores internos de capacitación. Inaugurar “El día del abrazo”, donde se estimule, felicite y reconozca a los colaboradores destacados. Promover acciones que fortalezcan el sentido de pertenencia y el orgullo por el buen desempeño. Implementar actividades extra laborales de intercambio social, deportivo y cultural con participación de todos los niveles jerárquicos. Seleccionar los colaboradores, mandos medios y directivos con mejores resultados en su evaluación de desempeño para integrar “Parrillas de reemplazo”. Implementar “Planes de carrera” como oportunidad de desarrollo y crecimiento.

**Remuneración:** Realizar investigaciones de mercado para comparar los salarios internos con los de la competencia y equilibrar los mismos. Realizar procesos de reingeniería para cuestionar alcances, contenidos de puestos y plantilla necesaria y cambios estructurales, como base de reordenamiento salarial según complejidad de puestos. Otorgar bonos mensuales extras, en función del desempeño individual y sobrecumplimiento de los objetivos y planes de trabajo. Apoyar materialmente a colaboradores destacados con becas y recursos económicos para su superación académica, transportación, rentas, etc.

**Puesto de trabajo:** Reordenar las asignaciones de personas en puestos de trabajo, según experiencia, capacidades, habilidades, actitudes, desempeño y retroalimentar de su alcance a los ocupantes. Esclarecer responsabilidades y funciones de las personas en sus puestos y establecer compromisos individuales de desempeño según objetivos. Implementar *check list* y planes de trabajo mensuales individuales con la programación y ejercicio de las funciones clave. Evaluar desempeño por competencias, según cumplimiento de objetivos y planes de trabajo.

**Calidad:** Reestructurar las políticas, procesos y procedimientos de calidad, estableciendo de manera muy clara, los objetivos, obligaciones y estándares a cumplir por cada colaborador. Establecer sesiones sistemáticas de retroalimentación sobre el alcance de las mismas, así como del estado de contribuciones individuales y colectivas del talento humano al cumplimiento de los procesos y procedimientos de la calidad y determinación de posibles acciones de mejora.

**Condiciones ambientales:** Asegurar condiciones ambientales de seguridad, confort, equidad, intercambio, independencia, creatividad, desarrollo y crecimiento para todos los colaboradores. Gestionar y mantener ambientes sanos, de consolidación de convivencia basados en valores plenos. Promover intercambios entre los colaboradores que favorezcan el clima laboral positivo. Gestionar la diferenciación en cuanto a la generación de espacios laborales atractivos ergonómica y emocionalmente.

**Jefe y superiores:** Establecer claramente las bases de dirección personalizada según las necesidades de la organización, sector, segmentos de clientes, y personas; implementar estilos de liderazgo transformacional, definiendo claras responsabilidades, indicadores de desempeño, motivación, comunicación, toma de decisiones y solución de problemas efectivos. Evaluar sistemáticamente la calidad del liderazgo con enfoque 360°. Retroalimentar individualmente y establecer planes de mejora. Relacionar ascensos/desempeño y reconocimiento. Estimular moral y materialmente a los destacados.

**Integración y trabajo en equipo:** Promover y estimular de manera objetiva la integración y el trabajo en equipo, reconociendo la participación, contribución y el sentido de pertenencia a los mismos. Conformar equipos de proyectos de mejora y cambio y asignar autoridad y recursos para implementar sus sugerencias. Premiar material y moralmente a los equipos según su desempeño y aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Comunicación:** Establecer “Programas de comunicación institucional” efectivos que atiendan de manera coherente las necesidades internas y externas. Utilizar eficientemente las múltiples vías y medios de comunicación interna y externa. Fortalecer la comunicación personalizada, la escucha activa y la retroalimentación entre directivos, mandos medios y colaboradores; así como de éstos con los clientes, proveedores y el mercado. Utilizar adecuadamente las redes

sociales. Sistematizar el análisis de acciones conjuntas para concientizar la misión, visión, objetivos, la motivación, evaluación de desempeño y resultados.

## Conclusiones

Se ratifica la importancia de profundizar en las organizaciones laborales acerca de las percepciones, sentimientos, estados de ánimo y motivaciones que originan y se manifiestan en los variados comportamientos de las personas, así como identificar las causas que pueden afectar las percepciones del talento humano; en resumen: el análisis sistémico del clima organizacional. Así como se resalta la permanente necesidad de producir una sinergia situacional, que permita establecer un equilibrio accionario para estimular la creación de ambientes laborales de bienestar emocional; que, a su vez, estimulen comportamientos ad hoc del capital humano para alcanzar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y resultados organizacionales, paralelo a la satisfacción del mismo en los contextos laborales manzanillenses.

Resulta muy evidente entonces, la necesidad de valorar el fenómeno del clima organizacional local desde una perspectiva sistémica actual, tanto por los líderes como por los actores, académicos e investigadores para poder interpretar y comprender adecuadamente la cultura interna; las oportunidades e influencias externas; actuar y modificar los factores contextuales negativos; perfeccionar las funciones, procesos de reclutamiento y selección, de motivación personalizada, retroalimentación, y evaluación de desempeño; en suma, interactuar constante e inteligentemente con todos los disímiles componentes que influyen y determinan para mejorar ese clima tan importante, en función del propósito de lograr la preservación y satisfacción del recurso más importante: el humano, como motor impulsor de los resultados organizacionales.

Este trabajo por el alcance y particularidades de la muestra aporta una realidad actual bastante positiva acerca de la evaluación de clima organizacional de un segmento poblacional de las empresas de servicios varios de Manzanillo, que indican un 70% de significancia, al estar relacionadas entre sí las percepciones asociadas con 6 variables intrínsecas consiguientes, así como por la posible aplicación de estrategias de mejora resultantes.

Los resultados de esta investigación resultan en una complementación de los enfoques de otros estudios consultados, tales como el de Bohórquez, (2016) al comprobar una relación de significancia positiva entre una buena parte de las variables encuestadas, así como la percepción relativamente baja de las variables motivación y remuneración y la influencia de ambas en el clima organizacional.

Se valoran como cumplidos el objetivo general y los objetivos específicos propuestos con este trabajo de acuerdo con los resultados mostrados.

Y tomando como referencia los indicadores más bajos en la evaluación de clima organizacional realizada y recomendaciones de las sesiones de *focus group*

durante el proceso de interacción diagnóstica; se recomendaron estrategias de mejora posibles de implementar en las organizaciones evaluadas y en otras con similares situaciones.

Se ratifica la importancia del clima organizacional y queda abierta la tribuna para seguir profundizando en la posibilidad de mejora constante del mismo en todos los escenarios laborales globales.

### Referencias

- Barrios, D., y Bermúdez, S., y Contreras, O. (2010). Condiciones y medio ambiente de trabajo: ruido, iluminación y ventilación. Caracas. Recuperado de: <https://ingenieriadeltrabajo042010.wikispaces.com/file/view/Trabajo+de+Ingenier%C3%ADa+del+Trabajo.pdf>
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N., Y Sánchez Limón, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), 8-19.
- Bohórquez, L. (2016). Análisis del clima laboral de los empleados de la Fundación Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja "Casa del Niño". Tesis de grado no publicada, Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/3968>
- Brunet, L. (2011: 16). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas, págs. 46, 47.
- Cardona Echeverri, D., Y Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 184-189. Universidad ICESI Cali, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21231108010.pdf>
- Casales, J., Ortega, Y., & Romillo, M. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revistas de Psicología*, 17(3), 288- 296. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n3/11.pdf>
- Castillo, L. y Pérez, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Pshicological Research*, 4(1), 40-47. Recuperado de: <http://132.248.9.34/hevila/Internationaljournalofpsychologicalresearch/2011/vol4/n01/5.pdf>
- Cristancho, F. (2015). El clima laboral y su influencia en la productividad de la organización. Recuperado de: <http://blog.acsendo.com/el-clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion/>
- Crosby, P. B. (1994). *Calidad total para el siglo XXI*. México: McGraw-Hill Interamericana, S. A de C.V.
- Chiang Vega, M., y Salazar Botello, C., y Núñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16 (2), 61-76.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones. México DF: Mc Graw Hill
- Da Cruz, S.14; Souza, S.15; Nascimento, K. 16 Y Souza, J. 17(2018). Clima organizacional y estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios. Número 38. Enero 2017 – Enero 2018. Recuperado de: <https://alternativas.me/.../5%20%20Clima%20organizacional%20y%20estrés%20labo>
- Educar Chile (S.F.). *Pasión por enseñar. Competencias: Iniciativa e innovación*. Recuperado de: <http://ww2.educarchile.cl/userfiles/P0001/Image/pasion/file/competenciaD17.pdf>
- Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. (2009). *Diseño antropométrico de puestos de trabajo protocolo*. Colombia. Recuperado de: <http://copernico.escuelaing.edu.co/lp/nilla/www/protocols/ERGO/DISENO%20DE%20PUESTO%20DE%20TRABAJO%202009-2.pdf>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43- 61. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf)
- García, A., Moro, M. Y Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207–214.
- García, M., Hernández, J., Navarrete, D., Corichi, A., Sánchez, G. (2014: 108). Elementos de los modelos determinantes del clima organizacional. *European Scientific Journal*. October 2014 edition vol.10, No.28 <https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/4389/4186>
- Halpin A. y Croft D. (1963). *The organizational climate of schools*. Universidad de Chicago: Midwert Administrative Center.
- Iriarte, M., Guzmán, L., y Martínez, A. (2012). *El estudio de clima laboral en el Hospital Rafael Uribe Uribe*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá DC. Recuperado de <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1641/T193.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Las nueve dimensiones del clima organizacional. (2015). Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/>
- Meza Barajas, E. Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial - México comuni@ccion: *Revista de investigación en comunicación y desarrollo*, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2017, pp. 148-158 Universidad Nacional del Altiplano Puno, Perú.
- Noriega, V. y Pría, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*; 37(2) ,116-122. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S086434662011000200004&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662011000200004&lng=es)
- Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por Competencias. Papers. *Revista de Sociología*, 9), 193-201. Recuperado de: <http://papers.uab.cat/article/view/v91-olaz/pdf-es>

- Patrón, R. (2010). El clima organizacional en las Universidades latinoamericanas. México: Universidad de Campeche. Recuperado de: [https://www.academia.edu/25620359/Clima\\_organizacional\\_y\\_satisfacci%C3%B3n\\_laboral\\_una\\_propuesta\\_metodol%C3%B3gica](https://www.academia.edu/25620359/Clima_organizacional_y_satisfacci%C3%B3n_laboral_una_propuesta_metodol%C3%B3gica)
- Pérez, K., Quijano, S., Atlahua, A.Y San Román, S. (2018): Análisis de la percepción del clima laboral en dos restaurantes del municipio de Escárcega, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (enero 2018). En línea: Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/clima-laboral-restaurantes.htm>
- Ramos, D. (2012: 16). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Recuperado de: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. Y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219–234.
- 
- Santana, C., Morales, F. y Cristancho, F. (2018: 2). Guía fundamental para optimizar su clima laboral 2018. E-book. Recuperado de <http://blog.acsendo.com/ebook-guia-fundamental-para-optimizar-clima-laboral/>
- Segredo Pérez AM., Y Pérez Perea L. (2016). El Clima organizacional en el desarrollo de Los Sistemas Organizativos. *Revista INFODIR*, 0(4). Recuperado de: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/236>
- Segredo Pérez AM., Y Reyes Miranda, D. (2004). Clima organizacional en Salud Pública. Consideraciones generales. *Correo Científico Médico de Holguín*, 8(3).
- Sohi, R. (1999). Organizational climate-culture. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(1), 83-94.
- Visbal Pérez, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10 (29), 121-144.