

Diagnóstico del Clima Organizacional en una Pequeña Empresa Ubicada en la Ciudad de Culiacán, Sinaloa

*(Diagnostics of the Organizational Climate of a Small Company
Located in the City of Culiacan, Sinaloa)*

José Luis Hernández Juárez*
Jesús René Morales Morales**

Resumen. El presente trabajo de investigación se llevo a cabo con la finalidad de identificar las características del clima organizacional de una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Culiacán, a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, reforzamiento y/o mejora. La metodología empleada se baso en un estudio de caso, la población de estudio se integro por el total de empleados de la empresa (considerando directivos y operativos). Los resultados conciben que el servicio que ofrece dicha empresa está determinada por la relación entre el personal que brinda el servicio y el clima organizacional, detectándose cuatro áreas de oportunidad: la presión es un factor de peso en el stress laboral; los empleados perciben que su trabajo no es valorado; la infraestructura del lugar de trabajo requiere adecuaciones físicas; el campo de acción de los directivos se ve reducido a vigilar la operación de la empresa.

Palabras claves: Economía de la empresa, Diagnóstico organizacional, Estrategia empresarial, Economía organizacional.

Abstract. The current investigative work took place with the finality to identify the characteristics of organizational climate of a small business located in the city of Culiacan, to allocate to the director of the company, suggestions for change and reinforcement where needed for improvement. The methodology employed was based on a case study. The population that was studied was composed of the total employees of the company (considering management and operation). The results conceive that the service offered by the company is determined by the relationship between the personnel that offers the service and organizational environment, therefore detecting four areas of opportunity: pressure is a weight factor in stress labor; the employees perceive that their work isn't valued; the workplace infrastructure requires physical adaptations; the scope of managers is reduced to oversee the operation of the company.

Key word: the enterprise economy, organizational diagnostic, business strategy, organizational economy.

Introducción

Las condiciones actuales de la economía y el comercio mundial ejercen una fuerte presión para la competitividad de las empresas. Sin embargo, los mercados internacionales son cada vez más complejos por la ingente competencia y la elevada turbulencia existente en el ámbito económico global. En este contexto, la competitividad de la empresa está ligada a las relaciones que tiene con otras empresas y organizaciones del entorno. Para Villavicencio y Casalet (2014) en muchas de las pequeñas empresas mexicanas, es tal el nivel de atraso y

desestructuración administrativa, que la implantación de modelos taylorianos es ya un avance, reconocen que la mentalidad del empresario es un factor clave. De acuerdo con Soto y Dolan (2003) las pequeñas y medianas empresas, pese a todos los beneficios que aportan a la economía de los países, confrontan grandes problemas que inciden en la calidad de sus actividades, tales problemas deben ser resueltos para hacerlas más competitivas tanto en el concierto regional y nacional, como en el internacional.

Si bien, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

En tal sentido, esta investigación tiene como propósito identificar las características del clima organizacional de una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Culiacán, a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, reforzamiento y/o mejora. El contexto en el que se desarrolla este estudio será el caso de una pequeña empresa local.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El clima organizacional es un factor clave en el desarrollo empresarial, que se puede ver como un proceso complejo, sensible y dinámico; nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos. Por lo tanto, al estudiar a la organización se debe conocer los recursos y capacidades con los que cuentan para saber cómo emplearlos, de tal forma que diferencie a la empresa de la competencia y resalte el carácter distintivo de las personas que laboran en ella.

Si bien, Ouchi (1992) identifica que el clima organizacional es un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía. De acuerdo con Forehand y Von Gilmer (1964) es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Mientras que Halpin y Crofts (1962) plantean al clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización.

Sin embargo, para Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. A su vez, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término

utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. Por su parte, Goncalves (2000) considera que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.

Luego entonces, es importante señalar que el objetivo al medir el clima organizacional es determinar las dificultades existentes en la organización a nivel de los factores evaluados, por lo tanto, es importante medir la gestión de la organización y su efectividad, así como medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo. Ahora bien, para realizar un diagnóstico del clima organizacional lo más objetivo posible, es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, con el fin de minimizar el sesgo tanto en el diagnóstico como en las conclusiones del estudio (Angelelli, 2004; Cuervo y Montoro, 2010; Dini, 2001; Gibson, 2003).

En cualquier caso, para Bueno (2007) un diagnóstico organizacional representa una recopilación de datos o de información acerca de los procesos, la cultura, las costumbres, los valores del sistema y de los subsistemas. Mientras que para Rodríguez (2000), sirve para hacer una recolección de datos concretos y sustentables sobre alguna situación de la organización para llevar a cabo un programa de intervención que permita buscar el desarrollo de la Organización. Asimismo, desde el punto de vista de Cummings (1993), es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización; a través del diagnóstico descubrimos los aspectos en cada área que requieren mantenerse, modificarse o cancelarse.

Partiendo del análisis de las diferentes definiciones, el diagnóstico del clima organizacional ha sido abordado por varios autores desde diversas perspectivas proponiendo modelos que sirven como referentes conformándose así una sobresaliente base teórica para el estudio y comprensión de este constructo en las organizaciones (Frixione, 2002; Mercado, 2006, Minzberg, 1984; Rodríguez, 2004 y 1998). A continuación se abordan los modelos más representativos del clima organizacional.

Modelo de diagnóstico socio-técnico de Tavistock, el cual concibe a la organización como un sistema abierto que está en constante interacción con su entorno; y se conceptualiza a la organización como un sistema con subsistemas que están en interacción constante y en donde cada uno influye sobre el otro. Los subsistemas que componen al modelo son: Tarea y Tecnología; Procesos Sociales; Estructura. La aportación más importante que se le puede atribuir a éste modelo es la facilidad en la que se pueden organizar las vías de intervención, ya que los subsistemas están bien estructurados y se puede identificar de manera concreta lo que está ocurriendo en la empresa; este modelo de diagnóstico a pesar de que divide

a la organización en subsistemas, siempre contempla a la organización como un todo e involucra dentro de este, todos los aspectos que tienen que ver dentro de la organización incluyendo el capital humano y todos los aspectos sociales que otros modelos no contemplan.

Modelo de diagnóstico de Weisbord. Este modelo identifica seis áreas críticas, las cuales son: Propósitos; Estructura; Recompensas; Mecanismos útiles; Relaciones; y Liderazgo. Este es un modelo que está enfocado en el bienestar, y no en los problemas (en donde las intervenciones son para remediar problemas), para ayudar a las personas a lograr el futuro elegido y crear lugares de trabajo con significado y comunidad. Da mayor importancia a los aspectos que tienen que ver con la cultura de la empresa.

Modelo de diagnóstico de French y Bell. Este modelo tiene íntimamente relacionados los aspectos de la organización, claramente marcados y unidos por un subsistema administrativo que está constantemente interactuando con los subsistemas. Este modelo tiene cinco subsistemas que lo componen: Subsistema Técnico; Subsistema Estructural; Subsistema psico-social; Subsistema de los Valores; y Subsistema administrativo.

Modelo de diagnóstico de Mintberg. Este es un modelo planteado en aspectos que están directamente relacionados con las estructuras organizacionales. Considerando la división de tareas como base esencial, se puede hacer una división en 5 partes esenciales dentro de la organización, las cuales son: La alta gerencia; Las gerencias; Los operativos; Los expertos (la línea de Staff); y Los servicios indirectos. Propone 5 modelos organizacionales: Una estructura simple (supervisión directa); Una organización con una Burocracia mecánica; Burocracia profesional; Forma divisional; y Adhocracia.

Modelo de diagnóstico do it your self. Este modelo de diagnóstico contempla a la organización como una estructura dividida en diversos aspectos que lo componen; por un lado se encuentra la estructura de la organización, aspectos relevantes de cultura organizacional y aspectos relevantes de los procesos. Este modelo de diagnóstico deberá ser lo suficientemente simple, como para permitir una fácil manipulación y lo bastante complejo, como para ofrecer una intervención en la organización. Esta característica del modelo permite que se adapte a las necesidades de la organización y se intervenga en lo que la organización este necesitando.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación es no experimental al ser analizada una situación existente y no se controló ninguno de los factores que intervienen en el estudio, incluyendo la percepción de los empleados de su organización. Así mismo, es una investigación

con alcance descriptivo, se hace un análisis de la percepción que tienen los empleados del clima organizacional en una pequeña empresa local, se interpretan cada una de las dimensiones estudiadas de acuerdo a los resultados recopilados en la organización; además, es importante mencionar que se obtuvieron comentarios y recomendaciones de los empleados para el logro de los objetivos de la organización.

Se ejecutó mediante la estrategia de investigación de estudio de caso, por lo que los hallazgos se circunscriben a la empresa analizada. Para realizar la investigación de campo se construyó un cuestionario que se aplicó por medio de una entrevista; mismo que se construyó luego de haber operacionalizado las variables y como producto del análisis del objetivo de la investigación, así se logro redactar un primer cuestionario (pre-test) que fue validado por dos profesores de la Universidad Autónoma de Sinaloa, y el aporte de dos jueces externos conocedores del tema.

La versión definitiva del instrumento para el diagnóstico de clima organizacional considera 68 ítems correspondiente a 12 dimensiones, y esta dividido en dos bloques: El primer bloque de preguntas está destinado a la obtención de datos de carácter general sobre el encuestado; y el segundo bloque está destinado a la obtención de datos que nos permitirán explorar entre otros aspectos la satisfacción global, calidad en el liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, compromiso del empleado, recompensas justas, presiones razonables de empleo, oportunidades, controles razonables, estructura y burocracia, participación.

La Muestra se determinó por consenso ya que incluye a la población total de los trabajadores (considerando directivos y operativos) de una pequeña empresa local objeto de estudio. A continuación se presenta en la Tabla 1 la operacionalización de las variables consideradas en el instrumento de medición del Clima Organizacional.

Tabla 1: Operacionalización de las dimensiones del Clima Organizacional.

Dimensión	Ítems
La <i>satisfacción global</i> , esta variable abarca la totalidad de todos los aspectos vinculados al entorno de trabajo de los empleados, es la satisfacción resultante, consecuencia de los factores con los que interactúa cada persona en su trabajo. Esta variable se aplica a través de 4 reactivos y tiene la finalidad de saber cual de todas las variables antes señaladas es la que tiene mayor correlación con la misma, y en base a ello resaltar la importancia de cada una de las variables.	1-4
La <i>calidad en el liderazgo</i> , considera la forma en el que el empleado acata las ordenes y como percibe el grado de autoridad. Con esta variable se pretende conocer en seis reactivos lo que las autoridades de la empresa desean transmitir a los subordinados, además de saber como un empleado influye en otro de manera favorable o desfavorable para la realización de algo en el trabajo.	5-11
El <i>grado de confianza</i> , se refiere a autonomía en la toma de decisiones por	12-16

parte de los empleados para conseguir los objetivos de la empresa, por su parte la manera en como el empleado se siente con la libertad para actuar y opinar en base a las necesidades de la empresa. Se pretende descubrir en cinco reactivos el grado de libertad que se le ofrece a los subordinados para tomar sus propias decisiones, además de conocer si ellos tienen la seguridad de externar una opinión y que tanto valor tiene está para sus jefes.	
La <i>comunicación ascendente y descendente</i> , se pretende medir el adecuado flujo de información dentro del centro de trabajo. Con esta variable se pretende conocer en siete reactivos, como es la comunicación dentro del centro de trabajo y como es de manera interna en la empresa, esto implica el nivel de comunicación con sus jefes inmediatos y con otras áreas.	17-23
El <i>sentimiento de realizar un trabajo útil</i> , se considera, el valor mismo del empleado, que tan presente es como persona para sus compañeros, jefes inmediatos y para la organización. Esta variable que se va a medir a través de seis reactivos tiene como objetivo descubrir, en qué grado los empleados se sienten valorados por su trabajo, que tan valiosos resaltan ellos para sus jefes y que tan presente los tiene a ellos la empresa.	24-29
La <i>responsabilidad</i> , considera al grado de confianza y el compromiso del empleado hacia la empresa, en cuestión al orgullo de ser parte de la misma. El empleo de esta variable es con la finalidad de conocer en cuatro reactivos, el grado de aceptación por parte de los subordinados de la confianza otorgada por parte de sus superiores, y conocer si ello afecta en su motivación y como ello repercute en el compromiso laboral de los empleados.	30-35
El <i>compromiso del empleado</i> , abarca aspectos relacionados con la calidad de su trabajo en un proceso de desarrollo tanto personal como profesional, para establecer una empatía; al mejorar a la empresa mejora como empleado. Con esta variable se pretende conocer en tres reactivos, que recursos utiliza la empresa a través de los jefes para comprender a sus trabajadores con sus distintas finalidades, se pretende conocer ¿Qué? Y ¿Cómo? Hacen ellos para lograrlo además de descubrir que aspectos se involucran y satisfacen al empleado en su trabajo.	36-42
Las <i>recompensas justas</i> , es el grado de satisfacción que se tiene del sueldo y las prestaciones que recibe el trabajador como pago a su trabajo. A través de esta variable que se medirá en seis reactivos, se pretende conocer el grado de conformidad que tienen los empleados sobre la remuneración económica y compensación en prestaciones que la empresa les ofrece.	43-48
Las <i>presiones razonables de empleo</i> , se refiere a la equidad entre remuneración económica y satisfacción personal con la carga de trabajo. Esta variable será medida en cinco reactivos y tiene como finalidad dar a conocer el sentimiento de congruencia por parte del empleado, en cuanto a la compensación salarial que recibe por la carga y naturaleza de sus actividades en el trabajo.	49-53
Las <i>oportunidades</i> , se refiere a la certeza de crecimiento que se tiene en el entorno, partiendo del desarrollo de los empleados. La valoración de su trabajo y las ventajas que en base a esté la empresa le puede ofrecer para su desarrollo tanto personal como profesional. Con esta variable se desea conocer en tres reactivos, el apoyo otorgado por los superiores para el desarrollo profesional de los subordinados, de qué forma les hacen tener presente a los empleados la posibilidad de ascender dentro de la empresa, o que tan participes los hacen de las decisiones de la empresa, es decir, que tanta oportunidad se les da para participar dentro de su propio trabajo.	54-58
Los <i>controles razonables, estructura y burocracia</i> , son las herramientas con las	59-64

que cuenta para desarrollar labores productivas y de manera eficiente. Con el empleo de esta variable se pretende descubrir a través de seis reactivos el nivel de aceptación del empleado de las políticas y procedimientos en función a su trabajo, conocer si la empresa le proporciona las herramientas adecuadas y los procedimientos indicados y eficaces para realizar satisfactoriamente su trabajo.	
La <i>participación</i> , son el contexto personal dentro de la empresa en cuestión a reconocimiento y que tanto se le permite la posibilidad de aportar ideas nuevas a sus labores. Con esta variable se desea conocer a través de cuatro reactivos, a qué nivel están consientes los empleados de la capacidad participativa que tienen dentro de la empresa, y que oportunidades de participación les brindan sus superiores.	65-68

Fuente: Elaboración propia.

El trabajo de campo se realizó en el domicilio de la empresa, a través de la aplicación de un cuestionario estructurado, que se administra mediante una entrevista personal en el área de trabajo. El levantamiento de los datos se realizó en el mes de febrero de 2016.

Cada una de estas dimensiones ha sido medida a través de un conjunto de ítems. Cada ítem ha sido evaluado sobre una escala tipo Likert 1-5 (valor 1 supone el total desacuerdo y el valor 5 representa un total acuerdo). Para determinar la fiabilidad de las escalas de medida empleadas se utiliza el método basado en el estadístico Alfa de Cronbach. (Nunnally, 1978; Malhotra, 1997)

Para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó el programa SPSS versión 17 para Windows, que consistió en calcular frecuencias, medias y los coeficientes de correlación de Pearson.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Unidad de análisis

Es una empresa que ha operado durante los últimos 13 años. La cual se constituye como sociedad civil el 28 de enero de 2010, misma que es considerada una pequeña empresa (rango de 11 a 50 empleados) de las 91 existentes dentro del giro de servicios en el municipio de Culiacán (SIEM, 2015).

De acuerdo con su objeto social esta empresa ofrece: Prestación de servicios promocionales o publicitarios; Montaje e instalación de mobiliario y equipo de audio, templetas, iluminación, pantallas y proyectores, escenarios, botargas y demás que se requieran para realizar y amenizar toda clase de eventos artísticos, sociales, culturales, políticos y religiosos; Asesoría e intermediación y consultoría técnica o profesional, para realizar y amenizar todo tipo de eventos, fiestas o reuniones personales, grupales o empresariales; Asesor, diseñar, planear, organizar, ejecutar, supervisar, dirigir, evaluar y controlar todo tipo de acto promocional, publicitario o

recreativo, incluyendo entre otros, elaboración y reparto de volantes, perifoneo fijo o móvil, animaciones de ventas, grabaciones con enfoque publicitario y para puntos de ventas; Proporcionar toda clase de servicios administrativos, operativos, instrumentales, técnicos o profesionales, siendo lícitos, en el país o en el extranjero; Diseño, organización, planeación, supervisión y ejecución de todo tipo de obras o actos musicales, en el país o en el extranjero; Diseño, implementación, supervisión, desarrollo y seguimiento de procesos y tecnologías, de toda índole y para todo tipo de actividades empresariales y de servicios en el país o en el extranjero.

Sobre la consistencia interna del instrumento

Se realizó un análisis Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad del instrumento así como de las escalas utilizadas, y se demostró una adecuada consistencia interna. Es decir, de los resultados presentados en la tabla 2, llevan a concluir que la escala de medida del clima organizacional considerada globalmente presenta una elevada fiabilidad en su consistencia interna, ya que alcanza un Alfa de Cronbach satisfactorio.

Respecto a cada una de las dimensiones también se observa, en general, unos buenos resultados; todas superan el 0,65, llegando incluso algunas a tener un Alfa superior o próximo al 0,90. Por lo que, los resultados obtenidos permiten afirmar que la escala en su conjunto ofrece una buena fiabilidad para medir el clima organizacional.

Tabla 2. Coeficientes de consistencia interna

	Coefficiente Alfa de Cronbach
Confiabilidad del Instrumento y escalas utilizadas	.859
Dimensión: Satisfacción global	.919
Dimensión: Calidad en el liderazgo	.884
Dimensión: Grado de confianza	.845
Dimensión: Comunicación ascendente y descendente	.873
Dimensión: Sentimiento de realizar un trabajo útil	.809
Dimensión: Responsabilidad	.704
Dimensión: Compromiso del empleado	.765
Dimensión: Recompensas justas	.930
Dimensión: Presiones razonables de empleo	.921
Dimensión: Oportunidades	.729
Dimensión: Controles razonables, estructura y burocracia	.849
Dimensión: Participación	.804

Fuente: Elaboración propia.

El total de la muestra fue de 15 entrevistados, quedando conformada por 3 (20%) mujeres de entre 20 y 35 años con una media de edad de 28 años y 12 (80%) hombres de entre 18 y 45 años con una media de edad de 34 años.

En cuanto al nivel educativo de los encuestados, 7 estudiaron la secundaria, 5 son bachilleres y 3 son universitarios. Acerca del estado civil de los entrevistados, 9 casados, 3 solteros, 1 divorciado, 2 viudos.

Sobre los dimensiones estudiadas

En la tabla 3 se muestran las medias globales y desviaciones estándar de las 12 dimensiones del clima organizacional, tienen resultados semejantes y favorables de acuerdo a la escala de Likert del instrumento, es decir que el promedio de respuestas dadas por el personal de la pequeña empresa, fue el de estar de acuerdo. Las medias más altas corresponden a las dimensiones Satisfacción global, Calidad en el liderazgo, Grado de confianza, Compromiso del empleado, mientras la dimensión con la media más baja es la de Oportunidades.

Tabla 3. Análisis de Medias y Desviación Estándar por Dimensión

Dimensión	Media	DE
Dimensión: Satisfacción global (D1)	4.7	0.516
Dimensión: Calidad en el liderazgo (D2)	3.9	1.254
Dimensión: Grado de confianza (D3)	3.5	1.260
Dimensión: Comunicación ascendente y descendente (D4)	2.7	1.569
Dimensión: Sentimiento de realizar un trabajo útil (D5)	3.3	1.588
Dimensión: Responsabilidad (D6)	3.4	1.596
Dimensión: Compromiso del empleado (D7)	3.7	1.514
Dimensión: Recompensas justas (D8)	3.1	1.540
Dimensión: Presiones razonables de empleo (D9)	2.8	1.586
Dimensión: Oportunidades (D10)	2.5	1.540
Dimensión: Controles razonables, estructura y burocracia (D11)	2.7	1.384
Dimensión: Participación (D12)	3.4	1.435

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la tabla 4 muestran los Coeficientes de Correlación de Pearson, se puede apreciar, que la mayoría de los coeficientes muestran correlaciones significativas, aunque no todos los valores son superiores a 0.6, requisito que cumplen:

- Satisfacción global (D1), se correlaciona con Grado de confianza (D3);
- Calidad en el liderazgo (D2) se correlaciona con Grado de confianza (D3);
- Grado de confianza (D3) se correlaciona con Comunicación ascendente y descendente (D4), Responsabilidad (D6) y Controles razonables, estructura y burocracia (D11);

- Comunicación ascendente y descendente (D4) se correlaciona con Sentimiento de realizar un trabajo útil (D5), Responsabilidad (D6), Compromiso del empleado (D7), Recompensas justas (D8), Presiones razonables de empleo (D9), Oportunidades (D10), Controles razonables, estructura y burocracia (D11) y Participación (D12);
- Sentimiento de realizar un trabajo útil (D5) se correlaciona con Responsabilidad (D6), Compromiso del empleado (D7), Recompensas justas (D8), Presiones razonables de empleo (D9), Oportunidades (D10), Controles razonables, estructura y burocracia (D11) y Participación (D12);
- Responsabilidad (D6) se correlaciona con Compromiso del empleado (D7), Recompensas justas (D8), Presiones razonables de empleo (D9), Oportunidades (D10), Controles razonables, estructura y burocracia (D11) y Participación (D12);
- Compromiso del empleado (D7) se correlaciona con Recompensas justas (D8), Presiones razonables de empleo (D9), Oportunidades (D10), Controles razonables, estructura y burocracia (D11) y Participación (D12);
- Recompensas justas (D8) se correlaciona con Presiones razonables de empleo (D9), Oportunidades (D10), Controles razonables, estructura y burocracia (D11) y Participación (D12);
- Presiones razonables de empleo (D9) se correlaciona con Oportunidades (D10), Controles razonables, estructura y burocracia (D11) y Participación (D12);
- Oportunidades (D10) se correlaciona con Controles razonables, estructura y burocracia (D11) y Participación (D12);
- Controles razonables, estructura y burocracia (D11) se correlaciona con Participación (D12).

Tabla 4. Coeficientes de correlación de Pearson (12 dimensiones)

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12
D1	1.000000	0.505826	0.604040	0.185955	0.072225	0.079004	-0.011992	-0.005832	-0.039582	-0.143226	0.209381	-0.085684
D2		1.000000	0.724475	0.426051	0.361003	0.248762	0.228367	0.222234	0.048518	0.352126	0.299472	0.052148
D3			1.000000	0.629017	0.532249	0.624719	0.498014	0.472012	0.517557	0.515759	0.663677	0.287165
D4				1.000000	0.911514	0.912978	0.855269	0.778995	0.692901	0.802083	0.915945	0.850308
D5					1.000000	0.931387	0.945671	0.898384	0.678794	0.816424	0.848959	0.894742
D6						1.000000	0.937772	0.878664	0.864183	0.854058	0.943914	0.877415
D7							1.000000	0.964715	0.790459	0.884927	0.905008	0.864084
D8								1.000000	0.677962	0.812130	0.825377	0.737508
D9									1.000000	0.795113	0.881508	0.763840
D10										1.000000	0.856256	0.751495
D11											1.000000	0.824908
D12												1.000000

Fuente: Elaboración propia.

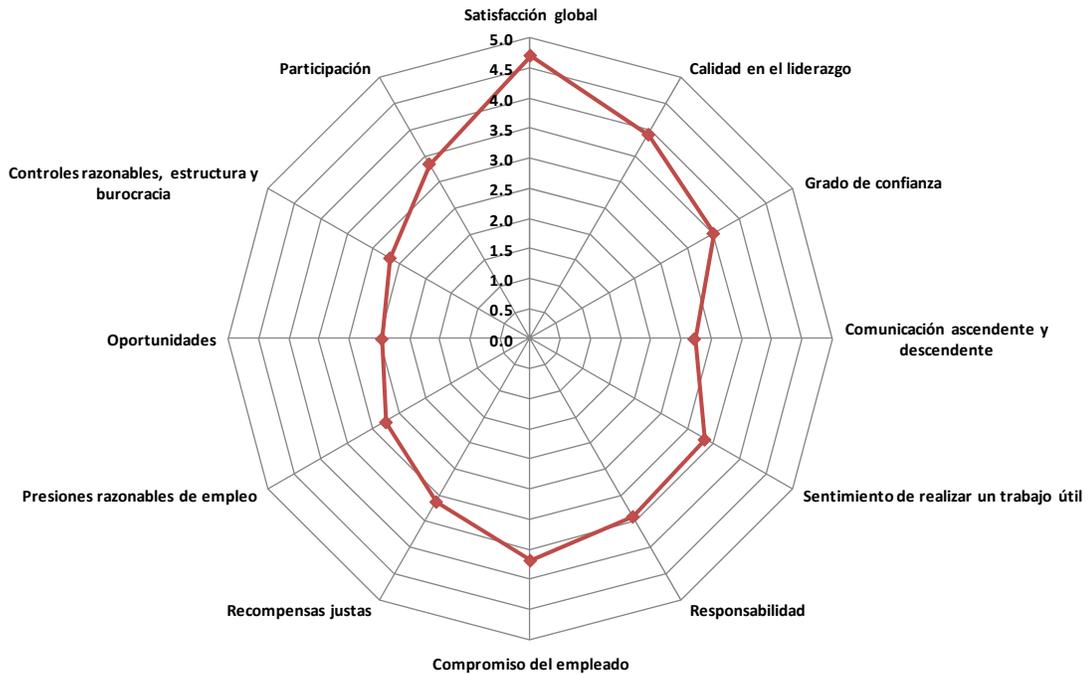
Respecto a las características del clima organizacional en la pequeña empresa local, los resultados generales se indican en la figura 1. Como puede observarse, lo sujetos reportar niveles poco satisfactorios en las dimensiones correspondientes a presiones razonables de empleo, oportunidades, controles razonables, estructura y

burocracia. Mientras que los sujetos reportar niveles muy satisfactorios en las dimensiones correspondientes a satisfacción global, calidad en el liderazgo, grado de confianza y compromiso del empleado.

Del análisis de los resultados en su conjunto se desprende que existe un importante reconocimiento de la existencia de doce dimensiones compartidas por los empleados de la pequeña empresa local. Se desprende con base en este análisis que la prestación de servicios mantiene una carga y ritmo de trabajo pesada y en ocasiones desgastante para los empleados que están a cargo de está.

Podríamos señalar que como consecuencia de la importancia que se manifiesta en el vínculo de la prestación del servicio este mantiene una continua interacción entre los compañeros de trabajo, aunado a la presión resultante en un factor de peso para el stress laboral. Los resultados presentan una tendencia común que verifica la creciente importancia que se presenta debido a la falta de un plan de reconocimientos, los empleados sienten que su trabajo no es valorado, y este poco reconocimiento no genera compromiso para los empleados.

Figura 1. Características del clima organizacional



Fuente: Elaboración Propia.

A esto debemos sumar que las adecuaciones físicas al lugar del trabajo no son las adecuadas para la operación. Lo que a su vez refleja el bajo interés empresarial, al detectarse que las políticas y procedimientos no son formulados por directivos, quienes únicamente sirven para vigilar la operación de la empresa, por lo que su campo de acción se ve reducido.

Finalmente, el hallazgo más importante en este estudio hace alusión a que el sentir de los empleados de esta pequeña empresa local ubicada en la ciudad de Culiacán Sinaloa, está en un grado de satisfacción media.

Luego entonces se propone al directivo de esta pequeña empresa local realizar las siguientes cinco sugerencias de cambio, reforzamiento y/o mejora:

- Primero, realizar una revisión de políticas y procedimientos por parte de las personas involucradas en la operación. Lo que permitirá implementar un sistema que regule los procedimientos y que este elaborado por personas que están de frente a la operación.
- Segundo, establecer las adecuaciones físicas al lugar de trabajo. En muchos casos las posiciones físicas (lugar de trabajo), de los empleados respecto los equipos no son las adecuadas para la operación tan rápida y demandante que se tiene.
- Tercero, elaborar un plan de reconocimientos que revalore el trabajo que realizan los empleados.
- Cuarto, elaborar un tablero donde puedan comparar su nivel de productividad mes con mes, con esto se pretende generar un ambiente de sana competencia y auto-gratificación para ellos.
- Quinto, elaborar un plan de rotación de personal para empleados con buenos resultados y con perfiles a fines. Esto permitirá obtener conocimiento y dominio de la operación de otras áreas.

CONCLUSIONES

Este diagnóstico organizacional permitió concebir a la empresa local como un sistema que tiene cierto funcionamiento para su desenvolvimiento y sirvió como criterio para realizar el análisis de las situaciones por las que está pasando la empresa. Lo que a su vez permite tomar decisiones sobre algunos aspectos en particular de la empresa y obliga prestar atención precisamente a lo que está pasando; ya que pueden servir de parámetros para el funcionamiento eficiente de la empresa.

Este diagnóstico es básicamente una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. Formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de

tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.

Esta investigación ofrece evidencia empírica del reconocimiento de la existencia de doce dimensiones compartidas por los empleados de la pequeña empresa local, que ofrecen a su directivo la oportunidad de aplicar cinco sugerencias de cambio, reforzamiento y/o mejora.

Finalmente, los resultados conciben que el servicio ofrecido por la pequeña empresa local está determinada por la relación entre el personal que brinda el servicio y el clima organizacional, detectándose cuatro áreas de oportunidad: la presión es un factor de peso en el stress laboral; los empleados perciben que su trabajo no es valorado; la infraestructura del lugar de trabajo requiere adecuaciones físicas; el campo de acción de los directivos se ve reducido a vigilar la operación de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angelelli P. (2004). La colaboración público-privada en el apoyo a la pequeña y mediana empresa: siete estudios de casos de América Latina. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bueno C. E. (2007). Organización de empresas: Estructura, procesos y Modelos. Madrid: Pirámide.
- Cuervo García J. A. y Montoro Sánchez M. A. (2010): "Iniciativa emprendedora y vocación global: el empresario en la pequeña y mediana empresa como emprendedor-directivo", *Economía Industrial* 375: 125-137.
- Cummings C. (1993). *Organization Development and Change*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Dini M. (2001). Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudio de casos en América Latina. México: Siglo XXI.
- Forehand G. y Von Gilmer B. (1964). Environmental variations in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin* 62: 362-381.
- Frixione D. (2002). *Autodiagnóstico de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: LIMUSA.
- Gibson (2003). *Las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Goncalves A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Halpin A. y Croft D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Likert R. y Gibson J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
- Litwin G. y Stringer R. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of research.
- Malhotra N. K. (1997). *Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mercado S. (2006) *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: PAC.
- Minzberg H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Nunnally J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ouchi W. (1992). *Teoría Z*. Bogotá: Editorial Norma.
- Rodríguez D. (2000). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Rodríguez D. (2004). Organizaciones para la modernización. México: Universidad Iberoamericana.
Rodríguez Valencia, J. (1998) Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. México: Thomson.
Soto E. y Dolan S. L. (2003). Las Pymes ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales. México: Thomson.
Valdez Rivera S. (1998). Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México: Trillas.
Villavicencio D. y Casalet M. (2014). “Desarrollo tecnológico en las pequeñas y medianas empresas. Aproximaciones al caso de México”. Calvo T. y Méndez B. (2014). Micro y pequeña empresa en México. México: Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos.

* Dr. José Luis Hernández Juárez es profesor e investigador de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Autónoma de Sinaloa. E-Mail: joseljh@facesuas.edu.mx. Teléfono: (667) 7161128.

** Lic. Jesús René Morales Morales es candidato a Maestro en Administración Pública y Transparencia Gubernamental y es profesor en la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Sinaloa. E-Mail: profesorrenemorales@gmail.com. Teléfono: (667) 7160303.