

CLIMA LABORAL

Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS: CASO DE ESTUDIO

WORK ENVIRONMENT AND STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANIES: CASE STUDYMara Cabanilla Guerra¹E-mail: mcabanilla@uteg.edu.ecORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8580-2325>Cesar Villalva Medina¹E-mail: cesarvillalva@hotmail.comORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6258-4465>Olga Bravo Acosta¹E-mail: obravo@uteg.edu.ecORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0558-3228>¹Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil: Guayaquil, Guayas, Ecuador.**Cita sugerida (APA, séptima edición)**

Cabanilla Guerra, M., Villalva Medina, C., & Bravo Acosta, O. (2023). Clima laboral y dirección estratégica de empresas: caso de estudio. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(1), 485-490.

RESUMEN

La presente investigación estuvo dirigida a detectar las condiciones actuales del clima laboral y de dirección estratégica de una pyme del sector comercial, ubicada en la provincia de Santa Elena-Ecuador, que permita definir los principales lineamientos de un plan de acción, en función de mejorar el desempeño y la productividad laboral. Se utilizó el método de estudio de caso con un diseño no experimental, alcance descriptivo y enfoque mixto; los datos fueron recolectados mediante encuesta a los empleados de la empresa, entrevista en profundidad al gerente general, observación directa y revisión documental, cuya triangulación permitió su interpretación contextual. Los resultados muestran la existencia de un clima laboral insatisfactorio que dificulta la identificación y compromiso del personal con los objetivos y metas de la organización, perjudicando su comportamiento y desempeño, que en última instancia terminan afectando la atención al cliente y la productividad general. Se concluye con la delimitación de los siguientes lineamientos para un plan de acción: obligaciones del área administrativa, capacitación del personal, cronograma de vacaciones; incentivos no monetarios al personal; señalización de áreas de trabajo, anticipos de sueldo al personal, y, un reglamento interno para establecer normativas y parámetros a cumplir.

Palabras clave: Motivación, clima laboral, organización, dirección estratégica

ABSTRACT

The present investigation was aimed at detecting the current conditions of the work environment and strategic direction of an SME in the commercial sector, located in the province of Santa Elena-Ecuador, which allows defining the main guidelines of an action plan, in order to improve performance and work productivity. The case study method was used with a non-experimental design, descriptive scope and mixed approach; The data was collected through a survey of the company's employees, an in-depth interview with the general manager, direct observation and documentary review, whose triangulation allowed its contextual interpretation. The results show the existence of an unsatisfactory work environment that makes it difficult for staff to identify and commit to the objectives and goals of the organization, harming their behavior and performance, which ultimately end up affecting customer service and general productivity. It concludes with the delimitation of the following guidelines for an action plan: obligations of the administrative area, Staff training, vacation schedule, non-monetary staff incentives, signage of work areas, salary advances to staff, and; internal regulations to establish regulations and parameters to be met.

Keywords: Motivation, work environment, organization, strategic direction

INTRODUCCIÓN

Autores como McGregor (1960) y Likert (2007), propusieron la utilización del concepto clima organizacional o clima laboral, en su interés de estudiar la influencia de los directivos de una empresa sobre la creación de un determinado clima en relación con sus subordinados, y cómo esto impacta los objetivos trazados por la compañía. Desde entonces, diagnosticar y conocer los elementos fundamentales que componen el clima del ambiente donde los trabajadores desarrollan su labor es fundamental para mejorar el funcionamiento de una empresa.

De acuerdo con Burton & Lauridsen (2004) el clima laboral es la percepción agregada de las personas con respecto a la organización, que incluye factores tales como: confianza, conflictos, moral, recompensas equitativas, credibilidad de los líderes y resistencia al cambio, y afecta el desempeño de la empresa al influir en la motivación de los empleados. Las organizaciones que pueden crear climas percibidos como favorables por los empleados y en los que pueden alcanzar su máximo potencial se consideran una fuente clave de ventaja competitiva (Brown & Leigh, 1996). Por tanto, el ambiente laboral puede considerarse una variable clave en las organizaciones exitosas, en razón de que incentiva la permanencia y compromiso de los trabajadores en la organización.

La relevancia de los estudios de clima organizacional se encuentra referida al impacto de esta variable sobre la productividad, estando intrínsecamente ligado al desempeño de los trabajadores, unido a la participación, motivación y un efectivo estilo de liderazgo en la organización (Cardona & Zambrano, 2014). Con respecto a la participación se destaca el énfasis en el individuo, sin dejar de lado la productividad, ya que cuando los empleados trabajan a gusto y tienen menos conflictos laborales se obtienen mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En cuanto a la motivación, es prioridad tomar en cuenta las teorías motivacionales que impulsan a los individuos a la acción, por lo que debe adaptarse el estilo de liderazgo para crear un ambiente laboral adecuado al trabajo en equipo y a la consecución de las metas y objetivos establecidos en los planes estratégicos. Así, Flores et al. (2015) señalan que los directivos deben desarrollar capacidades estratégicas, técnicas interpersonales y emocionales, para provocar un cambio organizacional que promueva un clima laboral positivo, al considerarlo como uno de los elementos determinantes para mejorar el desempeño laboral de las organizaciones, puesto que tiene incidencia en la productividad.

En tal sentido, Acosta & Venegas (2014), recalcan el hecho de que un empleado no trabaja en soledad, sino con otras personas y también es consciente de su valor como persona, sus necesidades y capacidad de trabajo en el ámbito laboral, todo lo cual puede ser afectado por el estilo de liderazgo de sus superiores, la estructura organizacional y la opinión de sus compañeros de equipo. Es decir, el desempeño del colaborador se estructura no solo por las condiciones objetivas de su ambiente laboral, sino también por sus impresiones subjetivas del clima organizacional.

Trabajar en equipo no es una tarea sencilla, ya que durante la jornada diaria los trabajadores deben convivir con distintos caracteres, sentimientos y estados de ánimo. Tales aspectos no pueden pasar desapercibidos a la gerencia si se pretende involucrar a todas las partes como un todo para llevar la empresa al éxito. En consecuencia, el clima laboral es uno de los procesos prioritarios de la gestión del talento humano, lo cual ha llevado a que organizaciones de diferentes rubros y tamaños se preocupen por identificar sus principales componentes, tales como: ambiente laboral, motivación, liderazgo, entre otros (Brito, 2018).

Al respecto, se debe resaltar el papel clave de la dirección en la generación de un buen clima laboral, ya que está encaminada a la obtención de resultados en pro de los objetivos trazados, a su vez, su acción se dirige a la conducción de grupos sociales que buscan un fin común (Saavedra et al., 2018). El papel de la dirección estratégica no es otro que poner en marcha los lineamientos establecidos en la planificación, a los fines de que los miembros de la organización tengan comportamientos en beneficio de la productividad, según los objetivos trazados (Buendía, 2018); donde un factor de la calidad de esta dirección se manifiesta en la comunicación entre los colaboradores que hacen posible alcanzar los objetivos organizacionales (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz 2017). Así mismo, la dirección es un elemento clave en el proceso administrativo porque proporciona el rumbo de la organización, ligado a factores tales como: autoridad, comunicación, liderazgo, motivación y cambio organizacional (Santamaría & Pico, 2015; Martínez, 2019).

En el caso del presente estudio, se trata de una pyme especializada en la comercialización de llantas de vehículos de todo tipo, que atraviesa en la actualidad situaciones difíciles vinculadas al clima laboral y a la dirección estratégica, que han venido afectando el desempeño y desenvolvimiento del personal, así como, el servicio al cliente. De acuerdo con Visbal (2014), los momentos donde se presentan problemas o inconvenientes en las empresas, son los propicios para identificar oportunidades de

mejora y elaborar algunas estrategias para ello. En razón de lo cual, el propósito general de esta investigación es utilizar como herramienta el estudio del clima laboral de la empresa, para recopilar y analizar de primera fuente la opinión y el sentir de los trabajadores que ofrezca una visión interna objetiva de los servicios que brinda la organización a sus colaboradores; ello a los fines de definir los principales lineamientos de un plan de acción, en función de mejorar el desempeño y la productividad laboral.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación tuvo un diseño no experimental, alcance descriptivo y enfoque mixto (Hernández et al., 2014), dirigida a detectar las condiciones actuales del clima laboral y de dirección estratégica de la organización, que permita definir los principales elementos de un plan de acción. Se trata de un estudio de caso sobre una pyme comercializadora de llantas ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena-Ecuador, que cuenta con un total de 28 empleados, los cuales fueron considerados como población estadística y muestra de la investigación. Las técnicas de recolección de datos fueron: encuesta a los empleados de la empresa, entrevista en profundidad al gerente general, observación directa y revisión documental, todo lo cual permitió elaborar la matriz FODA de la organización y definir los principales lineamientos de un plan de acción. Los datos cuantitativos fueron tratados mediante estadística descriptiva y la información de tipo cualitativa mediante la interpretación contextual, y cuya triangulación permitió un análisis integral del caso de estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La figura 1 muestra que el clima laboral dentro de la empresa es percibido mayormente como inhóspito, caracterizado por un ambiente pesado y la ausencia de compañerismo entre el personal, siendo una fuente de problemas internos que repercute a los clientes.

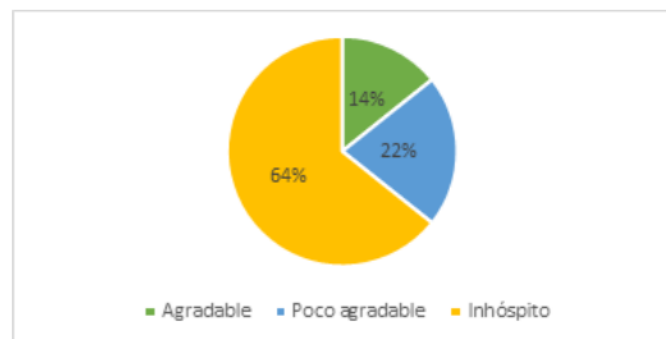


Figura 1. ¿Cómo considera usted el clima laboral que existe en la empresa?

Fuente: datos de la investigación

La figura 2 refleja que el 71% del personal de la empresa no conoce a ciencia cierta cuáles son las funciones que desempeña dentro de la misma, dando lugar a duplicidad de labores entre los empleados, por lo cual no se optimizan el tiempo y los recursos de la entidad. En línea con esta dificultad también se encontró que un 61% de los encuestados presenta desconformidad en cuanto a las funciones que realiza, al no estar claramente definidas.

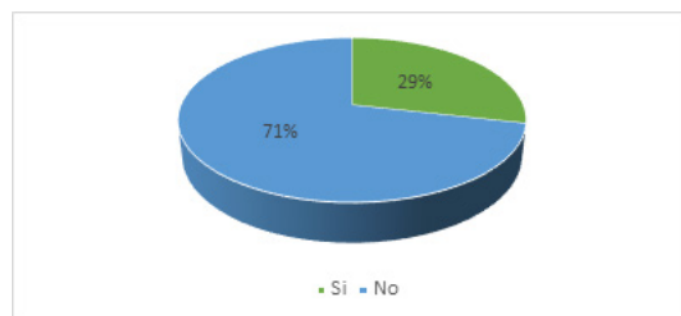


Figura 2. ¿Tiene usted definidas las funciones que realiza en la empresa?

Fuente: datos de la investigación

En cuanto a la dirección de la empresa, la figura 3 muestra que el 57% del personal se encuentra en total desacuerdo con la administración pues no encuentran motivación alguna en los puestos de trabajo, así como el clima laboral no es acorde para desempeñar las funciones que realizan de manera cotidiana. Adicionalmente, el mismo porcentaje desconoce cuáles son los objetivos y metas que persigue la empresa o su filosofía corporativa.

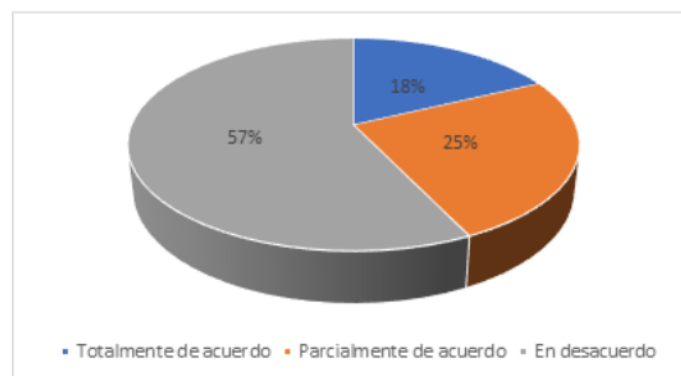


Figura 3. ¿Considera que la empresa es administrada de forma adecuada?

Fuente: datos de la investigación

La figura 4 muestra que para el 64% de los colaboradores no existe compañerismo y trabajo en equipo dentro de la empresa, lo cual desmejora el ambiente de trabajo y

difícil que sus labores se desarrollen de forma idónea, perjudicando directamente la eficiencia de la empresa.

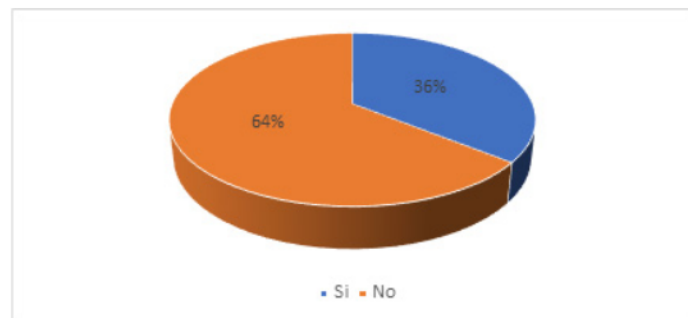


Figura 4. ¿Existe compañerismo y trabajo en equipo en la empresa?

Fuente: datos de la investigación

De acuerdo con la figura 5, el 79% de los encuestados señalan la inexistencia de incentivos por parte de los altos mandos de la empresa, que premien el buen desempeño laboral, lo cual genera desmotivación para el cumplimiento de las metas de la organización. Adicionalmente, un 57% del personal afirman la necesidad de recibir capacitaciones que promuevan un mejor desempeño acorde a los intereses de la empresa.

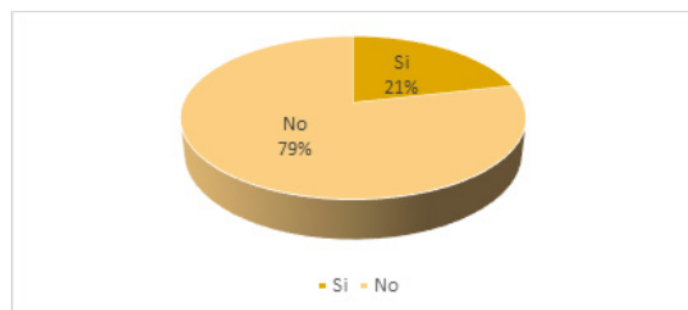


Figura 5. ¿Los altos mandos motivan al personal con incentivos?

Fuente: datos de la investigación

Por otra parte, destaca que un 82% indica no recibir las vacaciones que anualmente corresponden por ley, generando un descontento reflejado en que el personal se encuentra no comprometido (54%) o poco comprometido (32%) con la organización.

Finalmente, toda esta situación conlleva a que el 75% del personal considere que se deben implementar cambios de manera urgente que contribuyan a mejorar el clima laboral de la organización (figura 6). Cambios con los cuales el 86% de los trabajadores estaría dispuesto a colaborar, al considerar que el personal sería el principal beneficiado por encontrarse en un mejor ambiente de

trabajo, así como la empresa, por obtener un mayor rendimiento laboral.

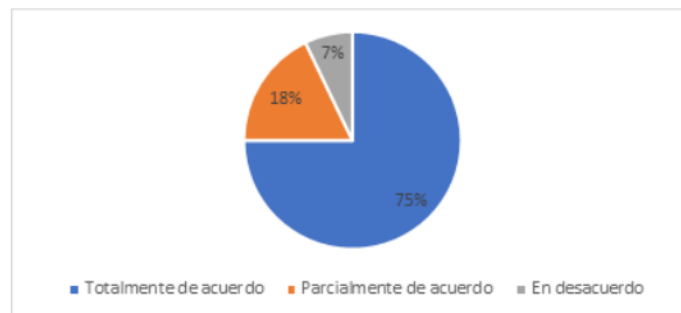


Figura 6. ¿Se requieren cambios para mejorar el clima laboral de la empresa?

Fuente: datos de la investigación

La entrevista en profundidad realizada al gerente de la empresa, tuvo como finalidad conocer cuál es su perspectiva con relación a los problemas que actualmente atraviesa la empresa, así como las alternativas que pueden plantearse para solucionar dichas dificultades. En tal sentido, reconoció que la empresa presenta falencias en varios aspectos: clima laboral, capacitación del personal, motivación laboral, así como el no cumplimiento de objetivos y metas que permitan a los departamentos establecer propósitos que puedan cumplir en un periodo determinado.

Igualmente, encuentra necesario contar con un personal capacitado que conozca a cabalidad sus funciones de acuerdo al área de trabajo, evitando que dos o más trabajadores realicen una misma función. Por otra parte, plantea realizar un plan de vacaciones para que todo el personal pueda disfrutar de este beneficio en el mes que acuerden en la planificación.

Adicionalmente, destaca la ausencia de un reglamento interno en el cual se estipulen, normativas, reglas, que indiquen al personal lo que pueden y no deben hacer dentro de la jornada laboral en cada uno de sus puestos de trabajo, definiendo funciones, estableciendo límites de lo que está permitido efectuar en la empresa. Finalmente, el ejecutivo concuerda con los empleados en que es indispensable llevar a cabo mejoras dentro de la empresa que permitan a los trabajadores sentirse comprometidos y parte fundamental dentro del desarrollo de la organización, por lo que tiene en claro que el talento humano es una pieza fundamental para el éxito o fracaso de la compañía.

Los datos empíricos recabados, así como la recolección de información documental permitió realizar el análisis FODA mostrado en la tabla 1.

Tabla 1. Análisis FODA de la empresa

Fortalezas	Oportunidades
Cuenta como proveedores a Good Year, reconocida empresa de producción de llantas en el país.	Crecimiento del número de propietarios de vehículos, por lo que existe una mayor demanda de clientes.
Alta fidelidad de los clientes.	Alianzas estratégicas con empresas locales.
Las instalaciones físicas satisfacen las necesidades de los clientes.	Publicidad de productos en eventos automovilísticos que se realicen en la provincia.
Años de experiencia en el mercado, por lo que se encuentra posicionada en la mente del consumidor.	Apertura de nuevas sucursales en otros sectores de la provincia de Santa Elena.
Debilidades	Amenazas
Ausencia de personal profesional y altamente calificado impide brindar servicios de asesoría técnica.	Surgimiento de nuevos competidores.
Poca publicidad y propaganda de la empresa.	Cambios en la conducta del consumidor.
Imagen corporativa obsoleta.	Poco apoyo de la banca e instituciones financieras.
Ausencia de capacitaciones al personal.	Usuarios renuentes al uso de nuevas tecnologías.

Fuente: datos de la investigación

La triangulación de fuentes y datos permitió definir los siguientes lineamientos para un plan de acción que permita corregir las dificultades que atraviesa la empresa en cuanto al clima laboral y la dirección estratégica:

- Obligaciones del área administrativa, referidas a la definición concreta de las funciones de planificación, dirección, organización y control, para el adecuado funcionamiento de la empresa, y la orientación al personal hacia el logro de las metas y objetivos trazados.
- Capacitación del personal, mediante un cronograma anual que incluya la actualización en cada uno de los siguientes temas: mecánica automotriz; riesgo laboral; manejo de herramientas y maquinarias; mantenimiento de equipos; higiene y salud personal; atención al cliente; uso adecuado de las herramientas de trabajo.
- Cronograma de vacaciones, planificadas según las funciones que realizan los trabajadores para evitar coincidencias que generen desabastecimiento del personal con la consecuente desatención a los clientes.
- Incentivos no monetarios al personal, que contribuyan a su identificación con la empresa, tales como: dotación de uniforme, días de integración familiar, días libres por recompensa al trabajo realizado, empleado del mes, sorteos de regalías.
- Señalización de áreas de trabajo, que permita a los clientes y al personal de la empresa la identificación de las diferentes zonas que conforman la entidad.
- Anticipos de sueldo al personal, de hasta tres veces la remuneración que perciben, cuyo valor será descontado en el pago de su remuneración mensual, a través de los roles de pago por el lapso de un año.
- Reglamento interno, para que todo el personal acate las disposiciones establecidas por la gerencia, estableciendo normativas y parámetros internos que deben ser cumplidos con la finalidad de mejorar el clima laboral en la empresa, el cual contempla: obligaciones del trabajador; prohibiciones; normas de higiene; beneficios y prestaciones; permisos, días de asueto y formas de pago.

CONCLUSIONES

Los resultados permiten concluir en la existencia de un clima laboral insatisfactorio para la mayoría del personal de la empresa, lo cual dificulta su identificación y compromiso con las metas y objetivos de la organización, perjudicando su comportamiento y desempeño, que en última instancia terminan afectando la atención al cliente y la productividad general. Los reclamos más importantes se refieren a aspectos de dirección estratégica de la empresa, capacitaciones, desconocimiento de funciones, motivación laboral, trabajo en equipo, disfrute de vacaciones, entre otros; los cuales fueron tomados en cuenta al momento de estructurar los elementos centrales de un plan de acción, para el cual el 86% de los trabajadores estaría dispuesto a colaborar en función de que promueva un mejor clima laboral en la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B., & Venegas, C. (2014). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163-172. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Brito Laredo, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 7(13), 114-132.
- Brown, S. & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Buendía, E. A. (2018). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Revista análisis económico*, 28(69), 55-78.
- Burton, R., & Lauridsen, J. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Cardona, D. & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Flores, M., Vega, A., & Chávez, E. (2015). El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(5), 25-44.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Likert, R. (2007). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Martínez, A. P. (2019). La función control en la administración. Un acercamiento desde la economía política. *NOVUM*, 1(9), 106-123.
- McGregor, D. (1960). *The human side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Perilla-Toro, L. E. & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder, *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 33(2), 95-108.
- Saavedra, A., Batchelor, M. & Barzágas, I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *Revista científica Olimpia*, 15(52), 35-47.
- Santamaría, E. J. & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa, *Revista Politécnica*, 35(2), 113.
- Visbal Pérez, E. T. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Revista Orbis*, (29), 121-144.