

## EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE UNA MIPYME AGRÍCOLA DE GUASAVE SINALOA.

Lic. Deyre Odette Cañedo Obeso<sup>1</sup>  
Dr. Ramón Martínez Huerta<sup>2</sup>  
Dra. María de los Ángeles Cervantes Rosas<sup>3</sup>  
José de Jesús López López<sup>4</sup>

### RESUMEN.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a cambios acelerados tanto económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales; estos cambios afectan el ambiente laboral lo cual influye en el desempeño. El sector agrícola tiene varios problemas que son inherentes en función de su naturaleza productiva; problemas ajenos a las manos del individuo, como plagas, climatológicos, robos de producto en las tierras, dar respuesta a exigencias de grupos de interés, por mencionar algunos; estos y otros problemas externos afectan a las empresas agrícolas y crean estrés o presión laboral, lo cual interfiere en el clima organizacional. Es por ello, que el objetivo de la presente investigación es conocer la influencia que tienen los factores como la motivación y el ambiente en el desempeño organizacional, desde la perspectiva de los actores involucrados, en las empresas del sector agrícola de la región. Dichos factores forman parte del clima organizacional que son de las variables menos estudiadas del sector agrícola del municipio de Guasave. Se llevó a cabo un estudio de caso con metodología cualitativa, la información recopilada por medio de entrevistas a empleados de nivel gerencial y administrativos-operarios, dio como resultado que en la empresa hay conflictos personales, falta motivación y raras veces perciben una estabilidad laboral. La empresa necesita poner en marcha acciones que permitan mejorar el ambiente laboral para así mejorar el desempeño.

Palabras clave: Ambiente laboral, estrategias organizacionales, productividad, empresas familiares.

### The organizational climate and the performance of an agricultural MiPyME of Guasave Sinaloa.

### ABSTRACT

---

<sup>1</sup> Lic. Deyre Odette Cañedo Obeso. Estudiante de la maestría en Administración de Micro Pequeña y Medianas Empresas en la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Universidad Autónoma de Sinaloa, Guasave, Sin. [deyrecañedo@gmail.com](mailto:deyrecañedo@gmail.com) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> Dr. Ramón Martínez Huerta. Coordinador del doctorado en Gobiernos Locales y desarrollo Regional en la Universidad de Occidente unidad Culiacán, Culiacán Sin. [mahur54@gmail.com](mailto:mahur54@gmail.com)

<sup>3</sup> Dra. María de los Ángeles Cervantes Rosas. Profesora investigadora de la Universidad de Occidente campus Guasave, Sin. [mariacervantes@udo.mx](mailto:mariacervantes@udo.mx).

<sup>4</sup> Dr. José de Jesús López López. Profesor Investigador de la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Sinaloa. [Jesuslope4@gmail.com](mailto:Jesuslope4@gmail.com)

Today, companies are faced with accelerated economic, political, technological, social and cultural changes; these changes affect the laboral environment which influences the performance. It is for this reason that the objective of the present investigation is to know the influence of factors like motivation and companies' environment of the agricultural sector of the region in the performance from involved actors' perspective. These factors are part of the organizational climate that is one of the least studied variables of the agricultural sector of the municipality of Guasave. A case study with qualitative methodology was carried out, the information collected through interviews with employees at the managerial and administrative level, resulted in personal conflicts, lack of motivation and seldom perceived job stability. The company needs to implement actions to improve the laboral environment to improve performance.

**KEY WORDS.** Work environment, organizational strategies, productivity, family businesses.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se desprende de la inquietud de conocer el ambiente laboral de las empresas del sector agrícola de la región, ya que es una de las variables menos estudiadas de ese sector y la finalidad de ésta es conocer el clima organizacional de las empresas comercializadoras agrícolas, para que les permita a sus directivos o áreas gerenciales determinar las estrategias que más le convengan para mejorar la eficacia y eficiencia laboral.

. Las empresas deben ser uno de los medios para la realización y superación de sus colaboradores y es ahí donde las empresas deben observar: hacer un análisis de lo que sucede en su interior sin dejar pasar de largo cómo estos factores externos influyen o afectan el desempeño de ellos.

El clima organizacional es una herramienta útil, para conocer las percepciones de los colaboradores y saber que tan adaptados e integrados se sienten en su área laboral.

Se exponen antecedentes teóricos, para la asimilación del tema a investigar, como objetivo principal de la investigación se plantea conocer el clima organizacional de una empresa comercializadora agrícola, para coadyuvar a la organización a establecer estrategias que mejoren el ambiente organizacional. Se utilizó una metodología cualitativa como estudio de caso, partiendo de Yin (2009). Por medio de un instrumento de recolección de datos, posteriormente se analizan por medio de variables, graficándose para su interpretación.

En cuanto a las conclusiones y recomendaciones para medir el clima organizacional de la empresa se estudiaron factores como identidad, adaptabilidad, motivación y ambiente, es importante identificar estos factores, ya que parten en la necesidad de conocer el ambiente que perciben, el que existe y el que debiera de prevalecer, para determinar las estrategias que deben ponerse en marcha para generar el clima anhelado

### **1.1 Antecedentes.**

México, de acuerdo al Instituto Nacional de estadística y Geografía (INEGI 2010) cuenta con 5 millones 144 056 empresas, de las cuales el 95% están representadas por las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs); el 95.2% son microempresas, el 4.3% son pequeñas y el 0.2% son medianas. En el caso de las PyMEs en México, Molina (2014) asegura las que han alcanzado un fuerte crecimiento es porque han sabido dar respuesta a las necesidades específicas de clientes combinando recursos y capacidades.

Zorrilla (2004) señala que las PyMEs pueden ser identificadas porque comparten características comunes, como el capital proporcionado por las personas que establecen una sociedad, los propios dueños dirigen la marcha de las empresas, la administración es de manera empírica y aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital, están en proceso de crecimiento, la pequeña pasa a ser mediana y la mediana anhela ser grande. Hall (1996) menciona que las características del sistema organizacional generan un determinado clima en la empresa, éste repercute sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento.

Lechuga (2008) presenta un análisis estadístico donde se aprecia que el 95% de los fracasos de las PyMEs son la falta de competencia y experiencia en la dirección que repercute directamente en el clima organizacional y continua argumentando con estadísticas que indican, en promedio, el 80% de las PyMEs fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años.

Zapata (2004) menciona que otra problemática que se detecta en las PyMEs es la gestión del recurso humano; por lo general este tipo de empresas no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano; no se percibe

alineación con el marco estratégico de la empresa. En términos específicos no han formulado una misión, ni políticas, ni metas, ni estrategias en dicha área; y otro de los aspectos importantes en la gestión del recurso humano es la denominada cultura organizacional. Comenta que los empresarios PyMEs tienden a no considerar los cambios que se vislumbran en el futuro principalmente en el ámbito internacional, en general tienen una actitud generalizada de dejar las cosas en manos del destino y estar permanentemente a la defensiva y no a la ofensiva.

McKnight y Webster (2001), consideran el clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la empresa o institución, incluyendo las conductas esperadas y que posteriormente pueden ser recompensadas.

El clima organizacional repercute en el ambiente laboral y la motivación que los participantes perciben dentro de las organizaciones; estas percepciones dependen de las experiencias y necesidades que cada participante tenga con la empresa; de ahí que el clima organizacional refleje la interacción del personal y la organización. Al estudiar el clima organizacional se puede conocer cómo se percibe el clima laboral, el ambiente, las necesidades y sobre todo lo que les motiva a hacer su trabajo, permitiendo así establecer estrategias que faciliten la orientación del personal hacia los objetivos.

Murcia (2007), señala que en una unidad microeconómica de producción debe hacerse uso racional, ordenado y equilibrado de los recursos disponibles para lograr resultados técnicos físicos y económicos que permitan el mejoramiento de los niveles de vida del productor y su familia su integración efectiva y real al proceso de desarrollo y la comprensión de la responsabilidad social, acompañada por la promoción de una capacidad empresarial creciente, puesta al servicio de la agricultura. Esto mejoraría el clima organizacional de la empresa, ya que actuar racionalmente a las adversidades de las organizaciones permite generar un ambiente positivo para la mejora continua y la productividad.

Existen varios factores observables en la región que coadyuvan a estudiar el clima organizacional en las MiPyMEs de Guasave. Primero el desempleo, las

pocas oportunidades para colocarse en el sector laboral y más aún conformarse con el incentivo económico que las empresas ofrecen; segundo, el nivel educativo de los empleados de una organización, y cómo éste interfiere en el crecimiento cultural y económico de los participantes, y tercero, la falta de valoración del recurso humano de varias empresas de la región, es por eso que objetivo de la presente investigación es conocer la influencia que tienen los factores como la motivación y el ambiente de las empresas del sector agrícola de la región, en el desempeño desde la perspectiva de los actores involucrados.

Según Puchol (2007) el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. Por otra parte Chiang (2010) menciona que el deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

Existen varios factores observables en la región que coadyuvan a estudiar el clima organizacional en las MiPyMEs de Guasave. Primero, el desempleo en la región, las pocas oportunidades para colocase en el sector laboral y más aún conformarse con el incentivo económico que las empresas ofrecen; segundo, el nivel educativo de los empleados de una organización, y cómo éste interfiere en el crecimiento cultural y económico de los participantes, y tercero, la falta de valoración del recurso humano de varias empresas de la región.

La cultura en la región, aporta a la cultura de sus organizaciones la condición agrícola regional y socializa comportamientos ligados a la actividad socioeconómica de éste sector. Al diagnosticar el clima organizacional, se tienen las condiciones para detectar problemas y debilidades para determinar estrategias de mejoramiento en el recurso humano que generará resultados en rendimiento.

Al estudiar el clima organizacional, la empresa sabrá cuál es la percepción de sus participantes, si tiene una identidad con la empresa, cómo es el ambiente e integración de sus colaboradores, las necesidades y sobre todo lo que les motiva a hacer de su trabajo. Para así establecer estrategias que permita orientar al personal hacia los objetivos de la empresa.

La motivación, es una de las principales razones para que los colaboradores de una organización se adapten, que se sientan identificados e integrados con la empresa, pero también es una de las principales causas de rotación de personal cuando hay carencia motivacional.

Entonces estudiar estos factores también traería beneficios para la empresa, ya que la rotación de personal es sinónimo de gasto para la empresa. Y el estar al tanto de las necesidades de los empleados y lo que estos esperan de su trabajo ayudará a diseñar estrategias de tal forma que el empleado y la empresa estén satisfechos.

Guillen y Guil (2000) plantean que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, por el individuo, por un grupo o por la organización; consiste en establecer que variables y contenidos deben medirse del clima. Las mediciones del clima organizacional se pueden dar a través de diversos tipos de niveles organizacionales, en las cuales se encuentra el individuo, el grupo y la misma organización al alcanzar el equilibrio entre estos niveles.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar las condiciones del clima organizacional en la empresa comercializadora agrícola para orientar a la organización hacia sus objetivos.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar las condiciones de identidad y adaptabilidad de los participantes de, la empresa comercializadora agrícola.
- ✓ Identificar la situación motivacional y las necesidades de los participantes de la empresa.
- ✓ Determinar las condiciones de integración y el ambiente organizacional.

#### **1.4 Justificación del Estudio**

El estudio del clima organizacional, en los medios agrícolas, apoya primeramente un contexto regional. El medio investigado es predominantemente agrícola, y aunque se ha estudiado mucho sobre su producción, se ha hecho poco por su organización.

La cultura regional, dotada de su condición vinculada al sector primario, tiene influencia en el comportamiento y clima organizacional, debido que, los individuos llevan su condición humana a los espacios donde se desempeñan laboralmente. Al mismo tiempo la organización agrícola influye sobre sus participantes, donde ambos se encuentran influenciados, por el medio ambiente social, ante tales condiciones, la formación en valores, costumbres, creencias y más, elaboran el clima organizacional en el desempeño.

Este estudio, es útil para las empresas en el sector agrícola y sobre todo el caso estudiado, pues determina el comportamiento de sus participantes, con los factores principales que influyen en su atmosfera, tales como la identidad y adaptación; además de los factores motivacionales, vinculados a sus necesidades y el grado de integración en relación con el ambiente organizacional.

Al diagnosticar el clima organizacional, se tienen las condiciones para detectar problemas y debilidades para determinar estrategias de mejoramiento en el recurso humano que generará resultados en rendimiento.

## **II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

### **Sector Agrícola.**

Las estadísticas de la Organización para la Alimentación y la Agricultura, en inglés Food and Agriculture Organization, FAO (2016) revelan que a principios del nuevo milenio 2570 millones de personas dependen de la agricultura, la caza, la pesca o la silvicultura para su subsistencia, incluidas las que se dedican activamente a esas tareas y sus familiares a cargo sin trabajo. Representan el 42 por ciento de la humanidad. La agricultura impulsa la economía de la mayoría de los países en desarrollo. En los países industrializados, tan sólo las exportaciones agrícolas ascendieron aproximadamente a 290 000 millones de dólares EE.UU. en 2001.

Históricamente, muy pocos países han experimentado un rápido crecimiento económico y una reducción de la pobreza que no hayan estado precedidos o acompañados del crecimiento agrícola.

En 2010, el sector agrícola representó apenas el 3.6% del PIB de México, pero empleó al 12.7% de la fuerza laboral (OCDE, 2012), en Sinaloa de acuerdo con información generada por el organismo dependiente SAGARPA (Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera), en el año 2016, Sinaloa cultivó 1 millón 268 mil 062 hectáreas, las cuales produjeron 12 millones 177 mil 997 toneladas de alimentos con un valor de producción de 46 mil 718 millones de pesos.

Ojeda (2014) reconoce la importancia que conceden los productores agrícolas a los modelos de gestión, trabajo bajo normatividad y las distintas certificaciones como son: Empresas incluyente, Empresa Libre de Trabajo Infantil, Empresa Familiarmente Responsable y Empresa Libre de Rezago Educativo, entre otros. También señala que los empresarios agrícolas exportadores al asumir prácticas de responsabilidad social favorecer a los distintos grupos de interés como son: los consumidores, los colaboradores y sobre todo, el ambiente. Cervantes, López y Zalthen (2016) documentan que la agricultura sinaloense se basa “en una relación armónica entre agricultura, sociedad y ambiente” lo que ha contribuido a mejorar la competitividad de sus productos.

### **Clima organizacional**

La fundamentación teórica básica sobre clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), quien señala que el comportamiento del participante en el trabajo no depende nada más de sus características personales, sino también de la forma en que cada uno de sus integrantes percibe el clima de la empresa. Guillen y Guil (2000) plantean que la medición se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, por el individuo, por un grupo o por la organización; consiste en establecer qué variables y contenidos deben medirse del clima y lograr el equilibrio entre ellos. Según Cole (2005) el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen



desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Caligiore y Díaz (2003), señalan que todas las organizaciones integradas bajo un propósito, una estructura y una colectividad de personas que están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, como la estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos, la interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se denomina Clima Organizacional.

Edel, et al (2007) en las investigaciones sobre psicología organizacional, fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones. Según Trompenars (1992), citado por Vargas, (1994), la cultura aporta en estos comportamientos, ya que los individuos no presentan una actuación aislada, sino de respaldo con otros colaboradores, hacen algo que le corresponde otro, pero se benefician los dos; aquí se enfatiza el ambiente aunado a la cultura, la existencia de expectativas mutuas e intereses compartidos.

Diversas investigaciones abordan el clima organizacional y sus diferentes concepciones, como es el caso de García (2009) que lleva a cabo un análisis de los diferentes conceptos de clima organizacional así como de los instrumentos para medir la percepción de los actores y los diferentes modelos que se han utilizado; menciona que existen tres factores fundamentales en el clima organizacional: la percepción, los factores y el comportamiento; sin embargo, reconoce que en la medición se debe de tomar en cuenta las particularidades que tienen las empresas y los individuos que las integran; llegando a la conclusión de que la mejora del clima incide en la competitividad.

Por otro lado, Sandoval (2004) analiza diversas conceptualizaciones del clima organizacional y señala las características que hacen diferentes a las empresas y cómo estas influyen en la productividad de las organizaciones. Salazar et al

(2009) llevan a cabo una revisión de la influencia del clima y la cultura en la productividad laboral llegando a la conclusión de que un adecuado clima es de vital importancia para que la empresa pueda crecer; además de enfatizar en la importancia del elemento humano para las organizaciones.

Edel, García y Casiano (2007) revisan la relación del clima organizacional con el compromiso en instituciones de educación superior, específicamente la Universidad Veracruzana; donde se llega a la conclusión que el clima laboral no influye en el compromiso social de los trabajadores ya que se ponderan los beneficios laborales sobre la percepción del clima. Otra investigación sobre clima organizacional y desempeño laboral la llevan a cabo Quintero, Africano y Faria (2008) en una empresa de vigilancia venezolana, donde usando metodología cuantitativa; recolectan información de 45 empleados que se sienten insatisfechos porque consideran que el pago que reciben por sus labores no es justo, lo cual se refleja en la productividad; en otra empresa de vigilancia y seguridad, Giraldo et al (2011) encuentran insatisfacción por las remuneraciones y la falta de un mecanismo para ascender y mejorar su situación en la empresa lo cual genera insatisfacción.

Hernández, Méndez y Contreras (2012) mencionan que Hernández (2006) efectuó una revisión de la literatura con más de 50 estudios realizados en Estados Unidos y Europa entre 1960 y 2003, y seis en México; donde este autor encontró que las dimensiones más comunes son: percepción de la dirección-gerencia (apoyo experimentado), cooperación-trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación (principalmente intrínseca)

Para Zuluaga (2001) la motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. Entonces, los participantes actúan en el trabajo según las condiciones que la empresa o la organización les brinde. Herrera et. al. (2004) indican que la motivación es una

de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento.

Mintzberg (1991) determina la forma que deberá adoptar la organización, es decir, que tipo de estructura en cuanto a edad, tamaño, sistema técnico de producción va a requerir una organización, para responder a determinado ambiente en base a 5 entornos: entorno estable, entorno dinámico, entorno complejo, entorno simple y entorno de hostilidad extrema. En donde un entorno estable y dinámico sería el más apropiado para este tipo de organizaciones, pero por las condiciones externas en este tipo de empresas como las climatológicas, muchas veces se presenta un entorno complejo.

Según Ferrer (1996) debe crearse un ambiente en donde los colaboradores de la organización se sientan cómodos ya que existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; en los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, que cuente con las herramientas para desarrollar de manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado a su fin específico; en el factor psicológico incluye las relaciones con los compañeros, como el superior se refiere al personal, como los trata, los incentiva y los promueve; estos factores y otros que desarrolla el individuo dentro de las organizaciones conforman el clima de las empresas y de acuerdo a como manejan dichos aspectos será la satisfacción que sienta el colaborador y se reflejará en el desempeño.

Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) llevan a cabo un estudio del clima organizacional y la satisfacción en una empresa española en el cual concluyen que la relación de estas dos variables, se observa solamente en las relaciones interpersonales, además señalan que es posible encontrar empresas con un clima organizacional positivo en el que los trabajadores estuvieran insatisfechos por la remuneración recibida. Por lo que la presente investigación considera la satisfacción de los participantes en relación con algunas de las variables anteriormente mencionadas.

### **III. MÉTODOS**

La investigación aplica una metodología cualitativa, con estudio de caso Yin (2009) señala que un estudio de caso es una indagación empírica que investiga

un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real; en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. Se hizo de esta forma para evidenciar el clima organizacional que se practica en la organización.

Por otra parte el estudio de caso supone la interpretación y el significado de los datos descriptivos y demográficos, tales como: las normas culturales, los valores, actitudes y motivos arraigados, centrando su atención sobre las siguientes preguntas: quién, qué, dónde, qué tanto, cuántos, además, a menudo colocan a los participantes en alguna forma en el contexto histórico. Los estudios de caso son las estrategias preferidas cuando las preguntas cómo y porqué son cuestionadas (Cereceres; 2004: 154). Es por ello que se consideró abordar la presente investigación con dicho estudio.

De esta forma, se tiene un acercamiento inicial con la parte gerencial de la empresa mismo que aprueban y autorizan para su aplicación los instrumentos de recolección de información, La entrevista se aplica a toda la parte gerencial y a una parte representativa administrativa-operaria mediante una muestra no probabilística. Adicionalmente, se obtuvo información por medio de una encuesta donde se buscó principalmente obtener la percepción acerca del clima laboral y responder a la pregunta de investigación.

### **3.1 Escenario del estudio de caso.**

La empresa es un poco mayor de 25 años, su actividad económica es la compra venta de fertilizantes, plaguicidas y semillas para siembra. Actualmente comercializa granos y ofrece el servicio de acopio, especializado en el maíz blanco y sorgo; cuenta con una capacidad para almacenar 30 mil toneladas y una espuela ferrocarrilera con más de 20 furgones, Actualmente cuenta con 15 empleados, de los cuales 3 son puestos de primer nivel; en temporadas altas hay contratación flotante para carga y almacén.

Considerando algunos elementos que inciden en el clima organizacional como la motivación y el ambiente, se obtuvo información sobre la cultura, la situación socioeconómica y el nivel educativo.

### **3.2 Recolección de datos.**

El instrumento utilizado para la recolección de la información es un instrumento con 29 preguntas cerradas con respuestas múltiples, considerándolo el más conveniente para el objeto de la investigación, para la medición se utilizó la escala de Likert, esta es una escala unidireccional que consiste en una serie de juicios que se presentan al entrevistado, este tipo de escala está centrada en que las variaciones de respuesta serán por las diferencias individuales existentes. (Franklin, 2000).

Se tomaron en cuenta las variables a investigar para conocer el clima organizacional de la empresa. Cada una de las preguntas cuentan con cinco niveles de respuesta: siempre, muy seguido, raras veces, regular y nunca.

La percepción de la situación por parte de los participantes, como el personal gerencial y administrativo-operario lo cual se refleja en los resultados.

### **3.3 Sistema de Variables.**

Para el desarrollo de esta investigación, se estudiaron las siguientes variables para determinar el clima organizacional: Identidad y Adaptabilidad, Motivación y necesidades e Integración y ambiente y cómo influyen estas variables en la percepción del participante, para que este se adapte, se integre y se motive, para hacer un clima organizacional más agradable a la empresa. Reflejándose este clima en el desarrollo de la empresa, con los clientes, proveedores, competencia, etc.

## **IV. RESULTADOS.**

### **El clima organizacional en la empresa.**

El clima organizacional se encuentra vinculado a las condiciones del ambiente en la organización, en lo referente al acondicionamiento físico y social, movido por las expectativas laborales, los factores motivacionales, identidad, adaptabilidad, en una conjugación que determina los comportamientos venidos del grupo.

La claridad de objetivos y obligaciones que manifiesta el personal, genera algo de la certidumbre necesaria para el ejercicio con el menor riesgo de operaciones, proporcionando menor estrés en el control, bajo la consideración de que lo planeado, se encuentra dentro de la ruta de las tareas, lo cual no hace a un lado la vigilancia por parte de la autoridad, para cuidar el

cumplimiento. Estos elementos tienen relación con el clima organizacional, pues el personal se encuentra en un proceso de supervisión.

Uno de los factores importantes a considerar es lo relacionado al tiempo de descanso y el requerido para sus actividades personales, lo que se llama vida personal y familiar. Hay poco tiempo para ello, y contiene una relevante relación con el clima organizacional. En esta cultura es importante la actividad social y familiar, donde los trabajadores tienden a incumplir en sus labores o renunciar, cuando no se presenta el descanso suficiente.

La parte alta de la jerarquía considera escasa estabilidad laboral, aunque hay una parte del personal que cuenta con buenas expectativas en ese sentido. La apreciación de los trabajadores es de valor regular hacia las condiciones laborales. Otro elemento importante del clima organizacional son las relaciones entre compañeros, que se presenta sin alteraciones negativas, así que el clima no se ve alterado por fricciones, sobre todo en el ánimo de pertenencia a un equipo como ocurre en este medio, como aspectos que pueden ser importantes para retener a los trabajadores, en un compensador del clima.

El tener asegurado el trabajo se manifiesta como irrelevante para el cumplimiento y por lo tanto para la ejecución de las tareas en esta organización. El tiempo asignado para ejercer las tareas se reconoce en forma regular, lo cual pudiera compensarse con el trabajo de equipo, identificado también en una calificación regular, además de los desacuerdos personales, en la misma situación.

Es importante ubicar la buena disposición para el trabajo y la participación de los jefes en ese sentido, asumiendo adecuadamente sus responsabilidades, aunque el personal no reconoce como adecuado el tipo de dirección que se ejerce.

### **Identidad y Adaptabilidad.**

La empresa presenta condiciones favorables en cuanto a las funciones, obligaciones y actividades propias del trabajo; el control se relaciona con una integración y ambiente favorable ya que el control que se ejerce es bueno, el personal no tiene problema alguno a la hora de relacionarse con empleados de otros departamentos, no se aprecia con claridad una identidad e integración de

equipo, los colaboradores de la empresa no anteponen las prestaciones que la empresa les ofrece para condicionar su trabajo de manera eficiente, aunque reconocen que es un factor motivante.

La identidad y adaptabilidad tienen limitaciones, relacionadas con los aspectos motivacionales, pues si no hay satisfacción de necesidades e incentivos suficiente, se tienen participantes sin adaptación y sin una identidad con la organización, son condiciones que hacen difícil la integración.

La disposición para las tareas, que presenta signos favorables para la adaptación, se encuentra más bien en relación a la condición económica de dificultades de empleo, que no permite alternativas para encontrar ambientes mejores de trabajo, al tiempo en que la sobreoferta de mano de obra, genera salarios bajos y la posibilidad a los empresarios de no ofrecer condiciones para el desarrollo del personal, debido a la búsqueda del margen de ganancia en la práctica de la reducción de costos, en el salario. Ante estas condiciones no se puede tener clima favorable, ya que se encuentran movidos los elementos principales que influyen en el comportamiento del individuo en el trabajo.

### **Motivación y necesidades**

En la empresa comercializadora hay escasa motivación, esto es un problema relevante y puede estar relacionado con la falta de reconocimiento, dado que no hay incentivos, no existe la seguridad y el posible crecimiento dentro de la empresa es prácticamente imposible, las condiciones laborales son inciertas, ya que por la temporalidad de los procesos y los altibajos que presentan este tipo de empresa por su giro, y al percibir que las cosas y en trabajo no van bien.

Los colaboradores en la empresa tiene necesidades como, la seguridad laboral, principalmente para aquel trabajador comprometido con los objetivos de la empresa; el reconocimiento al cumplimiento de sus labores y el trabajar únicamente con las presiones naturales que puede generar el mismo trabajo respetando sus horarios de trabajo.

En muchas organizaciones el corto descanso de los trabajadores es soportado al compensarse con incentivos, pagos de horas extras y otras motivaciones importantes, lo que puede explicar la permanencia de los trabajadores aún con

horarios extensos. Es importante considerar que en el presente caso estudiado, no se tiene esa motivación, es decir, los trabajadores no tienen muchas posibilidades de su vida familiar.

Otra de las partes débiles, que pueden impactar en la permanencia del trabajador en la empresa, es el reconocimiento al mérito o rendimiento, el cual no llega a los operarios, lo que presenta baja motivación y las exigencias de la parte gerencial no se toman como debe ser.

Las principales estrategias de retención del personal se encuentran en las remuneraciones y en los incentivos, pues la racionalidad económica se encuentra dentro de los principales factores de empuje para ejercer un esfuerzo extraordinario.

Se debe resaltar la combinación de elementos, enfatizando en este último, aunque este se encuentra resolviendo el primer nivel de la pirámide de necesidades de Maslow.

Los empresarios no tienen la exigencia competitiva, del cuidado del desarrollo del personal, ya que se tiene un ambiente económico adverso en todos sus sentidos.

### **Integración y ambiente**

El ambiente que perciben los empleados es un clima frío, los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa aceptan y cumplen con sus responsabilidades. Se presentan fricciones en la empresa, principalmente en el personal de menor nivel pero generalmente es por cuestiones conductuales que no tienen que ver con la naturaleza del trabajo, pero a pesar de las fricciones se da una integración a la hora del trabajo en equipo.

El favoritismo por los empleados no es muy evidente y como se mencionó antes es común poder convivir con los diferentes empleados de los diferentes departamentos. No se ejercen normas para actuar en la empresa, el personal tiene una libertad en el actuar.

En cuanto a la dirección que se ejerce en la empresa es observable que no es favorable, pero el control que se lleva a cabo en cuanto a resultados de trabajo es bueno existe una carencia en tomar en cuenta a los trabajadores para la



toma de decisiones, se les toma en cuenta para informarle las decisiones tomadas únicamente.

Y por último, el personal de la empresa tiene la percepción que las cosas no marchan muy bien, debido a la existencia de la incertidumbre del futuro laboral y las repercusiones que esto conlleva.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Al iniciar esta investigación se planteó como objetivo general conocer el clima organizacional de una empresa comercializadora agrícola, analizando las variables de identidad y adaptabilidad; de motivación y necesidad; y la de integración y ambiente organizacional, para determinar cuáles de estas variables son las que transgreden a la hora de realizar en su trabajo. Para obtener esa información se aplicó un instrumento a una muestra representativa del total de los empleados de la empresa.

Cabe resaltar que los resultados de la investigación no fueron muy favorables, ya que los empleados de la comercializadora perciben que el clima de la empresa es frío, entonces la empresa tendrá que trabajar en estrategias para mejorar esta percepción y como se mencionó anteriormente, cuando el ambiente laboral en la empresa es bueno, repercute en el desempeño de sus integrantes, aumentando la productividad.

Con base a los resultados obtenidos se concluye de la siguiente manera:

En general.

- El clima organizacional en la comercializadora agrícola de Guasave no es satisfactoria.

En lo referente a la identidad y la adaptabilidad

- El personal considera que la empresa no contribuye en la realización personal y profesional de ellos,
- Considera que no hay reconocimiento por la parte directiva a su desempeño.
- Los participantes consideran que responde con trabajo de calidad de manera responsable para el logro de los objetivos de la organización.

De la motivación y necesidades se concluye lo siguiente:

- No se encuentran motivados.
- Existe libertad de acción para la libertad de su trabajo.
- El personal no se siente realizado profesionalmente.
- No existe un reconocimiento por el buen desempeño del personal.

De la Integración y ambiente se concluye lo siguiente:

- Existe participación entre las diferentes áreas de la empresa para el logro de los objetivos.
- La empresa no propicia la iniciativa de los trabajadores.
- Existe flujo moderado de información, pero no se les considera a la hora de la toma de decisiones.
- Existe apatía por parte de los dueños de la inclusión en la toma de decisiones.
- Las condiciones de trabajo no son buenas y no existe preocupación por mejorarlas.
- Las cosas en el trabajo no van bien.

En general el clima organizacional en la comercializadora agrícola de Guasave no es satisfactorio. Cabe resaltar que los resultados de las variables de la investigación no fueron muy favorables, ya que los empleados de la comercializadora perciben que el clima de la empresa es frío, la empresa tendrá que trabajar en estrategias y aprovechar las áreas de oportunidad; como se mencionó anteriormente, cuando el ambiente laboral en la empresa es bueno, repercute en la motivación de los integrantes, coincidiendo con Hall (1996) donde menciona que las características de la organización repercuten en la motivación, el ambiente y la productividad.

El personal no se siente motivado para realizar su trabajo, coincidiendo con Santrock (2002) donde la motivación impulsa al trabajador a hacer las cosas; la organización deberá implementar estrategias para crear un ambiente favorable a la percepción de la mayoría de los trabajadores, así como reconocer el buen desempeño laboral, se llega a la conclusión al igual que Salazar, Machado, Guerrero y Cañedo (2009) de que un adecuado clima es de vital importancia para que la empresa pueda crecer; y crear un ambiente un

ambiente en donde los colaboradores de la organización se sientan cómodos. Ferrer (1996).

Con base en la investigación sobre el clima organizacional de la empresa y a través de los resultados obtenidos se expresa la necesidad de generar estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional, por lo que se recomienda:

- Diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa comercializadora agrícola de Guasave Sinaloa.
- Implementar programas de motivación al personal con el objetivo de educar a los empleados a que se desarrolle una cultura organizacional.
- Establecer normas de comportamiento.
- Capacitación para los empleados, para lograr un cambio de actitud y mejorar el desempeño de sus actividades.
- Implementar programas de evaluación al desempeño, con la finalidad de incentivar los empleados mejor evaluados.
- Actividades de integración.

## REFERENCIAS.

- Caligiore, C. y Díaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en ULA, Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 No. 24 Universidad de Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp 644-656.
- Cereceres, L. (2004) *Evolución organizacional “proceso de crecimiento de pequeña a mediana empresa”*, Universidad Autónoma de Sinaloa, primera edición, México.
- Cervantes, M., López, M. y Zalthen, L. (2016). Gestión directiva, competitividad y permanencia en una empresa socialmente responsable: el caso de una productora agrícola guasavense en *Educación, Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Sustentable de Sinaloa*. Universidad de Occidente. México.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas. Madrid.
- Cole, D. (2005). Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo. Editorial Nobuko. Buenos Aires.
- Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Ferrer, L. (1996). Desarrollo organizacional. México: Trillas.
- Franklin F. (2000). Auditoría Administrativa Mc Graw Hill
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual: Cuadernos de Administración. No. 42. Pp. 43-61. Universidad del Valle. Colombia.
- Giraldo, W., Romero, I., Vizcaíno, C. y Ceballos, G. (2011). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. Clío América. Año 6. No. 11. Pp. 99-122.
- Guillen. C. y Guil, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones, Madrid España: McGraw Hill.
- Hall, R. (1996). Organizaciones, estructura, procesos y resultados. México: Prentice Hall.

- Hernández R., Méndez S. y Contreras, R. (2012.) Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* 59 (1), enero-marzo 2014: 229-257
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., y Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación, Sección de Investigación*, N° 37/2. España. Recuperado en <http://www.rieoei.org/investigacion/625Herrera.PDF> consultado en abril del 2017
- INEGI (2010). "Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e informática".
- Lechuga, E. (2008). PYMES. Súper Tips, Ediciones fiscales ISEF, México.
- Lewin, K. (1951) *Frontiers in Group Dynamics*. Human Relations
- McKnight, D. H. y J. Webster (2001). Collaborative insight or privacy invasion? Trust climate as a lense for understanding acceptance of awareness systems. En G. L Cooper, S. Cartwright y P. C. Earley (eds.), *The International handbook of organizational culture and climate* (533-555). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid España: Diaz de Santos.
- Molina, R. (2014). *La empresa gacela. El fuerte crecimiento de la Pyme desde la perspectiva de las competencias esenciales*. Universidad de Guanajuato.
- Murcia, H.H. (2007). *Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2012). Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy. Towards a more responsible and inclusive globalization, Second OCED Ministerial Conference on SMEs, 2-5 junio, Estambul Sised enterprises. *Revista Small and Medium*.
- Ojeda, A. (2014). La responsabilidad social en el campo agrícola de Sinaloa. *Corresponsables.com*. Disponible en: <http://mexico.corresponsables.com/actualidad/la-responsabilidad-social-en-el-campo-agricola-de-sinaloa>. Consultado el 30 de Marzo de 2016.

- Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2016). Recuperado en: <http://.fao.org>
- Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos S.A. Buenos Aires.
- Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium. Ciencias Gerenciales. Año 3. Núm.9*
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Año 10. Núm. 27.*
- Salazar, J., Machado, J., Guerrero, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED. 20(4). Pp. 67-75.*
- Salgado, J, Remeserio, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme, *Psicotherma Vol. 8. No.*
- Santrock, J. (2002), *Psicología de la Educación*. México: Mc Graw Hall
- Vargas, J. (1994). *La Culturocracia organizacional en México. Disponible en <http://google.com/booksculturocracia>* consultado en marzo del 2017.
- Yin, R., (2009), *Applications of case study research, applied social research methods series (vol.34)*, Newbury park, CA Sage.
- Zapata, E. (2004) Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos, *Revista Escuela de administración de negocios núm. 52*, septiembre-diciembre, 2004
- Zorrilla, J. (2004). La importancia de las pymes en México y para el mundo. <http://www.gestiopilos.com/canales2/economía/pymmex.htm#mas-autor>
- Zuluaga, M., y Giraldo, G. (2001). Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública.