



Noviembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## EL LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA MADERERA.

**Ernesto Geovani Figueroa González:**

Doctor en Ciencias de la Educación (Administración Educativa). Certificado como docente en administración ante ANFECA, con perfil PROMEP, profesor investigador de tiempo completo de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

Correo electrónico [geovani.figueroa@ujed.mx](mailto:geovani.figueroa@ujed.mx)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ernesto Geovani Figueroa González (2018): "El liderazgo en la industria maderera", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (noviembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/liderazgo-industria-maderera.html>

### RESUMEN

Este trabajo de investigación fue realizado en una empresa de la industria maderera del Estado de Durango en México a partir de un problema identificado relacionado con factores que influyen en la alteración de reportes de producción de la empresa. Fue necesario dar respuesta a la pregunta de si se encuentran los colaboradores comprometidos con la organización y se sienten parte de ella y de su crecimiento. Como objetivo de la investigación se planteó realizar un diagnóstico del clima organizacional que existe en la empresa para realizar una propuesta de mejora en base en los resultados obtenidos. Se utilizó como herramienta la escala tipo Likert como instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal para detectar indicadores que nos determinen si el clima es deficiente, apoyado también en herramientas como el SPSS. Ello permitió darle respuesta al problema de investigación.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo, clima organizacional, motivación

### SUMMARY

This investigation work was carried out in a company of the timber industry of the State of Durango in Mexico starting from an identified problem related with factors that you/they influence in the alteration of reports of production of the company. He/she went necessary to give answer to the question of if the committed collaborators meet with the organization and they feel part of her and of their growth. As objective of the investigation he/she thought about to carry out a diagnosis of the organizational climate that exists in the company to carry out a proposal of improvement in base in the obtained

results. It was used as tool the scale type Likert like mensuration instrument or gathering of data quantitative type of scale additive that it corresponds at a level of ordinal mensuration to detect indicators that determine us if the climate is faulty, also supported in tools like the SPSS. It allowed it to give answer to the investigation problem.

WORDS KEY: leadership, organizational climate, motivation

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes dentro de una empresa. Es importante contar con un ambiente en el cual los empleados se sientan identificados con la empresa en la que laboran y motivados en los puestos que desempeñan, dado que en la actualidad este aspecto se considera para evaluar la calidad de los productos y servicios que proporciona la empresa.

La investigación teórica y práctica dentro de una empresa que se encuentra dentro del giro de la comercialización de madera, es la base para la formulación de recomendaciones que se incluyen dentro del presente estudio.

Con el presente trabajo de investigación se pretende identificar los factores que influyen en la alteración de reportes de producción de la empresa.

Aunque se trata solamente de un área de estudio, una de las consecuencias de que no exista un buen clima organizacional dentro de una empresa es la alteración de reportes, la cual a su vez se traduce en altos costos en virtud de que se hace necesario realizar pagos por producción inexistente, así como el almacenamiento y mantenimiento de producto en bodega, el cual implica no solo espacio y cuidado; sino también pago a personal del área de bodegas.

Para medir y dar propuestas de mejora, fue necesario responder la siguiente pregunta. ¿Se encuentran los colaboradores comprometidos con la organización y se sienten parte de ella y de su crecimiento?

Como objetivos de la investigación se plantearon los siguientes:

Objetivo general.

Realizar un diagnóstico del clima organizacional que existe en una empresa de la industria maderera para realizar una propuesta de mejora en base en los resultados obtenidos.

Objetivos específicos.

1. Identificar las razones por las cuales existe la alteración en reportes de producción de la compañía.
2. Presentar una propuesta que ayude a mejorar el clima organizacional de la empresa que se analiza.

## JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.

Realizar un estudio sobre el clima de la organización es una manera de obtener retroalimentación sobre los factores que influyen o determinan el comportamiento organizacional en una empresa.

Conocer los resultados permitirá que la Dirección General de la empresa que se estudia tome decisiones para implementar acciones de alineación estratégica; enfocar los objetivos operativos y las actividades de éstos y así, mejorar las actitudes y conductas de los colaboradores.

## DESARROLLO

### BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Se tuvieron en cuenta aspectos teóricos planteados por autores a nivel internacional que son referentes en la temática estudiada en el presente trabajo, ellos son:

CAPITAL HUMANO (Trabajo en equipo, Capacitación del personal, JIT (Just In Time)

CLIMA LABORAL. (Independencia, Condiciones físicas, Liderazgo, Relaciones, Implicación, Organización, Reconocimiento, Remuneraciones, Igualdad, expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros.

Factores externos. (consiste en detectar y evaluar factores como la situación económica, las presiones sindicales, la oferta de mano de obra, regulaciones gubernamentales, el trato con los clientes o proveedores, presión de los medios de comunicación o de organizaciones no gubernamentales, ecologistas o de defensa de los derechos humanos).

Factores internos (relaciones interpersonales, el estilo de la dirección, la retribución, la disponibilidad de los recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos).

### DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL.

El objetivo de un diagnóstico del clima dentro de una organización, es medir la percepción que los colaboradores tienen respecto al ambiente laboral en el cual se desempeñan, todo esto con el fin de mejorar los factores que inciden en su comportamiento, y que afectan a su desempeño y consecuentemente a los resultados del negocio.

Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional.

Existen diferentes técnicas para medir el clima organizacional, esta investigación se basó en la técnica de elaboración de un instrumento de medición tipo Likert.

“La escala tipo Likert es un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. Con este tipo de técnica para el diagnóstico del clima organizacional se pueden detectar indicadores que nos determinen si el clima es deficiente.

Los instrumentos de medición del clima organizacional realizados con ésta técnica consideran diversas dimensiones a considerar en las organizaciones: Estilo de autoridad, Esquemas motivacionales, Comunicaciones, Procesos de influencia, Procesos de toma de decisiones, Procesos de planificación, Procesos de control, Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Reportes de producción.

Un claro indicador de cierta inconformidad que se engloba en un mal clima laboral es cuando no es coincidente el reporte de cierta producción con lo que se tiene realmente, al ser estos reportes manipulados por el personal, muchas veces se presta a alteraciones voluntarias o involuntarias; es complicado para la Gerencia estar pendiente de la veracidad de los reportes de producción cuando éstos se hacen por turno y más cuando las masas de producción son extensas...

Esta importante información permite detectar cuáles son los puntos más débiles de la empresa y así poder mejorarlos para fortalecer su competitividad.

Existen diversas causas por las cuales los empleados falsean la información reportada, entre ellas para mejorar sus ingresos, inconformidad por pagos entre puestos, por descuidos no intencionales o por malas relaciones con los superiores, todo lo anterior puede remediarse con una buena comunicación entre quienes dirigen y quienes operan la producción.

#### METODOLOGÍA UTILIZADA

De acuerdo a los objetivos y al planteamiento del problema, se determinó el tipo de investigación y la definición de las variables que se diagnosticaron así como también la población y la muestra a la que se le aplicó el instrumento.

Finalmente se explican las técnicas para la recolección de datos, las técnicas de datos obtenidos, el procedimiento de la aplicación del instrumento en la organización y se describen algunas técnicas de validación y confiabilidad de los datos recolectados.

#### DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.

Derivado de la investigación documental, fueron seleccionadas las variables siguientes:

- Conocimiento de la empresa. Se refiere al grado de conocimiento que tiene el colaborador con el giro de la empresa, de su organigrama y de los perfiles de los puestos en el mismo.

- Identificación con la empresa. Esta variable se refiere al hecho de que los valores de los colaboradores comulguen con los de la organización y tengan orgullo por pertenecer a ella.

- Integración. Trata sobre el grado de integración que tiene el colaborador con la empresa y sus objetivos.

- Liderazgo. En esta variable se busca identificar el estilo de liderazgo, la calidad de la comunicación entre los diversos niveles, la motivación y la medición del crecimiento profesional de los trabajadores.

- Desempeño. En este rubro se busca medir los niveles de reconocimiento, de retroalimentación y de capacitación de los miembros de la organización.

- Satisfacción laboral. En esta variable se busca identificar el nivel de equilibrio de los trabajadores entre su vida laboral y personal, y entre su carga de trabajo y remuneración.

#### Población.

Se considera como población de estudio de la presente investigación al personal tanto operativo como a jefes de cada turno involucrados en las áreas de engomadoras, prensas, pulidoras y almacén de la empresa. La empresa en su totalidad cuenta con 550, pero en las áreas en que se realizará la investigación existe un total de 71 colaboradores.

#### Muestra

Se realizó un censo.

#### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

El instrumento de medición final con el que se obtuvo la información acerca del clima laboral en la empresa, fue un cuestionario basado además en las variables definidas en la investigación, aplicado al personal de manera directa, consta de 28 reactivos cuyas

respuestas determinaron el valor de acuerdo a la escala de Likert, con el instrumento se evaluaron cinco rasgos que son: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, fue presentado a la Gerencia de Producción para su aprobación y posteriormente fue aplicado.

#### TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Aplicación de cuestionarios a los 71 trabajadores de las áreas de engomadoras, prensas, pulidoras y almacén de la planta la empresa estudiada.

#### TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS.

La técnica utilizada para el análisis de los datos obtenidos primeramente fue cuantitativa, buscando medir la frecuencia en la que se encuentran los colaboradores de la organización dentro de los reactivos e indicadores de las variables que se busca analizar.

También se consideró necesario comprobar si el instrumento de medición es confiable.

Técnicas para determinar la validez y confiabilidad de un instrumento de medición

“Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición.”[15]

Método de mitades partidas.

El método de mitades-partidas requiere sólo una aplicación de la medición.

“Para validar la escala de la muestra aplicada, se seleccionan los cuartiles superiores e inferiores, es decir, el 25% de los sujetos con puntajes más elevados y el 25% de los sujetos con puntajes más bajos. A estas dos submuestras se les aplica el estadístico t de Student, la cual es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias. Si el resultado se encuentra entre un valor positivo y uno negativo, la escala es válida y formará parte de la escala final.”[11]

De la siguiente manera se calculó primero sin utilizar un solo comando de cálculo, con ayuda de Excel, se ordenaron los datos de menor a mayor para poder así identificar al 25% de los sujetos con los puntajes más bajos y el 25% con los puntajes más altos, se realizó entonces una prueba t de Student para dos muestras emparejadas suponiendo una diferencia de cero entre las medias, el resultado fue el siguiente.

	Variable 1	Variable 2
Media	45.1428571	138.285714
Varianza	117.142857	2.23809524
Observaciones	7	7
Coefficiente de correlación de Pearson	0.96462244	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	6	
Estadístico t	-26.248532	
P(T<=t) una cola	1.0087E-07	
Valor crítico de t (una cola)	1.94318028	
P(T<=t) dos colas	2.0174E-07	
Valor crítico de t (dos colas)	2.44691185	

Coefficiente alfa de Cronbach.

“Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.”[15]

Existen dos formas para el cálculo del coeficiente  $\alpha$ :

1. Mediante la varianza de los ítems (reactivos, preguntas) y la varianza del puntaje total.

$$\alpha = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde

$\sum_{i=1}^n S_i^2$ : Es la suma de las varianzas de cada ítem.

$S_t^2$ : Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

$n$ : Número de ítems o preguntas.

2. Mediante la matriz de correlación de los ítems.

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n-1)}$$

Donde

$n$ : Es el número de ítems.

$p$ : Es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

Para ésta investigación se optó por la primera forma de cálculo, se realizó de forma manual, realizando algunos cálculos extensos en Excel, se aplicó la fórmula y se obtuvo un resultado y posteriormente se comprobó con el programa estadístico SPSS. A continuación se presentan ambos resultados.

$$\sum_{i=1}^{28} S_i^2 = (1.4128)^2 + (1.3817)^2 + (1.3516)^2 + \dots + (1.3855)^2 = 51.1815$$

$$S_t^2 = (26.2712)^2 = 690.1781$$

$$\alpha = \left( \frac{28}{28-1} \right) \left( 1 - \frac{51.1815}{690.1781} \right) = (1.0370)(0.9258) = 0.96$$

Observamos que el coeficiente calculado manualmente al calculado con ayuda de SPSS.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.960	.960	28

#### ANÁLISIS EN INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el programa estadístico SPSS para facilitar el cálculo y el análisis de los resultados, primero se creó la matriz de datos con 31 columnas, 28 de ellas se representan cada reactivo sobre la empresa y 3 de ellos se trata de los datos generales de cada colaborador, en el caso de las filas son 71 en total que representan a los 71 trabajadores encuestados.

#### INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS (SEMAFORIZACIÓN).

El método de semaforización clasifica los resultados en tres colores, que son rojo, el cual indica que debe ponerse especial atención en el entorno tomar conciencia focalizada en las situaciones detectadas antes de obrar.

El color amarillo indica que debe pasarse por una etapa de profundo análisis a la información obtenida y planificar sobre ésta un plan de acción.

Por último, ante la presencia de una clasificación verde se recomienda solamente afinar los planes de acción implementados.

Para determinar el rango que dentro del método de semaforización le corresponde al resultado de cada una de las variables, esto se hizo con las medias resultantes de cada pregunta, pero para poder clasificar en la semaforización, fue necesario determinar los rangos.

A cada rango se le asignó un color para mostrar gráficamente los resultados, se clasifican en rojo de 0 a 2.49, de 2.5 a 3.49 en amarillo y de 3.5 a 5 en verde. Estos parámetros se definieron en base a la escala Likert.

Tabla Diagnóstico del clima organizacional de la empresa.

<b>Variables</b>	<b>Resultado</b>	<b>Semáforo</b>
Conocimiento de la empresa	3.5634	Verde
Identificación con la empresa	3.4401	Amarillo
Integración	3.1761	Amarillo
Liderazgo	3.4437	Amarillo
Desempeño	3.3592	Amarillo
Satisfacción laboral	3.0880	Amarillo
<b>Clima laboral</b>	<b>3.3451</b>	<b>Amarillo</b>

*Fuente: Propia*

#### CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS POR VARIABLE.

Conocimiento de la empresa.

En la variable del conocimiento de la empresa de estudio, existe un adecuado manejo, tal vez se deba a que muchos de los trabajadores llevan bastante tiempo ocupando el mismo puesto.

Identificación con la empresa.

La medición de ésta variable expresa la forma en que se encuentran vinculados los colaboradores con la empresa. De esta variable concluimos que los empleados no se sienten identificados en un nivel deseable y se percibe de ellos cierto desinterés por conocer los valores de la empresa. Es imprescindible para la empresa contar con personal que labore en ella con orgullo por pertenecer antes que por obligación, y que la consideren como un lugar recomendable para trabajar.

Integración.

Para que el trabajo en equipo realmente se refleje en la productividad y éxito de una empresa, es necesario que cada parte de este equipo esté integrada para un fin común, debe existir una relación armónica entre todos los elementos. Los resultados respecto a la integración en La empresa arrojan que dentro de la organización, no se percibe que ésta se promueva.

Liderazgo.

En cualquier nivel de la organización se requiere de ésta capacidad, puesto que el sentido de competencia genera progresos importantes. En cuestión de liderazgo, los resultados según la poca experiencia en la planta y la mucha observación, se deben no a la forma de liderazgo de quienes los coordinan directamente, más bien se orientan a la poca atención que le ponen los directivos al desarrollo profesional de los colaboradores.

Desempeño.

Esta variable mide como se ejecutan todas las actividades que se deben realizar dentro de Productora.

En los resultados se puede observar que los integrantes de la empresa no sienten que exista una muy buen retroalimentación, por lo que se recomienda mayor atención en éste rubro y en el reconocimiento de las actividades de los empleados.

Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es la variable que está más relacionada con el clima organizacional de la empresa, tiene una alta correlación con el resto de las variables.

Sin embargo los resultados obtenidos reflejan gran inconformidad en relación a la jornada de trabajo, la carga laboral y el sueldo, todo este resultado conduce a que los empleados no disfruten su trabajo y se sientan forzados a realizarlo a pesar de su insatisfacción.

De acuerdo al análisis de los reactivos de cada variable, se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades que los empleados expresan:

<b>Fortalezas</b>
En general conocen a la empresa.
Les agrada la forma de liderazgo de sus jefes directos.
Son claras las instrucciones que reciben sobre las actividades a realizar.
La gran mayoría se sienten capacitados para realizar su trabajo y eso en gran medida les otorga seguridad.

<b>Debilidades</b>
Bajo equilibrio entre los valores de la empresa, las actitudes de las personas.
No sienten que se realicen actividades de integración.
Consideran que no existe relación de confianza con quienes los dirigen.
Baja retroalimentación sobre el desempeño.
Muy poco el tiempo que se dedica a la retroalimentación del desempeño.
Bajo el nivel de reconocimiento del logro de los objetivos de los colaboradores.
Mucha insatisfacción respecto al trabajo realizado y la remuneración económica.
Poca promoción por desempeño laboral.

## CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

¿Se encuentran los colaboradores comprometidos con la organización y se sienten parte de ella y de su crecimiento?

La respuesta es no, y se concluyó lo siguiente:

De acuerdo con los resultados de la aplicación del instrumento de medición, el 74.64% de los colaboradores consideran que la jornada laboral, la carga de trabajo y el sueldo no están equilibrados, esto hace que no se comprometan y consideran que su remuneración es baja en general.

Es importante considerar que existe un punto clave que debe afinarse, puesto que está totalmente relacionado con la mayoría de las áreas de mejora y afecta de manera directa el clima laboral; muchas variables están altamente ligadas con el factor de liderazgo es por esto que al atender esta variable se verá reflejada una mejora en las demás, ya que todos los esfuerzos irían enfocados en el mismo sentido.

Existe la necesidad de poner mayor atención en las demandas de su capital humano, para reducir el índice de desvío de hojas armadas en prensas (alteración de reportes de producción) que actualmente genera elevadas pérdidas a la empresa, y lograr que exista un compromiso y una buena relación tanto de la empresa con el empleado como del empleado con la empresa. En conclusión se cumplieron el objetivo general y los específicos de esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [6] Ahumada, Luis (Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional, Chile, 2004), 53-63.
- [2] Chiavenato Idalberto, (Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, México, 2010), 284.
- [10] Darío Rodríguez M. (Diagnóstico Organizacional, Alfaomega, 1999), 32.
- [9] Deal Terrence y Kennedy Allan (Culturas Corporativas, SITESA, 1985), 41.
- [13] Dirección Académica del Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora (Probabilidad y Estadística I, Tercera Edición, México, 2010)15-19
- [14] Dr. Marroquín Peña Roberto (Confiabilidad y Validez de Instrumentos de investigación, UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE ESCUELA DE POST GRADO, Sesión n. 4 Capítulo IV)
- [4] Furnham, Adrián (Psicología organizacional, Alfaomega, México, 2001), 600.
- [5] Gellerman, Saul W (The uses of Psychology in Management, People, Problems and Profit, 1960), 86.
- [15] Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado (METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Colombia, McGRAW – HILL, 1997), 290-192
- [1] Lassa Urrestilla Alejandro, (Capital Humano, Primera edición, México, 1995), 82.
- [11] Méndez Hinojosa Luz María, Peña Moreno José Armando, (Manual práctico para el diseño de la Escala Likert), 1-3.
- [3] Sbeiby, Karl Erik (La nueva riqueza de las organizaciones, Rio de Janeiro, Campus, 1998), 11-12.
- [8] Stephen P Robbins y Timothy Judge (Comportamiento organizacional, México, 2009) 75 a 78.

## SITIOS WEB

- [16] darleydgc,  
(<http://darleydgc.wordpress.com/2012/02/> acceso 9 de septiembre de 2014).
- [7] Gestiópolis, (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm> 18 de Agosto de 2014).
- [12] LEAN SOLUCIÓN,  
(<http://www.leansolucion.com/indicadores-de-produccion.asp> acceso 30 de Agosto de 2014).