

**CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS
MAQUILADORAS TEXTILES. UN ESTUDIO DE CALIDAD
DE VIDA LABORAL EN EL SURESTE DE MÉXICO**

Área de investigación: Administración de recursos humanos

Francisco Gerardo Barroso Tanoira

Universidad Anáhuac Mayab

fbarroso@unimayab.edu.mx, fbarroso_tanoira@yahoo.com.mx

Fernando Arias Galicia

Universidad Autónoma del Estado de Morelos,

Facultad de Psicología

ariasgalicia1969@prodigy.net.mx

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS MAQUILADORAS TEXTILES. UN ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EL SURESTE DE MÉXICO

Resumen

Se ha visto que en las empresas maquiladoras generalmente hay problemas de productividad, ausentismo y cumplimiento de costo, los cuales pueden estar relacionados con la percepción de CVL, especialmente con el clima laboral. Para verificar la relación entre el clima laboral y las variables mencionadas, se realizó el presente estudio en una maquiladora grande de exportación en el estado de Yucatán, la cual fue seleccionada por su volumen de operación, las plantas de producción y porque en ella labora gente de todo el estado.

Los resultados muestran que el personal está satisfecho, de manera general, con el clima laboral existente en la empresa, aunque existe insatisfacción con aspectos de equidad y de reconocimiento a los trabajadores por sus labores. Sin embargo, el factor más crítico que se asocia al clima laboral es el trato del supervisor. A mejor clima laboral percibido se asocia mayor productividad.

El clima laboral y la CVL son esencialmente un asunto de liderazgo del supervisor. Factores como la comunicación, la posibilidad de moverse en el área de trabajo, la temperatura y música ambiental son aspectos que ayudan a mejorar el clima laboral, pese a que el trabajo sea rutinario. Se recomienda a las empresas mejorar el clima laboral existente en ellas.

Palabras clave: calidad de vida laboral, clima laboral, supervisión, industria maquiladora textil, productividad



CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS MAQUILADORAS TEXTILES. UN ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EL SURESTE DE MÉXICO

1. Introducción

1.1. Antecedentes

Debido a la necesidad de que el individuo pueda compaginar su vida con el trabajo, la calidad de vida laboral (CVL) es un concepto que día a día viene cobrando mayor importancia en las empresas (Guízar, 2008). Además, como menciona Barroso (2012), la CVL es uno de los cuatro ámbitos a cumplir para que una empresa sea socialmente responsable, puesto que no es suficiente con pagar al trabajador, sino propiciar un ambiente laboral propicio para que se desenvuelva, se desarrolle y sea productivo (Guízar, 2008; Robbins y Judge, 2013).

Cada organización es única. Más allá de la estructura formal de una organización, todo grupo humano desarrolla elementos especiales que le permiten conformar la cultura de la misma: sus integrantes, sus éxitos y fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada. Cuando sus dirigentes descubren que los integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral (Palomino, 2001).

1.2. Planteamiento del problema

Existe falta de disponibilidad de mano de obra eficaz y eficiente en el ámbito de la industria maquiladora en Yucatán, ya que cada vez es más difícil reclutar gente con el perfil adecuado y con las actitudes y habilidades que se requieren para trabajar en este tipo de industria. Dicho problema se ha agravado en la actualidad, pues los altos índices de rotación y ausentismo afectan los niveles de productividad en las empresas (Robbins y Judge, 2013). Aunque reportados por Barroso (2009), ambos índices siguen oscilando entre el 5 y el 7% mensual en las maquiladoras yucatecas, haciendo difícil el cumplimiento de metas de productividad, calidad, costos y entrega a tiempo de los productos, además de que se afecta la moral de la gente cuando no se obtienen los resultados esperados (Barroso, 2012). Además, no se sabe si dichas metas están relacionadas con la percepción de los trabajadores con respecto al clima laboral, es decir, sobre su ambiente de trabajo, lo cual podría afectar negativamente a la productividad. Solamente cuando el personal se ubica en un contexto amplio, entiende su importancia dentro de la organización, la del negocio y cómo se relacionan sus componentes, es capaz de entender la magnitud de su propia contribución. Es importante destacar que la calidad de los productos y procesos depende de las personas, no de las máquinas que se utilizan para el proceso productivo.



Esta investigación se desarrolló en una maquiladora grande de exportación, ubicada en la localidad de Motul, a 45 minutos de la ciudad de Mérida, Yucatán, México. Es parte de un estudio de CVL mayor comenzado en 2007, pero en este documento se aborda solamente la variable Clima laboral. Más allá de realizar un estudio particular, se escogió esta maquiladora por la gran cantidad de gente que trabaja en ella, proveniente de alrededor de 25 municipios, además de la diversidad de jefes y supervisores, los cuales son nacionales y extranjeros, con diversos estilos de liderazgo. Otro factor para invitarla a participar fue el carácter de maquiladora de exportación, con las características y procesos que distinguen este tipo de empresas.

Objetivos de investigación

Ante lo expuesto, los objetivos de investigación son los siguientes:

1. Determinar la percepción de los trabajadores con respecto a clima laboral en la empresa en estudio.
2. Verificar si existe diferencia significativa entre la percepción del clima laboral entre los trabajadores de las diferentes plantas de la empresa participante.
3. Verificar si existe correlación significativa entre la percepción de clima laboral, por parte de los trabajadores de producción, y la productividad de éstos.
4. Identificar los factores más importantes a considerar para el adecuado desarrollo del clima laboral.

1.3. Importancia del estudio

La industria maquiladora se sigue considerando actualmente como una fuente de ingresos para gran parte de la población en el estado, hablando principalmente de zonas rurales sumergidas en una larga crisis por la extinción de la actividad henequenera (Castilla y Torres, 2006). Por eso, el estudio puede ser relevante para el diseño de planes de incremento de la productividad a través del mejoramiento de la CVL, en este caso, con base en el clima laboral, logrando empleados más motivados y productivos, brindando de esa manera ciudadanos más útiles a la sociedad.

El conocimiento aquí generado puede llevar a reflexionar sobre la importancia de propiciar un adecuado clima laboral, de manera que puedan diseñarse políticas laborales adecuadas tanto a nivel empresa como a nivel público. De igual forma, estas reflexiones podrían incorporarse a los planes de estudio para la formación de directivos, gerentes, supervisores y encargados de la administración del personal.

1.4. Limitaciones y delimitaciones del estudio

Aunque existe gran variedad y cantidad de información sobre las maquiladoras en general, no se encontraron fuentes relativas a la variable en estudio y su relación con la productividad en el sureste de México. Además, hubo desconfianza inicial, por parte de los trabajadores, por pensar que las respuestas pudieran ser usadas en su contra. Cabe mencionar que la información generada sólo es válida para la empresa en estudio, aunque la metodología puede ser replicada en otras empresas del ramo con los cambios apropiados.



Además, la información será utilizada en una intervención posterior basada en los hallazgos de esta investigación. Los datos fueron recolectados entre 2010 y 2011, pero se han seguido revisando y actualizando hasta la fecha.

2. Revisión de la literatura

2.1. Generalidades sobre la CVL

La calidad de vida se relaciona con la vida creativa del hombre y abarca todos sus factores vitales como el trabajo, la religión, la cultura, el deporte, el tiempo libre, entre otros. Este enfoque es cualitativamente superior y forma un conjunto donde el hombre debe poder realizarse como persona. Es una vía de progreso que involucra un estándar económico mínimo, así como el desarrollo espiritual del hombre en el medio en el cual se desenvuelve, procurando el bienestar físico y social, la movilidad, el cuidado personal y el bienestar emocional, lo cual deriva de la definición de salud de la OMS (Velarde-Jurado y Ávila-Figueroa, 2002). Para dicho organismo, la calidad de vida es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas e inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno.

El trabajo es una parte esencial de la vida de los individuos debido a que provee una forma de vida, recursos para el sostenimiento de las familias y es parte del desarrollo de cada persona (Akdere, 2006). El concepto de CVL se concibe como una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso para las personas (French y Wendell, 1996). Guízar (2008) la define como el carácter positivo o negativo de un ambiente laboral, cuya finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización. Para Sirgy, Efraty, Siegel y Lee (2001) es simplemente un constructo que trata del bienestar de los empleados, mientras que Champion-Hughes (2001) la concibe como los intentos sistemáticos realizados por una organización para dar a los trabajadores más y mejores oportunidades en sus empleos, de tal forma que contribuyan a la eficacia general de la organización. Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004) indican que la CVL representa la medida en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes mediante su trabajo, ya que contar con una alta CVL es una meta importante para muchos trabajadores, tanto hombres como mujeres.

En la actualidad se presta mayor interés a la CVL a diferencia de años anteriores, cuando prevalecía la orientación hacia la meta por encima del ser humano. Hay trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo ya sea porque consideran que se les paga y trata bien o porque ascienden, aprenden y son quienes producen o rinden más. Por el contrario, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas o sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos y son improductivos (Robbins y Judge, 2013). El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona presentándose ciertas tendencias generales observadas en



la población, ya que existe correlación positiva entre la satisfacción laboral y las variables de edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional (Robbins y Judge, 2013).

2.1.1. Factores que integran el concepto de CVL

Los elementos de un programa de CVL comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de éstos en el diseño de puestos (Guízar, 2008). Muchos de los programas actuales de CVL se centran en el enriquecimiento del trabajo y hacen hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre los directores y los empleados, sin hacer de lado la importancia de la parte técnica inherente a la naturaleza de cada puesto.

Durante su evolución, la CVL se basó en la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar objetivos de eficiencia. Para Guízar (2008), los esfuerzos para lograr una adecuada CVL producen un ambiente más humano al tratar de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel, ofreciendo un ambiente que los estimule para mejorar sus capacidades. En este trabajo se tomó como base el modelo de dicho autor ya que distingue los factores que integran el constructo de CVL de manera que cada factor pueda tomarse como una variable y aplicarse por separado si la situación lo requiere, o de manera global.



Figura 1. Factores de la calidad de vida laboral(Guízar, 2008).

A continuación se presenta cada uno de los factores de CVL del citado modelo:

Enriquecimiento del trabajo. Para Robbins y Judge (2013) es la expansión vertical de las tareas, esto es, el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. Se organizan las tareas de forma tal que el individuo pueda terminar una actividad completa.

Reconocimiento. Es un motivador potente, reconocido por Herzberg en su Teoría Higiene-Motivación (Robbins y Judge, 2013). Consiste en la atención personal del superior al subordinado manifestando interés, aprobación y aprecio por el trabajo bien hecho.



Supervisión. Una adecuada supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo (Smith, 1998). El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos de la organización.

Condiciones de trabajo. Para Rey (2005), se entiende como condición de trabajo cualquier característica del mismo que puede tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador

Clima laboral. Para Aguado (2001) es la expresión de la opinión del personal con respecto al estilo de liderazgo del jefe, la relación con los demás en la empresa, la rigidez o flexibilidad de la organización, así como las opiniones con respecto a la relación con los compañeros.

Desarrollo integral del trabajador. Un programa de desarrollo profesional y personal debe considerarse para satisfacer las necesidades de quienes laboran en una organización, así como de la organización misma (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

Equidad. Aunque existen otras teorías como la de las expectativas de Vroom (Robbins y Judge, 2013), el modelo de Adams (1963) es tomado como referencia y en él se basa Guízar(2008). Este modelo manifiesta y se enfoca en el criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe, comparándola con las que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes. La remuneración afecta el comportamiento de las personas, además de que la organización requiere atraer y retener al personal y motivarlo para lograr mejores niveles de desempeño.

Para Sotomayor (2004), las principales ventajas que se pueden alcanzar con la CVL consisten en desarrollar al trabajador, motivar al personal, mejorar la ejecución de sus funciones, actividades y tareas, disminuir la rotación y el ausentismo del personal en la organización, disminuir el número de quejas y de horas muertas, incrementar la satisfacción en el empleo y, por consiguiente, lograr mayor integración y participación del personal en asuntos de la empresa, incrementando así la productividad en la organización. La CVL es una filosofía de vida.

2.2. Clima laboral

2.2.1. Concepto de clima laboral

Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre este tema durante las dos últimas décadas revelan primero que para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral (Robbins y Judge, 2013). El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan (Palomino, 2001). Según este autor, toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones. Sin embargo, cada una tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades, según con el personal con el que se cuenta y de la forma como es tratado éste.



El ambiente interno que se presenta en una organización es el formado por las personas que integran la misma, y es el estudio de la percepción de dicho ambiente lo que se conoce como clima laboral. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización. Por ello, este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima laboral y los componentes de su organización (Sandoval, 2004).

Chiavenato (2004) define el clima organizacional o clima laboral como la calidad del ambiente psicológico de una organización, que se deriva del estado de motivación que tengan las personas. De acuerdo con esto puede ser positivo y favorable, cuando es receptivo y agradable, o negativo y desfavorable cuando es frío y desagradable. James y Jones, citados por Brunet (1999), lo definen desde tres puntos de vista: (1) la medida múltiple de atributos organizacionales; (2) la medida perceptiva de los atributos individuales, y (3) la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), que son relativamente estables en el tiempo y que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Aunque el clima no se ve ni se toca, tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, pero que a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen, por lo que un clima laboral estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida y con demasiadas presiones al personal sólo obtendrá logros a corto plazo y no contribuirá al desarrollo sostenible.

2.2.2. Componentes del clima laboral

Robbins y Judge (2013), así como Dessler (2009), consideran que el clima laboral está integrado por elementos como: (1) el aspecto individual de los empleados, en el que se consideran sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje y el estrés que pueda sentir en la organización; (2) los grupos dentro de la organización, lo que se refiere a su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (3) la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (4) liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (5) la estructura con sus macro y micro dimensiones; (6) los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función del alcance de los objetivos, desarrollo de carrera, la calidad del trabajo y su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Todo esto redundará en la productividad, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.



La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que hacen de ella reviste vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Por ello, si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, percepciones, personalidad, los valores y su nivel de aprendizaje, sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización. Entonces, el clima laboral es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, y dicha percepción regresa al clima laboral.

Para Robbins y Judge (2013) y McConnel (1997), el clima laboral genera un ambiente interpersonal, intra-áreas e inter-áreas, además de que se convierte en un marco de principios y valores de la organización en la práctica. Por lo tanto, el clima puede concebirse como la percepción que tienen los individuos sobre su organización en cuanto a los ambientes de trabajo, las condiciones, la estabilidad laboral, el desarrollo personal, las recompensas, la comunicación organizacional, la forma en que se resuelven los conflictos, la imagen de las direcciones respectivas (liderazgo de jefaturas), la claridad de la perspectiva organizacional, la participación y la toma de decisiones. Desde este punto de vista, el clima se convierte en un punto de partida a través del cual la empresa puede formular y vivenciar el compromiso y el cumplimiento. Cabe mencionar que, según Barroso y Salazar (2010), la relación más fuerte del clima laboral es con el estilo de liderazgo del supervisor.

Uno de los beneficios de un buen clima laboral es la adecuada gestión del conocimiento, esto es, la forma en que las empresas adquieren, generan, usan y transfieren su conocimiento, lo cual solo es posible en un ambiente laboral propicio para la innovación y el emprendimiento (Barroso, Santos, Ávila y Córdova, 2013; Drucker, 1993), pues aún en las maquiladoras, las cuales se caracterizan por el trabajo rutinario, es posible innovar algún producto, proceso o la forma de administración.

3. Metodología

3.1. Tipo y diseño del estudio

Este trabajo es parte de una investigación más amplia para verificar la relación entre la CVL y la productividad en la empresa, pero lo aquí presentado sólo se referirá a la relación entre el clima laboral y la productividad. Es de tipo descriptivo y correlacional. El diseño fue *ex post facto* (Arias-Galicia, 2001), pues los investigadores no tuvieron injerencia en la manipulación de las variables: sólo se registraron. Además la investigación fue transversal debido a que se obtuvo la información en un solo momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).



3.2. Participantes

Se realizó el cálculo de una muestra con 95% de confiabilidad y un error máximo permitido de 5%, con probabilidades p y q de 0.5 cada una, de un universo de 2,184 trabajadores laborando en las cinco plantas de la empresa en el momento del estudio. Se obtuvo una muestra de 329 encuestados, distribuidos de la siguiente forma: 22 de la planta de corte de prendas; 95 de costura; 104 de lavandería; 49 de *dryprocess* (acabados y efectos especiales en las prendas) y 59 de *aftercare* (etiquetado, empaque y preparación para distribución). El 62% del total de trabajadores son hombres. Los datos para antigüedad y edad se presentan en las figuras 2 y 3.

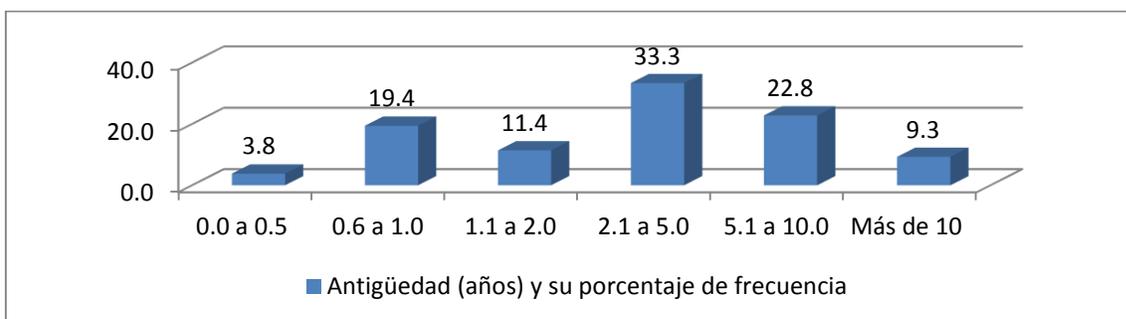


Figura 2. Antigüedad de los participantes. Empresa maquiladora de ropa en Yucatán. n= 329. Elaboración propia.

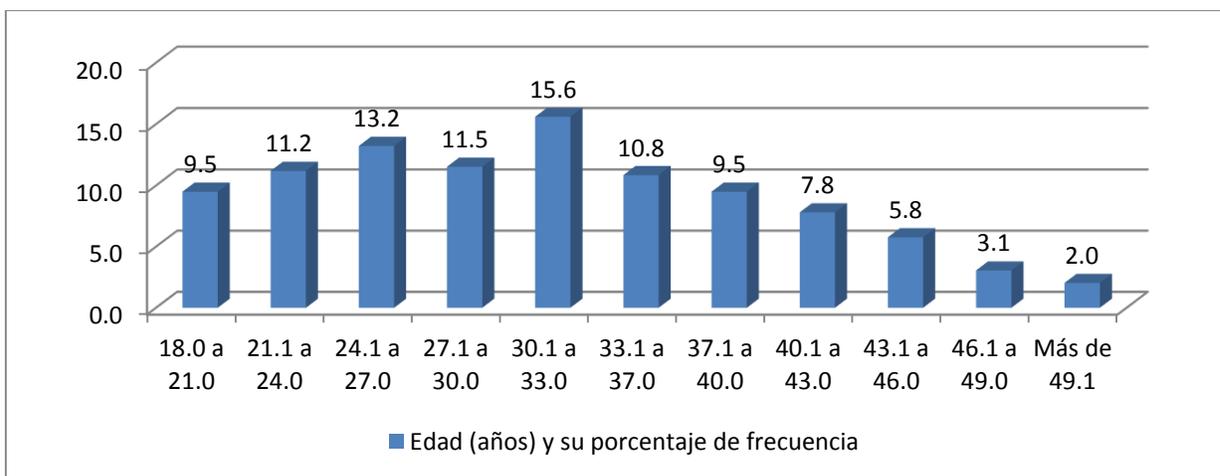


Figura 3. Edad del personal de la planta. Empresa maquiladora de ropa en Yucatán. n= 329. Elaboración propia.

3.3. Instrumentos y procedimiento

Para medir el clima laboral se utilizaron 57 ítems (ver apéndice A) del instrumento diseñado y validado por Barroso (2009), el cual consta de 60 preguntas con escala Likert y abarca las siete variables de CVL de Guízar (2008). Los ítems eliminados fueron el 7 (Satisfacción con la frecuencia de mantenimiento a las máquinas), el 8 (Satisfacción con el mantenimiento a las instalaciones) y el 17 (Satisfacción con la oportunidad que da la empresa para el mejoramiento de la comunidad), que no están relacionados con CVL. En la



escala utilizada, 1 significa “muy insatisfecho” o “totalmente en desacuerdo”; 2 es “insatisfecho” o “en desacuerdo”; 3 indica “satisfecho” o “de acuerdo” y 4 se refiere a “muy satisfecho” o “totalmente de acuerdo”. Cabe mencionar que cinco preguntas se redactaron de manera inversa para verificar si quien respondió estaba prestando atención a la lectura. El puntaje para estas preguntas se invirtió al momento de procesarlas de tal forma que 1=4, 2=3, 3=2 y 4=1. Llama la atención que el 95% de los ítems de CVL coincidan con los de clima laboral.

La validez de contenido para Clima laboral se verificó por el juicio de tres expertos (Hernández et al., 2010) y además se realizó una validación por constructo al administrar una prueba piloto a diez trabajadores por planta designados al azar, haciendo un total de 50 (15% de la muestra) mediante un análisis factorial por el método de componentes principales y rotación varimax, tomando los coeficientes mayores a 0.30. Las categorías resultantes (comunicación, influencia del supervisor, relación con los demás, trabajo en equipo y trabajo rutinario) son consistentes con los conceptos teóricos expresados en la revisión de la literatura, por lo cual se considera comprobada la validez de constructo.

Luego del estudio piloto, los cuestionarios fueron administrados a los trabajadores por uno de los investigadores, un equipo de tres tesis y por los dos psicólogos laborales de la empresa, cuidando no afectar las actividades de producción.

Para medir la productividad se consideró el porcentaje de alcance de metas para cada trabajador y también se verificó la no existencia de factores o eventualidades cuya presencia pudieran ocasionar tendencias o resultados sesgados (Arias-Galicia, 2001). Luego de los datos descriptivos se procedió un análisis factorial comprobatorio (ver tabla 1), cuyos factores resultaron consistentes con los conceptos teóricos manejados en la investigación. Finalmente, se calculó la correlación de Pearson entre los resultados del cuestionario para clima laboral y los registros de productividad individual.

Los datos cuantitativos fueron analizados mediante las utilerías de Excel y, para la validación del constructo, confiabilidad y correlaciones se empleó el programa estadístico SPSS. Para la interpretación de los resultados se utilizó la siguiente escala en notación de intervalos: de 0 a 1.5 es “muy insatisfecho”; de 1.51 a 2.5 significa “insatisfecho”; de 2.51 a 3.5 es “satisfecho”, y de 3.51 a 4 se refiere a “muy satisfecho”. Por otra parte, las respuestas cualitativas en las preguntas abiertas se agruparon por frecuencia de mención en ideas clave representativas (Álvarez Gayou, 2003).

4. Resultados

4.1. Resultado por sexo, planta y antigüedad

En la figura 4 se muestran los resultados de la variable Clima laboral por sexo, planta y antigüedad. Al inicio de cada sección demográfica se incluye el promedio de la misma. El promedio obtenido para la variable Clima laboral es de 2.62 (satisfecho), resultado que coincide con el promedio general. En cuanto al sexo, el promedio de esta variable es de 2.645 (satisfecho), no habiendo diferencia significativa entre hombres y mujeres, teniendo un promedio de 2.64 (satisfecho) y 2.65 (satisfecho).



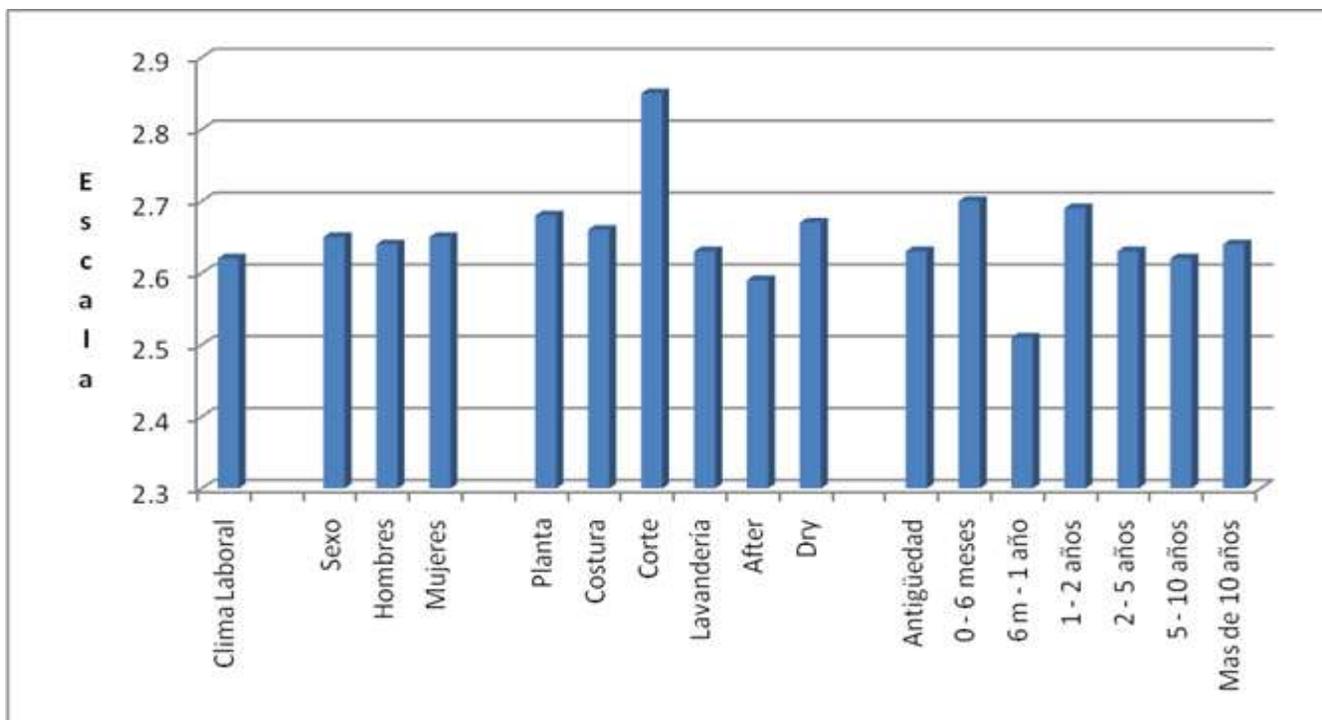


Figura 4. Promedios de los resultados de Clima laboral según las variables demográficas. Empresa maquiladora en Yucatán. n = 329. Elaboración propia.

En cuanto a las plantas, el promedio es de 2.63 (satisfecho) para esta variable. La planta de corte es la que tiene el promedio más alto con 2.85 (satisfecho) y la planta de *aftercare* obtuvo el promedio más bajo, el cual fue 2.59, pero dentro de la clasificación de satisfecho. Al efectuar análisis de varianza se halló diferencia significativa entre las medias por planta ($F=7.35, p<0.01$), estando el personal de la planta de corte significativamente más satisfecho que los demás trabajadores, lo cual fue constatado en una comparación de pares de medias utilizando la *t* de Student. En lo concerniente a la antigüedad, el promedio fue de 2.66 (satisfecho) para esta variable, obteniendo el promedio más alto de 2.7 (satisfecho) el personal con antigüedad de 0 a 6 meses, y el promedio más bajo la de 6 meses a 1 año, con 2.51 (insatisfecho). Hubo diferencia significativa entre esas medias ($F=4.892, p<0.01$), presentando menor promedio los trabajadores de 6 meses a un año.

4.2. Análisis factorial

Los resultados de los 57 reactivos del cuestionario de CVL (Barroso, 2009) de los 329 participantes cargaron en quince factores (tabla 1), los cuales son responsables del 62.996% de la varianza explicada.

Como se expuso anteriormente, trabajadores están satisfechos en general (media=2.62), pero están insatisfechos con la falta general de equidad, en especial con la del supervisor y con el reconocimiento en la empresa. El factor más crítico, según su varianza explicada, es la relación con el supervisor.

Tabla 1.
Factores jerarquizados según su varianza explicada.

Núm	Factores	Prom	Varianza explicada	Resultado
1	Relación con el supervisor	2.7	11.77	Satisfecho
2	Condiciones de trabajo	2.8	7.44	Satisfecho
3	Equidad general en la empresa	2.4	4.95	Insatisfecho
4	Identificación con la empresa	2.9	4.71	Satisfecho
5	Ampliación del puesto	2.6	4.68	Satisfecho
6	Oportunidades de desarrollo	2.6	4.23	Satisfecho
7	Competencias laborales	2.8	3.29	Satisfecho
8	Facilidades p hacer mi trab	2.8	3.15	Satisfecho
9	Relación con compañeros	2.8	3.11	Satisfecho
10	Reconocimiento	2.5	3.03	Insatisfecho
11	Enriquecimiento del trabajo	2.6	2.62	Satisfecho
12	Trato equitativo del supervisor	2.5	2.61	Insatisfecho
13	Instrumentos de trabajo	2.6	2.50	Satisfecho
14	Ascenso justo	2.8	2.48	Satisfecho
15	Seguridad en el trabajo	2.7	2.44	Satisfecho
	Varianza explicada		62.996	

Fuente: datos de la investigación.

4.3. Correlaciones

Se tomaron los promedios de los resultados del cuestionario, por trabajador, para Clima laboral, así como el porcentaje de cumplimiento del costo, el porcentaje de alcance de metas y la tasa de ausentismo, ya que son los que se proporcionaron por trabajador. Otras variables como el porcentaje de quejas o rechazos, al igual que la eficiencia global, se dan por planta, por lo que no es posible observar las variaciones dado que son promedios generales.

La única correlación a considerar es la de Clima laboral vs. Porcentaje de cumplimiento de metas como indicador de la productividad (0.927, $p < 0.05$), la cual es fuerte y significativa. Esto indica que mayores puntajes de clima laboral se asocian estadísticamente con mayores resultados de productividad.

4.4. Respuestas cualitativas

De quienes respondieron, los comentarios relacionados con Clima laboral están representados por las siguientes ideas clave, junto con su frecuencia de mención entre paréntesis:

- 1) El supervisor propicia un buen ambiente de trabajo (57%)
- 2) La capacitación es buena, pero insuficiente (46%).
- 3) Es necesario mejorar los sueldos (34%).
- 4) Que reconozcan mi trabajo en la empresa (32%).
- 5) Repartir mejor las cargas para que el trabajo no sea tan pesado (25%).
- 6) Que los supervisores sean más justos en su trato (12%).
- 7) Mejorar la ventilación en el área de trabajo (8%).



Cabe mencionar que los trabajadores del área de corte se sienten diferentes al resto de la planta porque tienen aire acondicionado y pueden escoger la música ambiental.

5. Discusión, conclusiones y recomendaciones

5.1. Discusión

De modo general, los trabajadores se encuentran “satisfechos” con respecto a la variable Clima laboral. Esto, de acuerdo con Robbins y Judge (2013), Sotomayor (2004) y Guízar (2008), los resultados del análisis factorial y los resultados cualitativos, se debe a que se sienten satisfechos con el apoyo y relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, las oportunidades en el trabajo, las facilidades para hacer su trabajo, la relación con los compañeros, el enriquecimiento del trabajo, la oportunidad de ascensos justos y la seguridad en el trabajo. Sin embargo, es necesario mejorar las condiciones de equidad general en la empresa, del supervisor y el reconocimiento. En cuanto a los supervisores, aunque perciben que existen algunas injusticias o preferencias en el trato, los trabajadores los reconocen como líderes y están satisfechos con la relación entre ambos. Y aunque están satisfechos en general, es necesario revisar los factores higiénicos de Herzberg (Robbins y Judge, 2013) especialmente en cuanto a salario, carga laboral y condiciones ambientales como la temperatura.

En los resultados por planta, los de corte están significativamente más satisfechos que los trabajadores de las otras plantas. Además de que ellos cuentan con aire acondicionado, tienen libertad de movimiento (por la naturaleza de su trabajo) y pueden escoger la música ambiental, lo que crea un ambiente de especial identificación entre ellos. Y en cuanto a la antigüedad, los de 6 meses a un año están significativamente menos satisfechos que los demás, que presentan resultados sin diferencia significativa. Esto puede ser porque al entrar a la empresa, que es una maquiladora grande de exportación, lleguen con expectativas altas, pero al enfrentarse al trabajo rutinario sientan una especie de desencanto, el cual va desapareciendo conforme se quedan y van ganando antigüedad.

Se esperaba que a mayor satisfacción con el clima laboral hubiera mayor productividad, lo cual así sucedió, con una correlación fuerte y significativa. Sin embargo, no hubo relación significativa entre el clima laboral y el ausentismo, como tampoco la hubo entre el clima y el porcentaje de cumplimiento de costos. Esto indica que el ausentismo se deba a otros factores inhibidores como la cultura del lugar, costumbres religiosas u otro, y no al clima laboral. El porcentaje de cumplimiento de costo puede deberse a factores relacionados con los procesos de compra y de logística más que al clima. Lo que sí es importante es que se reconoce la importancia del supervisor en la empresa, pues la percepción del clima organizacional que tiene el trabajador está fuertemente ligada a su percepción del supervisor como líder, lo cual concuerda con lo expresado por Barroso y Salazar (2010). Y si el 95% de la percepción de CVL se debe al clima organizacional, pues entonces puede concluirse que la percepción de CVL que tenga el trabajador sobre la empresa se debe a la percepción de éste sobre el desempeño de su supervisor.



5.2. Conclusiones

Los trabajadores están en general satisfechos con el clima laboral en la empresa, aunque los puntajes en la planta de corte son mayores. Esto sugiere que aún en labores rutinarias, aspectos como la temperatura adecuada, el libre movimiento, la comunicación entre los trabajadores y la música ambiental contribuyen a un entorno laboral mejor en comparación con otras plantas en las que no hay movimiento ni música (costura), temperatura alta y artículos pesados (lavandería) o mucha atención al detalle y labor repetitiva (*aftercare* y *dryprocess*). El clima laboral detectado permite una adecuada gestión del conocimiento, especialmente la adquisición y transferencia del conocimiento a través de la capacitación, el trabajo en equipo y enriquecimiento del trabajo, que son factores importantes para la creatividad e innovación, a pesar de que la naturaleza del trabajo en las maquiladoras es rutinario y repetitivo.

El adecuado liderazgo del supervisor se asocia con la percepción de clima laboral por parte de los trabajadores, lo que a su vez se asocia fuerte y significativamente con la productividad. De los 15 factores más importantes para un adecuado clima laboral, la relación del trabajador con el supervisor es la más crítica. Y como la mayor parte de la CVL es clima laboral, entonces la percepción del trabajador sobre la calidad de vida se relaciona con un adecuado clima laboral, lo que a su vez se asocia fuertemente con la relación con el supervisor. Entonces, clima laboral, CVL y productividad son esencialmente un asunto de liderazgo del supervisor. Y aunque de manera general el clima laboral depende del desempeño del supervisor según diversos autores, los resultados de esta investigación indican que esto es válido también para empresas maquiladoras de este tipo.

5.3. Recomendaciones

Se sugiere que ésta y otras empresas presten especial atención a la contratación, designación y capacitación a los supervisores. No basta con que sean personas con antigüedad en la empresa o que estén comprometidos con ella, sino que sean personas que puedan asumir un liderazgo adecuado según la situación, preferentemente con orientación a fomentar la participación de los trabajadores. Y aunque las labores sean rutinarias, hay que mejorar las condiciones de trabajo y procurar equidad en los procedimientos de la empresa, además de esquemas competitivos de sueldos y prestaciones. El monitoreo del clima laboral al menos una vez al año arrojará información valiosa para mejorar la productividad en la empresa.

Como objeto de estudios posteriores estarán las causas por las que el clima laboral no correlaciona con el ausentismo ni con el porcentaje de cumplimiento de costos. También se verificará la posibilidad de existencia de variables endógenas que, más allá de lo visible y las áreas de oportunidad descubiertas, se relacionen con el clima laboral.



Referencias

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 422-436.
- Aguado, R. (2005). *Clima Organizacional, un acercamiento a su identificación*. (En [red](http://www.avantel.net/~rjaguab/identi.html)) Disponible en: www.avantel.net/~rjaguab/identi.html
- Akdere, M. (2006, diciembre). Improving quality of work-life: implications for Human Resources. *The Business Review*. Cambridge, E.U.A., 6 (1), 173-177. Recuperado el 12 de marzo de 2007 de la base de datos ProQuest
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Colección Paidós Educador. Paidós Mexicana.
- Arias-Galicia, F. (2001) *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento* (6ª. ed.). México: Trillas.
- Barroso, F. (2009). *CVL en maquiladoras textiles yucatecas. Un estudio de caso. Avance de investigación: diseño y administración de un instrumento cuantitativo*. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). México, D.F. Universidad Autónoma Metropolitana, Campus Iztapalapa.
- Barroso, F. (2012). Responsabilidad social empresarial: ¿filosofía empresarial o herramienta para aumentar la productividad y las ganancias? Un estudio en el Sureste de México. En L.A. Verduzco (Ed.) *De la responsabilidad social integral al desarrollo sustentable* (pp. 134-158). México: Fondo Editorial Observatorio Económico y Social Anáhuac Mayab.
- Barroso, F. y Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. Estudio de caso. *TheAnahuacJournal*, 10(2), 67-96.
- Barroso, F.; Santos, R.; Ávila, J.I. y Córdova, M. (2013). *Gestión del conocimiento, competencias emprendedoras y desarrollo organizacional de micro y pequeños empresarios del interior del estado de Yucatán*. México: Universidad del Mayab, S.C.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (12a. ed.). (P. M. Sacristán, trad.). México: Thomson Learning.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Casares, A. D. y Siliceo, A. A. (1984). *Planeación de Vida y Carrera*. México: Editorial Limusa.



Castilla B., Torres G. (2006). Empresas Maquiladoras asiáticas en Yucatán, México. Razones y Consecuencias. Investigación del Centro de Investigaciones “Dr. HideyoNoguchi”. Abril 2006

Champion-Hughes, R. (2001, otoño). Totally integrated employee benefits. *Public personnel management*. Washington, E.U.A., 30 (3), 287-303. Recuperado el 12 de marzo de 2007 de la base de datos ProQuest.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11ª. ed.). México: Prentice-Hall.

Drucker, P. F. (1993) *Post-capitalist Society*. Nueva York, (E.U.A.): Harper Collins Publishers.

French y Wendell (1996). *Desarrollo organizacional* (5ª. ed.). México: Prentice-Hall.

Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (3ª ed.). México: McGraw Hill.

Hernández, R.; Fernández, F. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México: Mc. Graw Hill.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). México: Editorial Internacional Thomson.

McConnell, S. (1997). *Desarrollo y Gestión de Proyectos* México: Mc Graw Hill.

Palomino R.A. (2001), Temas de Recursos Humanos: Clima Organizacional. Recuperado el 5 de diciembre de 2001 de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.html>.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª. ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Sirgy, M.; Efraty, D.; Siegel, P y Lee, D. (2001, septiembre). A new measure of quality work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*. 55(3), 241. Recuperado el marzo 12 de 2007 de la base de datos ProQuest

Sotomayor, J. (2004, agosto). Importancia de la calidad de vida personal en las organizaciones. Universidad del Valle de México, Dirección general académica. *Episteme* 1. Recuperado el 11 de enero de 2006 de <http://www.uvmnet.edu/investigación/episteme/numero1-04/>



Velarde-Jurado, E y Ávila-Figueroa, C. (2002). Evaluación de la calidad de vida. *Salud pública Mex*, 44, 344-361. Recuperado el 23 de julio de 2014 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342002000400009&script=sci_arttext

Apéndice A

Las 57 ítems de clima laboral identificados en el cuestionario de 60.

Nota: se presentan resultados promedio por cada ítem (n=329).

Núm.cuest	Concepto	Promedios
1	La jornada laboral	2.8
2	La cantidad de trabajo que desempeño	2.7
3	Las instalaciones de la empresa	2.7
4	Mi espacio de trabajo	2.7
5	La presión para lograr mis metas de producción	2.4
6	El funcionamiento de las máquinas	2.6
9	La rapidez con que se atienden los accidentes	2.7
10	La claridad con que me dicen lo que tengo que hacer	2.8
11	La estabilidad que me proporciona este trabajo	2.8
12	El equilibrio entre la vida personal y laboral que me permite la empresa	2.7
13	Las facilidades que me da la empresa para realizar mi trabajo	2.8
14	La oportunidad que me da la empresa para convivir con mis compañeros	2.8
15	Las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	2.4
16	El trabajo que realizo en esta empresa	2.9
18	La oportunidad de saber cómo contribuye mi trabajo para lograr el producto final.	2.8
19	La posibilidad de desarrollar diferentes habilidades	2.8
20	La oportunidad de conocer el resultado de mi desempeño	2.8
21	La forma como se reconoce mi desempeño en la empresa	2.6
22	El trato que nos da el supervisor	2.7
23	El espíritu de cooperación entre los compañeros de trabajo	2.6
24	Mi relación con mis compañeros	2.9
25	Mi relación con mi supervisor	2.8
26	El ambiente de trabajo en la empresa	2.8
27	La comunicación en la empresa	2.6
28	Las prestaciones que da la empresa	2.7
29	La claridad de las políticas de la empresa	2.6
30	La capacidad de mi supervisor para tomar decisiones	2.7
31	En mi trabajo hago lo mismo todos los días	2.8
32	Trabajar en esta empresa es importante en mi vida.	3.0
33	Me siento orgulloso por trabajar en esta empresa	2.9
34	Tengo libertad para decidir cómo hacer las cosas en mi trabajo	2.4
35	Mi supervisor me comunica cuáles son mis metas a alcanzar	2.9
36	La forma como me evalúan es justa	2.6



37	Mi trabajo me permite relacionarme con otros departamentos o áreas de la empresa	2.5
38	Considero que sé hacer el trabajo que me asignan	2.9
39	El sueldo que recibo en la empresa es justo para la cantidad de trabajo que realizo	2.0
40	En la empresa, todos somos tratados por igual	2.3
41	Considero que sé hacer más de lo que me piden en mi trabajo	2.6
42	La cantidad de trabajo que realizo es justa con respecto a la de mis compañeros	2.5
43	La capacitación es adecuada para el trabajo que realizo	2.9
44	Subir de puesto es según mi esfuerzo en el trabajo	2.8
45	El premio por mi desempeño es sólo con dinero	2.5
46	Mi supervisor me felicita cuando hago bien mi trabajo	2.5
47	Mis compañeros me felicitan cuando hago bien mi trabajo	2.4
48	Mi supervisor me ayuda a hacer mi trabajo cuando lo necesito	2.6
49	El supervisor se preocupa más por cumplir las metas que por sus trabajadores.	2.6
50	Cuando algo sale mal, el supervisor ayuda en lugar de regañar	2.6
51	El supervisor está disponible cuando se le necesita	2.6
52	El supervisor ayuda a que exista comunicación entre los trabajadores	2.7
53	El supervisor es un buen líder	2.7
54	El supervisor resuelve nuestros problemas	2.5
55	Mi supervisor me enseña cómo se hace el trabajo cuando no sé hacerlo	2.8
56	La empresa cumple lo que promete	2.4
57	El supervisor cumple lo que promete	2.5
58	El supervisor me escucha cuando tengo problemas	2.7
59	Existe favoritismo, por parte del supervisor, hacia algunas personas	2.4
60	Me siento parte de la empresa	3.0

