

Intervención de prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional en un grupo de microempresas comerciales.

Intervention of organizational practices to improve the organizational climate and efficiency in a group of commercial microenterprises.

Malaquías Montaña Guzmán¹, Josué Salvador Sánchez Rodríguez² y María Estefana Aguilar Sosa³

¹Docente de tiempo completo de la Unidad Academia del Norte del Estado de Nayarit, Universidad Autónoma de Nayarit, malaquias.montano@uan.edu.mx. Orcid: 0000-0001-5849-7003

²Docente de tiempo completo de la Unidad Academia del Norte del Estado de Nayarit, Universidad Autónoma De Nayarit, josue.sanchez.uan@hotmail.com. Orcid: 0000-0003-1427-7644

³Docente de tiempo completo de la Unidad Academia del Norte del Estado de Nayarit, Universidad Autónoma De Nayarit, maria.aguilar@uan.edu.mx . Orcid: 0000-0001-6565-4476

DOI: <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.434>

Recibido 26 de octubre 2021.

Aceptado 6 de noviembre 2021.

Publicado 26 de enero de 2022.

Resumen

Las organizaciones en la actualidad deben preocuparse por la forma en que dirigen y gestionan a su personal ya que el factor humano por hoy es el capital máspreciado. La presente investigación tiene como objetivo evaluar un programa de prácticas organizacionales (práctica de planeación estratégica, estructura organizacional, descripción de puestos, resolución de problemas, manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, marketing mix operativo, provisión de personal, evaluación del desempeño, remuneración y compensación, capacitación, registro contable) implementado en un grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acajoneta, Nayarit, para mejorar su clima organizacional. Se trató de un estudio con enfoque cuantitativo, con un diseño *explicativo cuasiexperimental (pretest-postest)*, además se utilizó la investigación acción participante como metodología.

Los resultados obtenidos fueron que, la implementación de la serie de prácticas organizacionales permitieron un mejoramiento sustancial en la formalización de las prácticas

gerenciales, ya que una vez aplicadas se obtuvo una evaluación de acuerdo al PyMe-Jica buena, lo que significa que las prácticas dejaron de llevarse de manera informal y se logró formalizarlas, existe mayor eficiencia organizacional, de igual forma, el clima organizacional paso de malo y regular a regular y bueno de acuerdo a la percepción de los trabajadores. En este sentido, los resultados reportaron una buena percepción en las escalas de estándares de desempeño, recompensa, calor, responsabilidad, riesgo, regular percepción en conflicto, identidad mientras que mala en estructura y apoyo.

Al respecto, las prácticas organizacionales tuvieron una influencia positiva en el clima organizacional, y se comprobó dicha hipótesis, según la prueba de Wilcoxon con un valor significancia de .00 además una potencia estadística de 99%.

Palabras clave: Prácticas organizacionales, eficiencia, clima organizacional

Abstract

Organizations today must be concerned about the way they direct and manage their staff since the human factor today is the most precious capital. The present research aims to evaluate a program of organizational practices (strategic planning practice, organizational structure, job description, problem solving, policies and procedures manual for the purchasing manager, operational marketing mix, staff provision, evaluation of the performance, remuneration and compensation, training, accounting records) implemented in a group of commercial hardware stores in the municipalities of Tecuala and Acajoneta, Nayarit, to improve their organizational climate. It was a study with a quantitative approach, with a quasi-experimental explanatory design (pretest-posttest), in addition, participant action research was used as a methodology.

The results obtained were that, the implementation of the series of organizational practices allowed a substantial improvement in the formalization of management practices, since once applied an evaluation was obtained according to the PyMe-Jica good, which means that the practices left From being carried out informally and formalizing them, there is greater organizational efficiency, in the same way, the organizational climate went from bad and regular to regular and good according to the perception of the workers. In this sense, the results reported a

good perception in the scales of performance standards, reward, warmth, responsibility, risk, regular perception of conflict, identity, while poor in structure and support.

In this regard, organizational practices had a positive influence on the organizational climate, and this hypothesis was verified, according to the Wilcoxon test with a significance value of .00 in addition to a statistical power of 99%.

Key Word: Organizational practices, efficiency, organizational climate

Introducción

Lo dijo uno de los grandes, Charles Darwin “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio” (Robbins y Junge, 2013, p. 577). Las organizaciones están inmersas en grandes cambios el ser competitivas es lo que les permitirá su permanencia, en dichas organizaciones se llevan a cabo sin fin de prácticas con la intención de ser más rentables y productivas. El trabajo de todo gerente es una adecuada gestión de los recursos de la empresa, en especial el capital humano para lograr la eficiencia organizacional.

La presente investigación se realizó con el objetivo de evaluar el programa de prácticas organizacionales en la empresa para mejorar su clima organizacional, generar un lugar de trabajo para sus empleados donde se sintieran cómodos y comprometidos con la empresa.

Para lograr su objetivo, fue necesario realizar una intervención organizacional en la empresa, se utilizó la investigación acción y se desarrolló un programa de prácticas organizacionales como respuesta al diagnóstico que se llevó a cabo. Las prácticas organizacionales son aquellas que constituyen el diseño organizacional, vinculadas con el perfil organizacional, las personas y las estructuras (Hock, 2000), en otras palabras, son las actividades que se realizan de forma cotidiana en la organización para logro de sus metas.

Descripción del problema



De acuerdo al instrumento de diagnóstico organizacional para mipymes elaborado por Esquivel et al. (2015), presentó que las empresas bajo estudio, mostraban deficiencias en sus diversas áreas: 1. Dirección y administración; ejecutaban una planeación informal, existía desconocimiento de una visión, misión y objetivos ya que no estaban definidos por escrito, no contaban con una estructura organizacional formal; no realizaban actividades formales de responsabilidad social; 2. Compras; se carencia de formalización en los procesos de adquisición y compra de mercancías; 3. En ventas y tienda; no estaban formalizadas las actividades de mercadotecnia (estrategias de publicidad, ventas y distribución); 4. Recursos humanos, necesitaba un proceso formal en atracción, retención y desarrollo del personal, el índice de rotación de personal durante el año 2018 fue de 213%, las actividades de esta área se realizaban pocas veces de manera eficiente; 5. Finanzas no contaba con información financiera confiable para la toma decisiones, debido a que se documentaba parcialmente.

De acuerdo al PyMe-Jica, se identificó que el área con menor grado de formalidad es, ventas y tienda (calificación 5), mientras que compras tiene el grado de formalidad más alto con (7). En general la calificación promedio recibida fue de 6, lo que significa que se cuenta con las prácticas, sin embargo, se llevan a cabo de manera informal y a veces son eficientes.

En lo que se refiere a clima organizacional, se acudió al cuestionario elaborado por Litwin & Stringer (1968), para medir la percepción del mismo, se determinó que, las dimensiones más bajas fueron las de estándares de desempeño, la empresa no contaba con normas de desempeño, no le preocupaba el mejoramiento del trabajo individual, ni de equipo y no se le brindaba importancia al trabajo bien hecho. En lo que se refiere apoyo, los jefes eran poco comprensivos, existía poca ayuda mutua entre superior y subordinado, además difícilmente se recibía ayuda del jefe. De igual manera, el conflicto no se aprovechaba las discrepancias entre departamentos y no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar acuerdos, así mismo, era difícil tratar los problemas en forma abierta ya que no se invitaba a los empleados para que manifestaran lo que pensaban.

El resto de las dimensiones tenían una distribución que variaba mínimamente, en lo que correspondía a su estructura, el número de reglas, controles y procedimientos que existían, recibió

una percepción entre mala y regular, es decir, existían algunas obligaciones y regulaciones transmitidas por los canales formales. La responsabilidad, en esta se percibía que las decisiones en su mayoría eran tomadas desde la cúspide, en ocasiones se le permitía decidir al empleado y se le brindaba confianza.

Con respecto a las recompensas, no existía una política de incentivos, y el castigo era utilizado en algunos casos. En lo que se refiera a los riesgos en algunas veces eran tomados en cuenta con cautela y los retos que se proponían eran calculados. Finalmente, la dimensión de calor se percibía con un ambiente poco amistoso donde se dificultaba tener amigos, y las relaciones entre la administración y el personal era poca, únicamente la necesaria.

Derivado de la problemática en la administración y sus diferentes áreas de las microempresas donde se encontró que existía un desorden administrativo, además, de la ausencia de un buen clima organizacional, se buscó una solución holística para las empresas bajo estudio, por lo que, hurgando en la literatura, se encontró un constructo llamado prácticas organizacionales, que de acuerdo a Hock (2000) citado por Grueso y Toca (2012, p.135), la definen “Como aquellos actos y decisiones que se llevan a cabo con los principios organizacionales”. Las prácticas organizacionales se dividen en gerenciales (tangibles) y asociadas al empleado (intangibles).

Una vez comprendido el concepto de prácticas organizacionales se puede concluir que el problema de investigación es, “La ausencia de prácticas organizacionales asociadas al empleado, gerenciales y su aplicación informal”. Por lo que, se propone realizar una intervención mediante un programa de prácticas organizacionales (asociadas al empleado y gerenciales) y de esta forma se brinde respuestas tendientes a la solución de dicha problemática en la empresa.

La implementación de dicho programa, permitirá al grupo de microempresas contar con una serie de acciones y mecanismos en dos sentidos; primero en prácticas organizacionales asociadas al empleado para mejorar la percepción del ambiente organizacional, es decir, su clima organizacional lo que contribuirá en la motivación y comportamientos de los empleados, compromiso, por consecuencias en un mejor desempeño, productividad, menor rotación de personal y mayores niveles satisfacción (Litwin & Striger, 1968). Segundo, contribuirá a que las

prácticas gerenciales tengan resultados operaciones positivos, en el cumplimiento de los planes y logro de objetivos en la empresa, obtener una estructura organizacional definida en la administración. De ahí la importancia de realizar el presente proyecto para el grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acaponeta, Nayarit

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar el programa de prácticas organizacionales (práctica de planeación estratégica, estructura organizacional, descripción de puestos, resolución de problemas, manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, marketing mix operativo, provisión de personal, evaluación del desempeño, remuneración y compensación, capacitación, registro contable) implementado en un grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acaponeta, Nayarit, para mejorar su clima organizacional.

Objetivos específicos

O1. Evaluar la influencia del programa de prácticas organizacionales en el calor de los trabajadores.

O2. Determinar el impacto del programa de prácticas organizacionales en la mejora de las recompensas de los trabajadores.

O3. Medir la influencia del programa de prácticas organizacionales en el apoyo a los trabajadores.

O4. Determinar la influencia del programa de prácticas organizacionales en los estándares de desempeño de los trabajadores.

Hipótesis de la investigación

Hipótesis General

La implementación de un programa de prácticas organizacionales (práctica de planeación estratégica, estructura organizacional, descripción de puestos, resolución de problemas, manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, marketing mix operativo, provisión de personal,

evaluación del desempeño, remuneración y compensación, capacitación, registro contable) influye positivamente en el clima organizacional de un grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acajoneta, Nayarit.

Hipótesis específicas

H1: La aplicación de un programa de prácticas organizacionales influye en el calor de los trabajadores.

H2: La aplicación de un programa de prácticas organizacionales impacta positivamente en las recompensas de los trabajadores.

H3: La aplicación de un programa de prácticas organizacionales influye positivamente en el apoyo de los trabajadores.

H4. La aplicación de un programa de prácticas organizacionales contribuye positivamente en los estándares de desempeño de los trabajadores.

Prácticas Organizacionales

Antes de emitir una definición de las prácticas organizacionales, se analizarán algunas emitidas por diversos autores.

De acuerdo Kostova (1999), las prácticas organizacionales son los comportamientos, ritos y eventos que caracterizan a una organización, reuniones de revisión de objetivos, grupos de trabajo e incluso control diario del correo electrónico. Este concepto hace referencia a las actividades que regularmente se realizan en la empresa, además Hinrichs (2009) citado por Grueso y Toca (2012, p.135) agrega que son "Acuerdos específicos que llevan a cabo en la organización y determinan su forma de operación".

En cambio, para Malavé (1999, p.37), una práctica organizacional puede definirse, como una serie de acciones que se repiten y entrelazan hasta generar e imponer un orden particular o, en otras palabras, hasta que el ejercicio de una manera de representar lo real se convierte en una rutina o "la manera" de hacer algo.

Otro concepto bastante claro y sencillo es el que plantea Wright & McMahan (1992), las prácticas organizacionales son actividades estandarizadas y planeadas que contribuyen a logro de los objetivos de la organización. “Son simplemente la mejor manera de llevar a cabo un proceso” (Cooke y Saini, 2010 citado por Madero 2013, p.3).

De los conceptos de prácticas organizacionales mencionados se puede rescatar que coinciden en que son acciones, acompañan a los principios y que algunas prácticas son observables mientras que otras no, y finalmente que colaboran a dar forma al diseño organizacional. Derivado de la serie de conceptos y características analizadas se puede entender a las prácticas organizacionales como: Conjunto de actividades que realizan los trabajadores de diferentes niveles administrativos, así como operativos de una organización grande, mediana, pequeña o micro en busca del cumplimiento de su misión, visión y objetivos y a la vez lograr el compromiso hacia la organización lo que se verá reflejado en su desempeño y rentabilidad.

La definición de prácticas organizaciones que se utilizó para este estudio es la presentada por Gatewood & Riordan (1997, p. 45) “Son mecanismos utilizados por una organización para transmitir sus valores, normas y objetivos a los empleados”.

Eficiencia Organizacional.

De acuerdo a Hernández y Rodríguez, (2006, p. 28), “Es el uso correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados. En el mismo sentido menciona Münch (2014), que ser eficiente es lograr los objetivos en tiempo con el menor recurso y con la máxima calidad. “La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos” (Koontaz, Weihrich, Cannice; 2008; p. 21).

Para lograr la eficiencia el gerente se auxilia de los modelos y teorías existentes de forma que llevaba a la práctica para lograr el crecimiento y desarrollo organizacional, por lo tanto, se debe

elegir la que mejores resultados le brinde, para el caso de esta investigación se utilizaron dos enfoques uno relacionado a la estructura y el otro hacia las personas. La eficiencia se puede medir de acuerdo a sus objetivos planteados y resultados obtenidos

Teoría relacionada con las prácticas gerenciales.

Teoría clásica de administración. La teoría clásica se distingue por la importancia que le da a la estructura de la organización para el cumplimiento de las metas y el logro de la eficiencia organizacional que al final era lo que pretendía. Esta partía del supuesto que la organización era un todo en el que estaba comprendidos por varias partes (departamento y divisiones) lo que formaban la llamada estructura.

Fayol realizó en esta teoría algunas aportaciones entre ellas, las funciones básicas de la empresa, las dividió en seis operaciones: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. De igual forma, definió el concepto de administrar mediante las funciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, a estos pasos se les conoció como proceso administrativo. Según Fayol todo administrador de cualquier nivel debe utilizar este proceso ya que realiza funciones administrativas.

Otra de las aportaciones importantes realizadas por Fayol fueron los catorce principios generales de la administración (Chiavenato, 2014).

Teorías relacionadas con las prácticas asociadas al empleado

Teorías Conductistas. Fue hasta 1950 cuando surge el enfoque conductista, después de las aportaciones de la teoría de relaciones humanas a la teoría de la administración. El enfoque conductista es la influencia más determinante de las ciencias de la conducta en la teoría administrativa, investiga nuevas soluciones humanas y flexibles a los problemas generados en las organizaciones.

El enfoque conductista se centra en las personas y su conducta, pero desde un punto de vista más amplio, un sistema organizacional. Además, se basa en la conducta individual para exponer lo organizacional. Por lo tanto, es imprescindible el estudio de la motivación humana, según Chiavenato este tema da espacio para que muchos autores conductistas expliquen porque los

administradores deben saber cuáles son las necesidades de las personas, su conducta y así utilizarlas como estrategia para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Teoría de Jerarquía de las necesidades de Maslow. Abraham Maslow presentó una teoría de motivación en la que afirmó que las necesidades humanas se dan en diferentes niveles, para lo cual utilizó una pirámide.

Necesidades fisiológicas. Estas son las necesidades humanas de nivel más bajo, están en la base de la pirámide. Algunas de estas necesidades son la alimentación, la sed, sueño entre otras. Según Maslow, cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación la provocan las necesidades de satisfacer las necesidades fisiológicas por lo tanto el individuo busca cubrirla.

Necesidades de seguridad. Estas se ubican el segundo nivel, surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas y son la estabilidad que le ofrece el sentirse fuera de riesgo por ejemplo de perder su trabajo en la empresa.

Necesidades sociales. Esta surge cuando son cubiertas las necesidades de orden más bajo, son la necesidad de asociarse, de participar, de ser aceptado por los compañeros. Si estas no son cubiertas, la persona puede experimentar una conducta de resistencia y desadaptación social.

Necesidades de estima. Están relacionadas en como el individuo se ve y se evalúa. Es decir, la confianza que tiene en sí mismo y como es visto socialmente, con una imagen de prestigio y respeto. De lo contrario si el individuo no satisface esta necesidad tendrá sentimientos de inferioridad y debilidad, lo que provoca desanimo.

Necesidades de autorrealización. Son las de más alto nivel, están en la cúspide de la pirámide y son las de superación personal continua. En otras palabras, van más allá de lo que es y siempre va en busca de ser.

Según este autor la intensidad de las necesidades varía de acuerdo a la persona. Mientras una persona no haya cubierto una necesidad de orden inferior, el nivel inmediato superior no surgirá, no todas las personas logran cubrir todas las necesidades, son más importantes las necesidades inferiores, un individuo tiene varias motivaciones, si la persona está satisfecha estará motivada, por lo tanto, la insatisfacción se convierte en una frustración (Chiavenato, 2014).

Teoría de los factores de Herzberg. Frederick Herzberg explicó mediante esta teoría la conducta de las personas en situación de trabajo. Según este autor existen dos factores que determinan la conducta del individuo:

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos. Están presente en el entre las personas y son controlados por la empresa que es la que decide y administra dichas condiciones. Son ejemplo de factores higiénicos, el salario, las prestaciones, condiciones materiales, políticas y reglas. Las investigaciones de Herzberg demostraron que cuando los factores higiénicos o externos son excelentes, únicamente evitaban la insatisfacción de las personas y cuando aumentan la satisfacción no son capaces de mantenerla por periodos largos. Sin embargo, si estos factores son precarios provocan insatisfacción, en otras palabras, dichos factores higiénicos están más relacionados con la insatisfacción.
2. Factores motivadores o factores intrínsecos. Estos están comprendidos por el contenido del puesto y con la tarea que la persona desempeña, son controlados por el individuo e involucran sentimiento de credibilidad, reconocimiento profesional y autorrealización. El efecto que causa en las personas estos factores motivadores es profundo y estable, cuando están presentes y son excelentes provocan satisfacción y por el contrario cuando están ausentes la eliminan.

Finalmente, esta teoría parte de los supuestos que: la satisfacción del puesto depende de los factores motivadores, mientras que la insatisfacción depende de los factores higiénicos, por lo tanto, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, es decir, modificar las tareas sencillas y elementales en tareas desafiantes y satisfactorias para el ocupante. Según este autor el enriquecimiento de las tareas provoca resultados deseables, como aumento en la producción, mayor motivación y productividad (Chiavenato, 2014).

Teoría de McGregor X y Y. La teoría X supone la existencia de que las personas no tiene ambiciones, son flojos, evitan trabajar y son indolentes por naturaleza además necesita ser supervisados, prefieren se dirigidos y controlados para poder realizar sus actividades.

En cambio, la teoría Y es la concepción de las personas con capacidad e iniciativa que cuentan con motivación intrínseca, no son pasivas y no necesita que le repitan varias veces sus

responsabilidades y para lo que fue contratado. Así mismo esta teoría menciona que las personas son creativas y aceptan los desafíos que se les presente.

Teoría de la equidad y justicia organizacional. Esta teoría plantea que las personas realizan comparaciones de sus aportaciones y sus resultados en su trabajo con la de sus compañeros u otras personas, y posteriormente reaccionan para eliminar la desigualdad. Es decir, si un individuo al compararse percibe su desempeño es igual al de las personas con quien se compara, entonces percibe un estado de equidad y justicia, pero si es desigual y recibe menor compensación siente una tensión de inequidad y le provoca enojo.

Según la teoría de equidad, las personas que observan alguna desigualdad toman algunas reacciones como:

- Modificar sus aportaciones
- Sus resultados son diferentes
- Deforman sus percepciones de sí mismo
- Cambian las percepciones hacia los demás
- Seleccionan un referente distinto
- Renuncian a la empresa (Robbins y Judge, 2013).

Teoría de establecimiento de metas. Edwin Locke, propuso que el trabajar por metas era una fuente importante de la motivación laboral. Según este autor las metas permiten conocer al trabajador lo que debe lograr y cuánto debe esforzarse. Además, las metas específicas y difíciles, cuando son aceptadas ofrecen un mejor desempeño que las fáciles; y que si existe retroalimentación crea mayor desempeño que su ausencia. Según Locke el individuo se desempeña mejor cuando la retroalimentación es autogenerada que externa (Robbins y Judge, 2013).

Clima Organizacional

Los primeros autores en hablar del clima organizacional fueron Litwin y Stringer (1968), lo conceptualizaron desde una perspectiva perceptual, el clima es una característica del ambiente interno de la organización, es susceptible de ser medido, es experimentado por sus miembros e influye en su comportamiento.

Para Rodríguez (2016), se entiende como las percepciones compartidas por los individuos de una organización con referencia al ambiente físico, en que se desenvuelven las relaciones interpersonales y las reglas formales que influyen en dicho trabajo. De acuerdo a estas definiciones se puede observar que el clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones que tienen los individuos relacionadas con su motivación y que su comportamiento se ve afectado por este.

La definición de clima organizacional que tomaremos como referencia en este trabajo es la Litwin & Stringer, (1968, p.27), "Son los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada"

Características del clima organizacional

El clima cuenta con una serie de características que son:

- Se desarrolla en un ambiente laboral
- Tiene cierta permanencia
- Tiene fuerte impacto en los comportamientos de individuos
- Afecta el grado de compromiso e identificación
- El clima se puede ver afectado por los comportamientos y actitudes y a la inversa.
- El clima de una organización puede ser afectado por variables estructurales y a la inversa.
- El ausentismo y la rotación en exceso son síntomas de un mal clima laboral.
- El clima organizacional puede ser cambiado, pero es necesario se intervenga en más de una variable y sea reforzado para que no se regrese a la configuración anterior (Rodríguez, 2016).

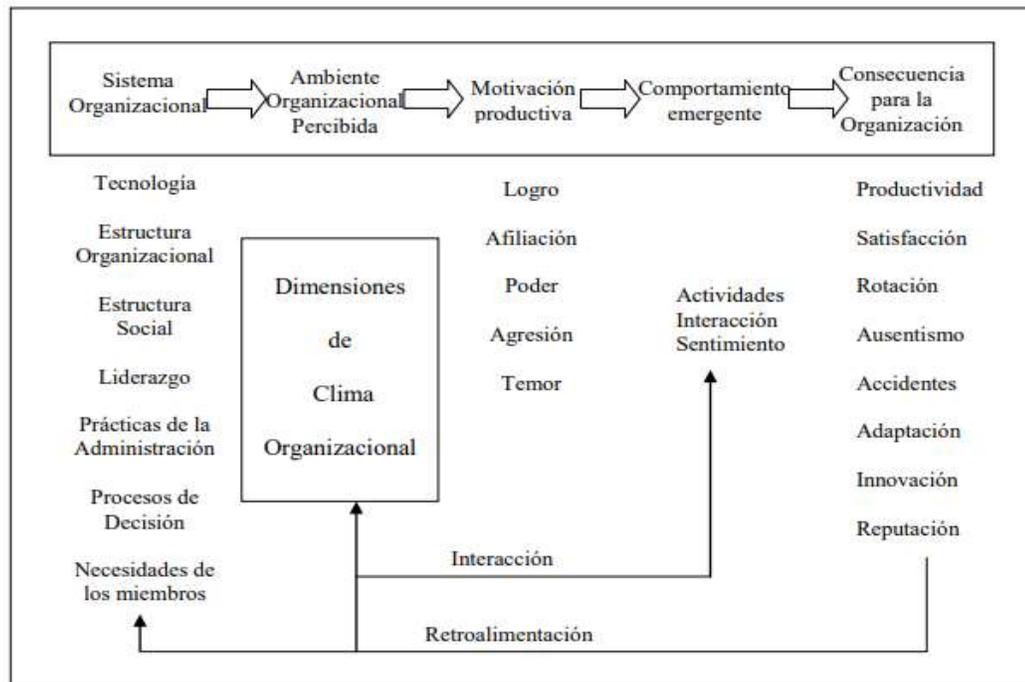
Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

La teoría de Litwin y Stringer, explica el porqué de la conducta de los individuos en las organizaciones, como se ve afectado por sus percepciones debido a su motivación y clima.

La figura 1 muestra que el clima organizacional es visto como un filtro por el cual pasa el conjunto de elementos que forman el sistema organizacional (la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), por lo tanto, al medir el clima se obtiene la forma cómo es percibida la organización. El clima influye en las motivaciones de los individuos presentes en la organización

y sobre su comportamiento, mismo que se ve reflejado en la productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, accidentes, adaptación, innovación y reputación de la empresa.

Figura 1. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer



Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Estos autores se basan en la medición perceptual que el trabajador le asigna de forma subjetiva al clima organizacional y proponen nueve dimensiones para medirlo, estas son:

Estructura. La percepción que tienen los trabajadores acerca del número de reglas, controles y procedimientos.

Responsabilidad. Percepción que tienen los empleados de poder tomar las decisiones por sí mismos, sin tener que consultar a cada momento a sus superiores.

Recompensa. Sentimiento de recibir estímulos, premios por un trabajo bien realizado más que castigos.

Riesgo. Percepción que tienen los miembros de la empresa en tomar riesgos calculados

Calor. Sentimiento que tienen los trabajadores acerca de un ambiente agradable y de buenas relaciones entre compañeros y gerentes.

Apoyo. Percepción que tienen el trabajador acerca de la existencia de ayuda mutua entre compañeros y jefes.

Estándares de desempeño. Se refiere a la percepción que tienen los miembros con respecto a las normas y exigencias en su desempeño.

Conflicto. Percepción que tienen los empleados en tratar los conflictos en forma abierta ante sus superiores y compañeros.

Identidad. Sensación de pertenecer a una organización y es un empleado valioso en ella (Litwin y Stringer, 1968).

Material y Método

Para el presente trabajo de investigación se optó por utilizar un enfoque cuantitativo, se plantearon hipótesis sujetas a comprobación con el objetivo de medir el impacto de las variables contenidas en el programa de intervención, así mismo se trató de una investigación aplicada, ya que se identificó una situación problema y se buscó soluciones para un contexto específico. Según, el nivel de desarrollo del tema que se investiga, se trató de un diseño explicativo, porque no solo se limita a explorar, describir sino, busca explicar y aclarar los fenómenos, el por qué lo causa. Asimismo, es cuasiexperimental (*pretest-postest*), debido a que no se asignó aleatoriamente al grupo de control.

La población de estudio estuvo formada por tres microempresas de los municipios de Acaponeta y Tecuala Nayarit, México. Las organizaciones, del sector comercial ferretero, están compuestas por un total de 18 trabajadores (50% hombres y 50% mujeres). Se consideró a toda la población para la evaluación de las variables, por ser un número reducido por lo que se trató de un censo y no fue necesario el cálculo de la muestra.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se utilizó la investigación acción como modelos de intervención principal, de acuerdo a Bautista (2011, p.97), esta comprende "Un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico,

diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización”.

En el primer momento considerado como diagnóstico preliminar, se llevó a cabo una entrevista individual, misma que está integrada por tres preguntas abiertas con la intención de identificar áreas de oportunidad en las empresas. A la par se acudió a la observación participante mediante una lista de verificación que describe los puntos importantes a considerar para el prediagnóstico.

Posteriormente, en el diagnóstico se acudió al uso de tres cuestionarios. Un cuestionario de Weisbord adaptado por Esquivel et al. (2015), que diagnóstica a la organización, en cómo deben funcionar las cosas si se quiere que la organización tenga éxito; evalúa ocho variables: los propósitos de la empresa, su estructura organizacional, el sistema de recompensas, los mecanismos auxiliares (tecnologías de información, mercadotecnia y ventas; capacitación y finanzas), las relaciones, el estilo liderazgo predominante, las acciones de responsabilidad social que ejecuta y la capacidad de adaptarse al cambio mediante un cuestionario de 95 ítems con preguntas cerradas, dicotómicas y múltiples, para las que se utilizó la escala de Likert.

Además, para el desarrollo de la evaluación de pequeñas y medianas empresas (PyMe-Jica) se aplicó el cuestionario que abarcó las distintas áreas de las microempresas comerciales, dicho cuestionario consta de trecientas veinte preguntas, ayuda a evaluar cinco áreas críticas de una organización determinando las que requieren mejora inmediata. El criterio para la evaluación es en cinco niveles a continuación se presenta en la tabla 1:

Tabla 1. Indicadores PyMe-Jica

Clasificación	Indicador (la actitud o función)
---------------	----------------------------------

10 Excelente	Si, se conoce y se aplica en su totalidad en alto grado. Siempre formal y se documenta por escrito. Se actualiza en forma constante. Lo conoce todo el personal. Está totalmente consolidado. Se cuenta con ello. Eficiente en su totalidad.
8 Bien	Se tiene por escrito de manera formal, no se actualiza. Casi siempre se usa, pero no en su totalidad. Esta por consolidarse.
6 Regular	Se lleva a cabo de manera informal. Sí, pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente A veces es eficiente.
4 Mal	Se realiza pocas veces. Se documenta parcialmente. Es casi desconocida por el personal. Resultados casi nulos. Se realiza o documenta de manera obsoleta.
2 Muy mal	No se realiza. No existe. Lo desconocen todos. Ni siquiera saben que lo tienen que hacer.
No aplica	Nota: cuando una pregunta no tiene forma de evaluarse, se cancela y no se contabilizará para la calificación de factibilidad.

Fuente: Secretaria de Economía 2005

Finalmente se utilizó un cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968) que mide el clima organizacional mediante nueve dimensiones conformadas por cincuenta ítems con una escala tipo Likert que van desde (1) "totalmente en desacuerdo" a (4) "totalmente de acuerdo".

En un segundo momento, con la información obtenida del diagnóstico se elaboró un plan de acción, que consistió en formalizar una serie de prácticas organizacionales, tendientes al empleado y gerenciales, que permitieran lograr mejorar el clima organizacional y la eficiencia organizacional, además del compromiso en los trabajadores e incremento de la rentabilidad de las microempresas.

El tercer momento, llamado implementación o aplicación del plan de acción, fue necesario utilizar varias técnicas e instrumentos para su aplicación.

Finalmente, el cuarto momento se llevó a cabo la evaluación a las estrategias implementadas y propuestas en el plan de acción a través de cuestionarios.

Confiabilidad y validez de los instrumentos

La fiabilidad es el grado en que al utilizar un instrumento en varias ocasiones a un mismo sujeto u objeto arroja mismos resultados (Vara, 2015).

Con el apoyo del programa estadístico SPSS versión 22, se llevó a cabo el procesamiento de los datos, se obtuvo 18 casos válidos, los cuales representan a los 18 trabajadores (ver tabla 2), mismos que se les aplico dos cuestionarios uno llamado "PyMe-Jica" y otro de clima organizacional elaborado por Litwin y Stringer (1968), de igual forma, con este paquete estadístico se realizó el proceso de confiabilidad mediante el cálculo del Alfa de Cronbach.

Tabla 2. Casos válidos y excluidos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	18	100
	Excluido	0	0
	Total	18	100

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Cálculo de la fiabilidad de los instrumentos mediante el Alfa Cronbach

El coeficiente alfa de Cronbach para el cuestionario de clima organizacional de la tabla 3 asciende a un valor alfa de .99, indicando que existe un alto nivel de consistencia interna de la escala, en resumen, cada uno de los indicadores aporta al total del concepto (escala).

Tabla 3. Coeficiente Alfa de Cronbach del Cuestionario de clima organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.99	320

Fuente: Salida de resultados de SPSS

En el caso del cuestionario PyMe-Jica, el coeficiente alfa Cronbach proporcionó un valor de .98 indicando que existe un alto nivel de fiabilidad, es decir que sus indicadores contribuyen al total de la escala (ver tabla 4).

Tabla 4. Coeficiente Alfa de Cronbach del cuestionario PyMe-Jica

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.98	50

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Cálculo de la validez de los instrumentos.

Si utilizaste escalas como instrumentos, se debe determinar la validez del constructo. La validez del constructo se establece calculándose mediante una técnica llamada análisis factorial. Esta técnica permite analizar cómo está estructurado un instrumento y agrupa los ítems de acuerdo a su similitud, obteniendo como resultado factores. Para lograr la validez, los factores resultantes deben coincidir con las dimensiones establecidas previamente para el instrumento (Vara, 2015).

Para realizar la validez de los instrumentos utilizados en el presente estudio, se partió de los instrumentos previamente elaborados, uno por la secretaria de economía 2005 (PyMe-Jica) y otro por Litwin y Stringer (1968), en los cuales ya se contaba con los constructos o dimensiones para cada instrumento de forma definida y validada.

Para confirmar dicha validez se utilizó un análisis factorial (AF), el cual consiste en agrupar conjunto de variables por su grado de semejanza. Para realizarse un AF resulta necesario se cumplan dos supuestos: que las variables sean de intervalo o al menos, ordinarias como es el caso de esta investigación y que las variables estén correlacionadas entre sí. Para probar los supuestos mencionados se llevaron a cabo las pruebas de esfericidad de Bartlett e índice KMO de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), en ambos instrumentos, PyMe-Jica y cuestionario de clima organizacional. Y así de esta forma revisar si se puede continuar con el AF.

La prueba de esfericidad de Bartlett, somete a prueba la hipótesis nula de que las variables analizadas no están correlacionadas en la muestra. Valores pequeños de significatividad permiten rechazar la hipótesis nula y deducir que las variables de la muestra si están correlacionadas y se puede realizar el análisis factorial

La prueba KMO permite valorar el grado en que cada una de las variables es predecible partiendo de las otras. Este estadístico se distribuye en valores entre 0 y 1, entre más cerca este del 1 implica que la relación entre las variables es alta y se puede realizar la factorización (López y Gutiérrez, 2019).

En el caso del instrumento de PyMe-Jica de la tabla 5, muestra los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett, siendo un significancia de .00 por lo que se rechaza la H_0 , si existe correlación entre las variables y se puede realizar el AF. En el mismo sentido, se calculó el KMO

teniendo un significancia igual a .82 el cual se considera notable por lo que, se puede llevar a cabo el AF.

Tabla 5. Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett del cuestionario de PyMe-Jica

Prueba	Significancia
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.82
Prueba de esfericidad de Bartlett	.00

Fuente. Salida de resultados de SPSS

Con respecto al cuestionario de clima organizacional, se observó en la tabla 6 una significancia de .00, por lo que, se rechaza la hipótesis nula, considerando el ajuste de las variables mediante el análisis factorial. Así mismo, en la prueba de KMO, se obtuvo un .76 lo que indica que es apropiado y que por lo tanto se puede continuar con la aplicación del análisis factorial para este instrumento.

Tabla 6. Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett del cuestionario de Clima organizacional

Prueba	Significancia
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.76
Prueba de esfericidad de Bartlett	.00

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Resultados

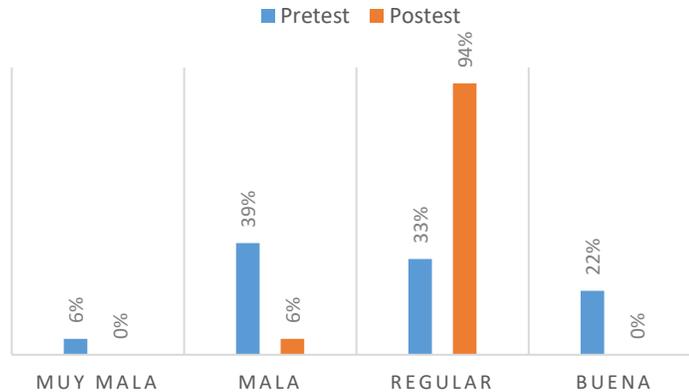
Se presentan los resultados obtenidos en el *pretest* y *posttest* aplicado en el grupo de microempresas de giro comercial ferretera de los municipios de Tecuala y Acaponeta Nayarit, México.

Influencia del Programa de Prácticas Organizacionales en el Clima Organizacional

Para conocer la influencia que tuvieron las prácticas organizacionales en la percepción del clima organizacional, se realizó una primera evaluación (*pretest*) en enero del 2019 y posteriormente se implementó el plan de prácticas organizacionales, así mismo, se realizó en una segunda evaluación (*posttest*), en noviembre del mismo año.

A continuación, se muestra el análisis de los 18 cuestionarios del clima organizacional de Litwin y Stringer aplicados a los empleados de la empresa.

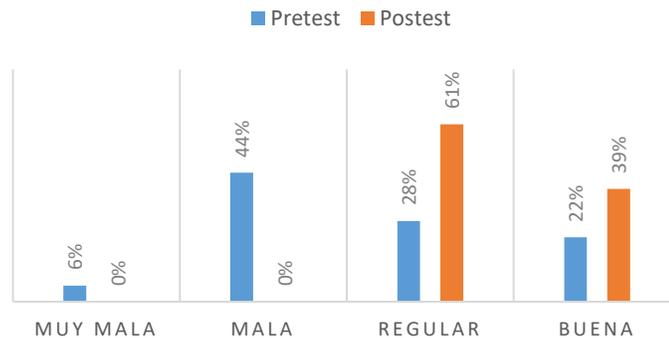
Gráfica 1. Comparativo de la dimensión de estructura



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica 1, la percepción con respecto a la dimensión de estructura en el *pretest* se encontraba distribuida de la siguiente forma, un 39% y 33% entre mala y regular, sin embargo, se mostraba un 22% que comentaba era buena, existían algunas obligaciones y regulaciones transmitidas por los canales formales mientras, en el *postest* 94% manifestó haber mejorado de una forma regular, es decir, su estructura organizacional, era menos rígida, ya se les permitió a los empleados cierta libertad, y estaban definidos los trabajos y organizados.

Gráfica 2. Comparativo de dimensión de responsabilidad

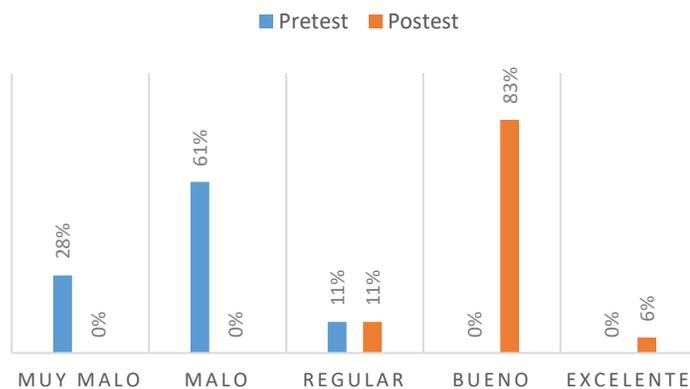


Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la gráfica 2, la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones y desarrollo de su trabajo, se evaluó la dimensión de responsabilidad en el *pretest*, en su mayoría son tomadas desde la cúspide, solo en ocasiones se le permite decidir al

empleado y se le brinda confianza (44% mala), por el contrario, en el *postest* se presentó un impacto positivo con 61% y 39% entre regular y buena, ya que actualmente se responsabiliza y se les brinda mayor confianza para realizar el trabajo individual.

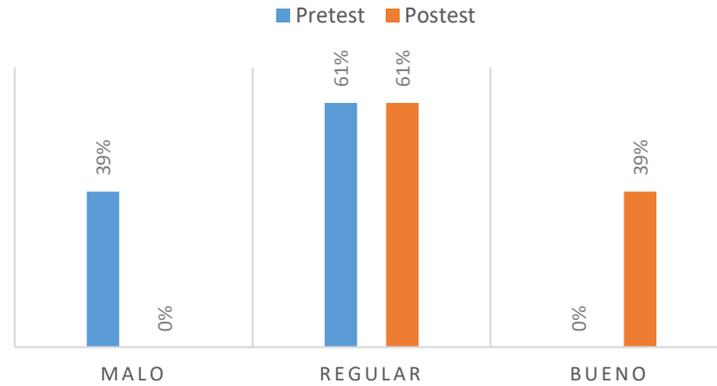
Gráfica 3. Comparativo de la dimensión de recompensa



Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere a la percepción de la dimensión de recompensa, en el *pretest* manifestaron que no existía política de incentivos, y el castigo era utilizado en algunos casos, recibió una evaluación de 61% mala y 11% muy mala, mientras, que en el *postest*, la gráfica 3 muestra que su evaluación cambio a 83% buena, debido a que, ya existen políticas de incentivos y el sueldo de los trabajadores del área de ventas es un sueldo base más comisiones por venta realizadas.

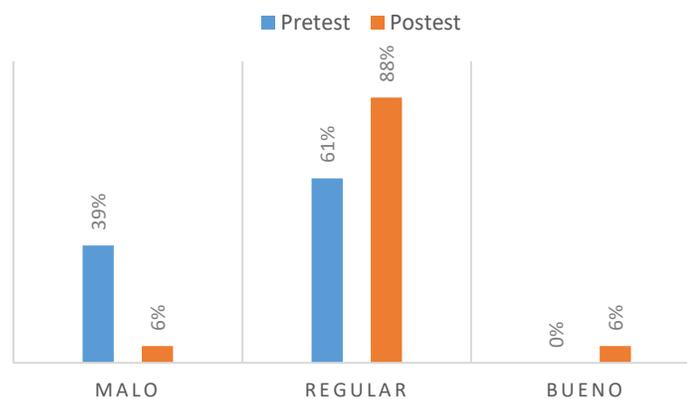
Gráfica 4. Comparativo de la dimensión de riesgo



Fuente: elaboración propia

La gráfica 4, hace referencia al comparativo de la dimensión del riesgo, se observa que en el *pretest* la percepción era regular con 61% y mala 39%, ya que la mayoría de los empleados entrevistados comentaron que en ocasiones son tomados en cuenta con cautela y los retos que se propone son calculados. En el *posttest* mejoro una buena percepción con un 39%, esto demuestra que el programa de prácticas influyó positivamente en esta dimensión.

Gráfica 5. Comparativo dimensión de calor

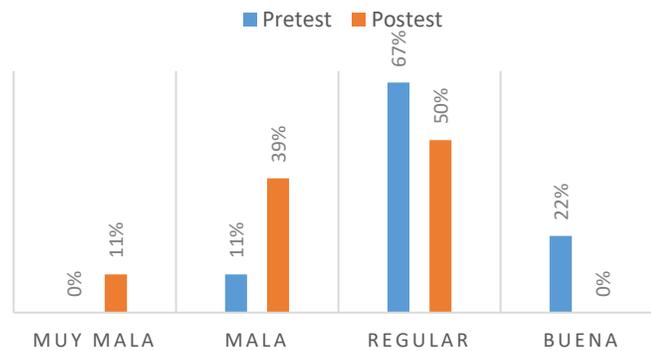


Fuente: elaboración propia

La percepción obtenida en el *pretest* de la dimensión de calor, se muestra en la gráfica 5, el 61% la evaluó como regular, es decir, se percibía un ambiente poco amistoso, costaba mucho llegar a tener amigos, y las relaciones entre la administración y el personal era poca, únicamente la

necesaria, por el contrario en el *postets* se observa un avance de 88% regular, los empleados comparten y conviven el día de sus cumpleaños, posadas navideñas, reuniones de equipo de trabajo, se conocen todos y predomina un ambiente de mayor amistad.

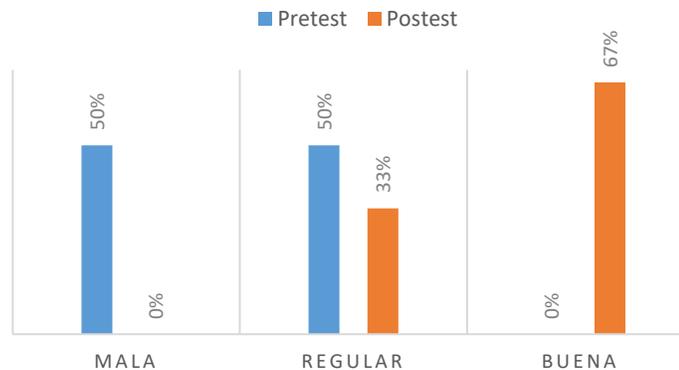
Gráfica 6. Comparativo de dimensión de apoyo



Fuente: elaboración propia

La dimensión de apoyo hace alusión a la existencia de un espíritu de ayuda tanto de gerentes como empleados de la empresa. En la gráfica 6 se presentan las evaluaciones emitidas, en el *pretest* y *postets*, se observa que hubo una mejor evaluación de la dimensión en el *pretest*, lo que permite deducir que no hubo impacto positivo. El apoyo recibido por sus jefes es regular, es decir solo en algunas ocasiones se les comprende cuando cometen un error, en cambio por parte de sus compañeros si reciben ayuda y colaboración en los trabajos difíciles.

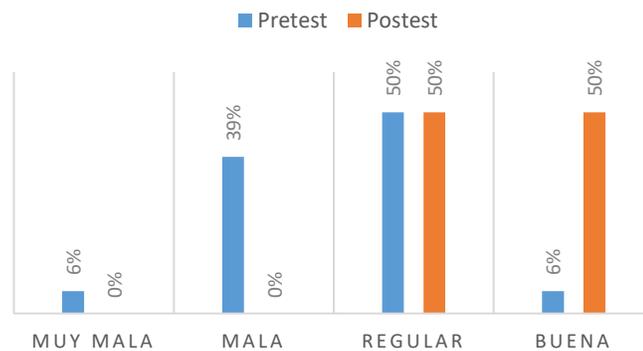
Gráfica 7. Comparativo de dimensión estándares de desempeño



Fuente: elaboración propia

La dimensión con la percepción más baja en el *pretest* fue estándares de desempeño, la empresa no contaba con normas de desempeño, en la gráfica 7, se observa que recibió una evaluación perceptual de 50% mala y 50% regular. En la evaluación posterior (*postests*) obtuvo una mejor calificación con 67% buena, generado por el impacto del programa en el cual la organización ya cuenta con normas de desempeño, se evalúa al trabajador cada 6 meses con el método 360° y mediante el cumplimiento de objetivos establecidos mensualmente.

Gráfica 8. Comparativo de dimensión de conflicto

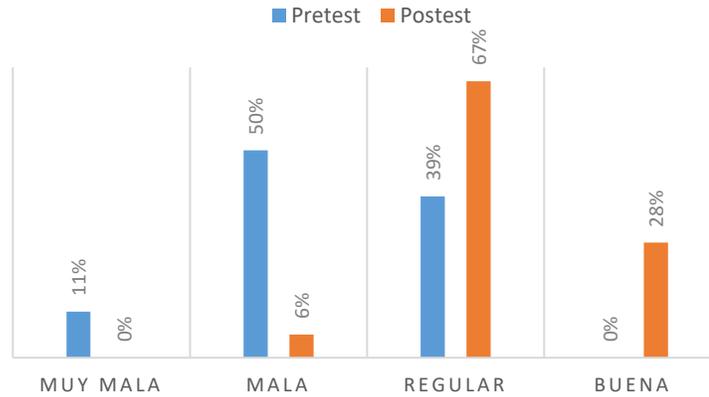


Fuente: elaboración propia

En relación a la dimensión conflicto perteneciente a la variable de clima organizacional, los resultados referentes a la categoría buena, muestra mejoría en la evolución de la percepción de los empleados evaluados. Para el *pretest* se obtuvo un valor de 6% y un 50% para el *postest*. Para la categoría regular, se obtuvo en el *pretest* un 50% y para el post un 50%.

Esta es una de las dimensiones donde hubo mayor impacto positivo ya que, no se aprovechaban las discrepancias entre departamentos y no se tomaban en cuenta las distintas opiniones para llegar acuerdos. Con la aplicación de la práctica de participación la percepción se modificó, actualmente al trabajador si se le invita a manifestar sus ideas, sin embargo, aún no se sienten con la confianza para hacerlo, tratan de evitar las discusiones ya que mencionan que sus opiniones no serán tomadas en cuenta por la administración.

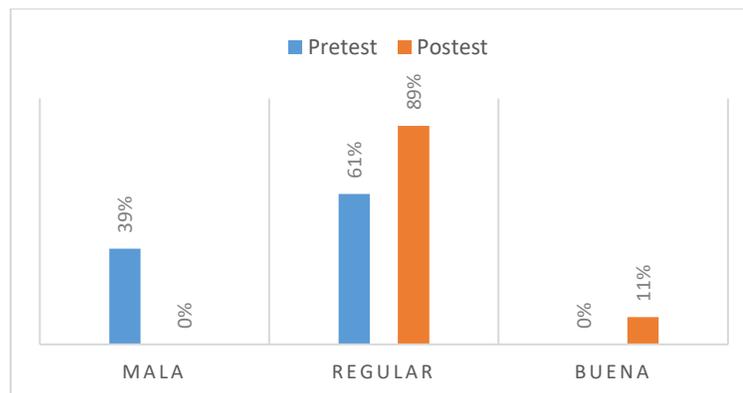
Gráfica 9. Comparativo Dimensión de identidad



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la gráfica 9 en el *pretest*, la percepción de esta dimensión recibió una evaluación de 50% mala y 39% regular, lo que manifestaron que no existía el sentimiento de pertenencia a la organización, en cambio, en el *postests* (67% regular) se determinó que, la organización fomenta la visión, misión, objetivos y valores, sin embargo, no son coherentes con aplicación de sus valores, están más preocupados por sus intereses que por la satisfacción de los trabajadores por lo que se debe seguir alineando la cultura.

Gráfica 10. Comparativo del Clima organizacional



Fuente: elaboración propia

La gráfica 10 muestra en general la percepción de los trabajadores, al respecto del clima organizacional de las microempresas, pasó de malo y regular (*pretest*) a regular y bueno después

de la aplicación de las prácticas organizacionales (*postest*). En este sentido, los resultados reportaron una buena percepción en las escalas de estándares de desempeño, calor, responsabilidad, recompensa, riesgo y una regular percepción en conflicto, identidad, por el contrario, una mala de estructura y apoyo.

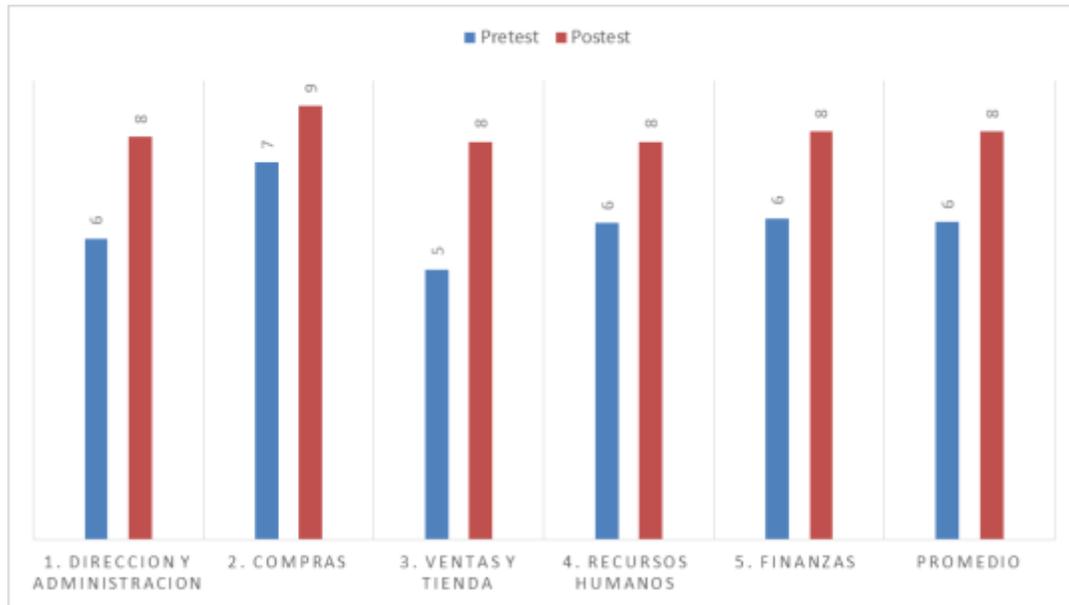
Impacto del Programa Prácticas Organizacionales (Gerenciales) en la eficiencia

Es importante recordar el rol que tienen las prácticas organizacionales gerenciales en la empresa permiten el adecuado funcionamiento y la eficiencia organizacional obteniendo mejores resultados operacionales.

Como primer paso se realizó el análisis de datos de acuerdo con la evaluación del PyMe-Jica en el *pretest* y *postest*, se observó lo siguiente:

Las prácticas de dirección y administración permiten darle rumbo a la unidad económica y contar con estructuras definidas para evitar la duplicidad de funciones y una adecuada comunicación. En la gráfica 11, se muestran los resultados obtenidos de evaluar al grupo de prácticas de dirección y administración, estas fueron diagnosticadas con un puntaje de 6 (si tienen, pero no se llevan a la práctica muy frecuentemente) en cambio después de la intervención se obtuvo como puntaje final, un aumento a 8 (Casi siempre se usan las prácticas, pero no en su totalidad) en una escala que va de 2 muy mal a 10 excelente.

Gráfica 11. Prácticas Gerenciales



Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere al área de compras, es clave en el caso de las empresas de giro comercial ferretero, de ahí que se buscara un mejor desempeño. La gráfica 11, presenta los resultados obtenidos de la evaluación de estas prácticas, en el *pretest* aplicado en enero del 2019 el área presentó una calificación de acuerdo al PyMe-Jica de 7 (Casi siempre se usa, pero no en su totalidad), para noviembre del mismo año en una nueva evaluación (*postest*) aumento a 9, es decir, se llevaron a cabo formalmente y se documentan por escrito además constantemente se actualizan.

Con respecto a las prácticas de ventas y tienda, la gráfica 11 presenta los resultados de la evaluación, en el *pretest* (fase diagnóstica) su calificación fue de 5 se cuenta con las prácticas y se lleva a cabo de manera informal, resultando las prácticas con menor grado de formalidad, después de la aplicación de las prácticas propuestas de *marketing mix* operativo se evaluó (*postest*) con una calificación de 8, es decir ya se tienen por escrito las actividades de manera formal sin embargo, no se han consolidado, las estrategias de ventas, precios y promoción deben mejorarse en su aplicación.

Otro grupo de prácticas es el de recursos humanos. La gráfica 11 muestra claramente el comportamiento de estas prácticas en el *pretest* de enero del 2019, la calificación obtenida fue de



6, es decir, las prácticas se llevaban a cabo de manera informal mientras, que en el *postest* en noviembre del mismo año fue de 8 (las prácticas están por consolidarse y formalizarse), donde se debe mejorar y trabajar fuertemente es en aquellas acciones de bienestar y seguridad, así como fijar y aplicar las políticas de recursos humanos.

Para la práctica relacionada con las finanzas, este grupo de paso de 6 a 8 de calificación es decir se formalizó, están por escrito y se llevan a la práctica solo resta consolidarse.

En general la gráfica 11, presenta la evolución e impacto de las prácticas gerenciales, se observa que se generó un avance en la formalización de las prácticas en las diferentes áreas de la empresa, ya que el promedio general en la etapa de diagnóstico inicial (*pretest*) fue de 6 (regular), es decir, si existían prácticas organizacionales en las áreas de las microempresas, pero se llevaban a cabo de manera informal y a veces eran eficientes. Después de la aplicación de las prácticas propuestas en el plan de acción, fueron evaluadas nuevamente (*postest*) obteniendo como calificación promedio 8 (bien), lo quiere decir que, casi siempre se usan, pero no en su totalidad por lo que están por consolidarse en la actualidad. Cabe mencionar que el grupo de prácticas gerenciales con mejor impacto fue en el área de ventas de acuerdo a la evaluación realizada.

Contrastación de hipótesis estadísticas

Prueba de normalidad

Primeramente, se verificó si las variables contaban con una distribución normal, por lo tanto, se utilizó el test de Shapiro Wilk el cual plantea la hipótesis nula que una muestra proviene de una distribución normal.

Variable de estudio: clima organizacional

H_0 : la distribución es normal

H_1 : La distribución no es normal

Si la significancia $< .05$ se rechaza H_0

Tabla 7. Pruebas de normalidad

Shapiro Wilk	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	.62	18	.00

Fuente. Salida de resultados de SPSS

De acuerdo a la tabla 7, se puede apreciar que el estadístico de Shapiro Wilk tiene un valor de significancia .00 siendo menor al .05, esto nos indica que se rechaza la hipótesis nula, ya que la variable de clima organizacional no tiene una distribución normal.

Variable de estudio: prácticas organizacionales

H₀: la distribución es normal

H₁: La distribución no es normal

Si la significancia < .05 se rechaza H₀

Tabla 8. Pruebas de normalidad

Shapiro Wilk	Estadístico	gl	Sig.
Prácticas organizacionales	.88	18	.03

Fuente: Salida de resultados de SPSS

En cuanto a la variable de prácticas organizacionales se puede apreciar en la tabla 8, que el estadístico de Shapiro Wilk tiene un valor de significancia .03 siendo menor al .05, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la variable de prácticas organizacionales no tiene una distribución normal.

Una vez comprobado que las variables bajo estudio no se comportan con una distribución normal, es conveniente en la contratación de las hipótesis la utilización de pruebas no paramétricas para muestras emparejadas o relacionadas. Por consiguiente, para la contratación de hipótesis se utilizó la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon, según se justificó en la sección de metodología.

Hipótesis de investigación (general)

La implementación de un programa de prácticas organizacionales (práctica de planeación estratégica, estructura organizacional, descripción de puestos, resolución de problemas, manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, marketing mix operativo, provisión de personal, evaluación del desempeño, remuneración y compensación, capacitación, registro contable) influye

positivamente en el clima organizacional de un grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acaponeta, Nayarit.

Para someterla al proceso de la prueba de hipótesis se llevó a cabo lo siguiente:

La lógica de la prueba de los rangos con signo de Wilconxon es similar a la de la prueba de t pareada. Si no hay diferencia en el antes y después, las diferencias entre las observaciones deberían tender a cero. Cabe mencionar que, en esta prueba la hipótesis se plantea en torno a la mediana de las diferencias (Md).

$$H_0: Md = 0$$

$$H_1: Md \neq 0$$

Md = Mediana de las diferencias del programa de prácticas organizacionales.

Se consideró un $\alpha = 0.05$, es decir, nivel de significancia de 5% y Si la significancia $< .05$ se rechaza la H_0 .

Tabla 9. Rangos del clima organizacional

	Rangos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Antes del programa - después del programa	Rangos negativos	0	.00	.00
	Rangos positivos	8	4.50	36.00
	Empates	10		
	Total	18		

Fuente: Salida de resultados de SPSS

En la tabla 10 se muestra que se analizaron 18 pares (los 18 trabajadores que se estudiaron). No hubo rangos negativos, se presentaron diez empates y ocho rangos positivos.

Tabla 10. Estadísticos de contraste del clima organizacional

Prueba de rangos con signo de Wilconxon	Antes del programa – después del programa
Z	-2.71
Sig. asintót. (bilateral)	.00

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Como se puede observar en la tabla 10, si se detectaron diferencias significativas ya que la significancia es .00 menor a .05, entre la percepción del clima organizacional inicial (antes del programa) y la percepción del clima organizacional después del programa aplicado de prácticas organizacionales (postest).

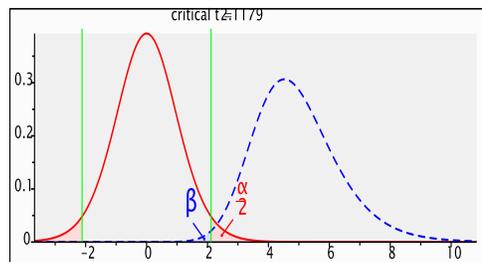
Cálculo de la potencia estadística y tamaño del efecto

Para realizar los cálculos se utilizó el programa G* Power v 3.1.9.4, a continuación, se muestran los resultados del contraste de la prueba de Wilconxon para dos muestras relacionadas, se procedió a calcular el poder estadístico mediante un test post-hoc o retrospectivo ya que este permitirá conocer cuan fiable es nuestro análisis de contraste de hipótesis.

El tamaño del efecto ($d=1$) se puede considerar grande, esto quiere decir, que la diferencia del efecto positivo en el clima organizacional se debe a la implementación del programa de prácticas organizacionales.

La potencia estadística ($1-\beta= .99$) supera los niveles mínimos exigidos (80%), constatándose en la gráfica 13 que existe muy poca probabilidad de cometer un error de tipo II (1%) si se rechaza la hipótesis nula. En otras palabras, existe 99% de que existe una diferencia significativa.

Gráfica 13. Potencia estadística.



Fuente: Salida del programa de G* power

Hipótesis particulares.

H_1 : La aplicación de un programa de prácticas organizacionales influye en el calor de los trabajadores.

Para realizar la comprobación de la hipótesis 1, se procedió a la comprobación de la hipótesis nula. Considerando lo siguiente:

$$H_0: Md = 0$$

$$H_1: Md \neq 0$$

Md = Mediana de las diferencias del programa de prácticas organizacionales

$\alpha = 0.05$, es decir, nivel de significancia de 5%

Si la significancia $< .05$ se rechaza la H_0 .

Tabla 11. Rangos, dimensión de calor

	Rangos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Postest - Pretest	Rangos negativos	3	4.50	13.50
	Rangos positivos	11	8.32	91.50
	Empates	4		
	Total	18		

Fuente: Salida de resultados de SPSS

En la tabla 11 titulada rangos se observa que se analizaron 18 pares de participantes. Hubo tres rangos negativos, once positivos y cuatro empates. Lo que significa que en la mayoría de los casos existió una diferencia positiva, sin embargo, en siete de ellos no en los que se refiere a la dimensión de calor.

Tabla 12. Estadísticos de contraste de la dimensión de calor

Prueba de rangos con signo de Wilconxon	Pretest - Postest
Z	-2.46
Sig. asintót. (bilateral)	.01

Fuente: Salida de resultados de SPSS

La tabla 12 estadísticos de contrastes, presenta la fila Significancia un valor de .01, por lo que se puede decir que, la significancia es menor a .05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que hay evidencias suficientes para plantear que la aplicación del programa de prácticas organizacionales fue efectivo para mejorar el calor de los trabajadores con un nivel de significación del 5%.

Hipótesis 2.

H_2 : La aplicación de un programa de prácticas organizacionales impacta positivamente en las recompensas de los trabajadores.

Como fue necesario también una prueba de rangos con signos de Wilconxon para muestras relacionadas se utilizó la información que a continuación se presenta:

$$H_0: Md = 0$$

$$H_2: Md \neq 0$$

Md = Mediana de las diferencias del programa de prácticas organizacionales
 $\alpha = 0.05$, es decir, nivel de significancia de 5%

Si la significancia $< .05$ se rechaza la H_0 .

Tabla 13. Rangos, dimensión de recompensa

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Postest – Pretest	Rangos negativos	4	5.38	21.50
	Rangos positivos	12	9.54	114.50
	Empates	2		
	Total	18		

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Tabla 14. Estadísticos de contraste de la dimensión de recompensa de los trabajadores

Prueba de rangos con signo de Wilconxon	Pretest- Postest
Z	-2.41
Sig. asintót. (bilateral)	.02

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Como se observa en la tabla 14 el valor de significancia .02 es menor que el .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta que: la aplicación de un programa de prácticas organizacionales impacta positivamente en las recompensas de los trabajadores. Sin embargo, es importante comentar que a pesar que doce de los casos tuvieron rangos positivos, también se presentaron cuatro rangos de empate y dos negativos (ver tabla 13).

Hipótesis 3.

H_3 : La aplicación de un programa de prácticas organizacionales influye positivamente en el apoyo de los trabajadores.

Para realizar la contrastación de la hipótesis se presentó simbólicamente así:

$$H_0: Md = 0$$

$$H_3: Md \neq 0$$

Md = Mediana de las diferencias del programa de prácticas organizacionales

$\alpha = 0.05$, es decir, nivel de significancia de 5%

Si la significancia $< .05$ se rechaza la H_0 .

Tabla 15. Rangos, dimensión de apoyo de los trabajadores

	Rangos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Postest - Pretest	Rangos negativos	3	8.33	25.00
	Rangos positivos	14	9.14	128.00
	Empates	1		
	Total	18		

Fuente: Salida de resultados de SPSS

En la tabla 15 se observa que se analizaron 18 pares de participantes. Hubo tres rangos negativos, un empate y catorce positivos. Lo que significa que en la mayoría de los casos existió una diferencia positiva, sin embargo, en cuatro de los casos no, en los que se refiere a la dimensión de apoyo al trabajador.

Tabla 16. Estadísticos de contraste de la dimensión de apoyo a los trabajadores

Prueba de rangos con signo de Wilcoxon	Postest – Pretest
Z	-2.45
Sig. asintót. (bilateral)	.01

Fuente: Salida de resultados de SPSS

De acuerdo a los resultados de la tabla 16, se concluye que hay diferencias significativas en la valoración de la mejora en el apoyo de los trabajadores entre antes y después de la implantación del programa de prácticas organizacionales (sig. $.01 < .05$), en otras palabras, el programa si influye positivamente en la dimensión de apoyo.

Hipótesis 4.

H_4 . La aplicación de un programa de prácticas organizacionales contribuye positivamente en los estándares de desempeño de los trabajadores.

Se planteó simbólicamente lo siguiente:

$$H_0: Md = 0$$

$$H_4: Md \neq 0$$

Md = Mediana de las diferencias del programa de prácticas organizacionales

$\alpha = 0.05$, es decir, nivel de significancia de 5%

Si la significancia $< .05$ se rechaza la H_0 .

Tabla 17. Rangos, dimensión de estándares de desempeño

	Rangos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Postest – Pretest	Rangos negativos	0	.00	.00
	Rangos positivos	18	9.50	171.00
	Empates	0		
	Total	18		

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Los resultados de la tabla 17, arrojaron que el total de los casos tuvieron rango positivo por lo que el 100% manifestó un impacto positivo en la dimensión de estándares de desempeño.

Tabla 18. Estadísticos de contraste de la dimensión de los estándares de desempeño

Prueba de rangos con signo de Wilconxon	Postest - Pretest
Z	-3.73
Sig. asintót. (bilateral)	.00

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Una vez realizada la prueba se observa en la tabla 18 que el valor de p es de .00 menor a .05 por lo tanto, se rechaza H_0 , y se acepta H_4 . La aplicación de un programa de prácticas organizacionales contribuye positivamente en los estándares de desempeño de los trabajadores.

En general, la tabla 19 presenta las nueve dimensiones que de acuerdo Litwin y Stringer conforman clima organizacional, se evaluaron dichas dimensiones antes y después (pretest-postest) de la aplicación de un programa de prácticas organizacionales mismas, que se les aplicó la prueba de Wilconxon para muestras relacionadas. Se obtuvo un total de 101 rangos positivos, 52 rangos de empate y solo 9 negativos, es decir, 62% de los rangos recibieron una evaluación positiva después de la aplicación del programa, 32% un empate, mientras, solo un 6% lo midió de forma negativa. Es demuestrado que en su mayoría existió una diferencia positiva, posterior a la intervención.

Otro elemento importante es que de acuerdo a la prueba de Wilcoxon la dimensión con mayores rangos positivos (rango promedio 136) fue estándares de desempeño, mientras la de mayores rangos negativos (rango promedio 26) fue estructura.

Otro dato relevante del contraste de la prueba fue, que el 89% de las dimensiones exponen una significancia menor a .05, es decir, muy alejadas de la zona de rechazo, por lo que, existe evidencia suficiente para rechazar H_0 en estas ocho dimensiones, sin embargo, la dimensión de estructura presenta una significancia de .25 superior a .05 lo que nos indica que H_0 no se rechaza en la dimensión de estructura (ver tabla 19).

Tabla 19. Conjunto de dimensiones del clima organizacional

Dimensión del clima organizacional	Rangos	N	Suma de rangos promedio	Significancia
Estructura	Rangos negativos	4	26.00	0.25
	Rangos positivos	8	52.00	
	Empates	6		
	Total	18		
Responsabilidad	Rangos negativos	3	19.50	0.01
	Rangos positivos	12	100.50	
	Empates	3		
	Total	18		
Recompensa	Rangos negativos	0	0.00	0.00
	Rangos positivos	15	120.00	
	Empates	3		
	Total	18		
Riesgo	Rangos negativos	0	0.00	0.00
	Rangos positivos	10	55.00	
	Empates	8		
	Total	18		
Calor	Rangos negativos	0	0.00	0.02
	Rangos positivos	6	21.00	
	Empates	12		
	Total	18		
Apoyo	Rangos positivos	1	3.50	0.01
	Rangos negativos	9	51.50	
	Empates	8		
	Total	18		
Estándares de desempeño	Rangos negativos	0	0.00	0.00
	Rangos positivos	16	136.00	
	Empates	2		
	Total	18		
Conflicto	Rangos negativos	1	5.50	0.00
	Rangos positivos	13	99.50	
	Empates	4		
	Total	18		
Identidad	Rangos negativos	0	0.00	0.00
	Rangos positivos	12	78.00	
	Empates	6		
	Total	18		

Fuente: elaboración propia



Conclusiones generales

Las teorías administrativas abordan las prácticas organizacionales desde su enfoque teórico, pero ninguna cubre totalmente el tema, por lo que, se complementan entre sí, incluyendo las teorías conductistas. Las teorías de la administración y organizacionales son las bases y fundamentos de las prácticas organizacionales, ya que mediante estas los gerentes cuentan con formas de cómo realizar sus funciones, sin embargo, para cada empresa es necesario diseñar su propio modelo de administración y por ende utilizar sus propias series de prácticas organizacionales en base a su características y perfil.

Elaborar y ejecutar prácticas organizacionales contribuye en dos sentidos de manera sustancial a las empresas, permite contar con una serie de mecanismos e instrumentos como manuales, procedimientos y métodos formales para lograr la eficiencia organizacional, lo que se logró incrementar de acuerdo a los resultados obtenidos. Por otro lado, las prácticas que realizan la función más importante son aquellas tendientes al empleado, al provocar las percepciones en los individuos derivadas de la ejecución de las mismas, es decir, los resultados significativos como es el compromiso organizacional, mayor desempeño, productividad y por ende la rentabilidad de la empresa (Grueso y Toca, 2012).

Por otra parte, respecto al trabajo de campo en la acción, se pudo concluir que es inevitable la resistencia al cambio, ya que cuando se les presentó el proyecto fue la primera limitante a vencer, otro elemento importante es el apoyo de la gerencia durante el desarrollo del proceso de investigación acción, si los empleados no observan la participación de la administración no consideran serio el trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se logró un impacto considerable en las prácticas de las microempresas, ya que en las prácticas asociadas al empleado actualmente se evalúa al trabajador cada 6 meses con el método 360° y mediante el cumplimiento de objetivos establecidos mensualmente, el sueldo de los trabajadores del área de ventas es un sueldo base y comisiones por venta realizadas (estándares de desempeño y recompensa).

Los empleados comparten y conviven el día de sus cumpleaños, posadas navideñas, reuniones de equipo de trabajo, se conocen todos y predomina un ambiente de amistad (calor).



Además, se le responsabiliza y se les brinda la confianza para realizar el trabajo individual. Las decisiones se toman de forma más cautelosa (riesgo y responsabilidad). La estructura organizacional es rígida no se les permite a los empleados total libertad, sin embargo, si están definidos los trabajos y organizados (estructura).

En cuanto al apoyo recibido por sus jefes es insuficiente, es decir, solo en algunas ocasiones se les comprende cuando cometen un error, en cambio por parte de sus compañeros si reciben ayuda y colaboración en los trabajos difíciles (apoyo). Y en lo que se refiere a la identidad, la organización fomenta la visión, misión, objetivos y valores, sin embargo, no son coherentes con aplicación de sus valores, están más preocupados por sus intereses que por la satisfacción de los trabajadores (identidad).

Se observó que al trabajador si, se le invita a manifestar sus ideas, pero no se sienten con la confianza para hacerlo, tratan de evitar las discusiones ya que mencionan que sus opiniones no serán tomadas en cuenta por la administración (conflicto).

En cuanto a la evaluación del clima organizacional mediante el cuestionario de Litwin y Stringer, la percepción de los trabajadores de las microempresas pasó de malo y regular (pretest) a entre regular y bueno después de la aplicación de las prácticas organizacionales asociadas al empleado (postest). La dimensión con una mejor percepción fue: estándares de desempeño, compensación, mientras, la estructura y el apoyo fueron los que menor impacto positivo lograron.

Respecto al impacto del programa de prácticas organizacionales en el clima organizacional, se concluye que existe una influencia positiva de la implementación del programa según el resultado de la prueba de Wilcoxon con un valor significancia de .00 que acepta que la aplicación de las prácticas organizacionales influyó en el clima organizacional, debido a que la organización cuenta con normas de desempeño y políticas de incentivos. Además, se pudo comprobar el tamaño del efecto que resulto muy alto, lo que significa que las veces que se repita dicha prueba debe garantizar mismo resultado y su potencia estadística la cual se demostró que existe un 99% de confiabilidad en dicha prueba. Sin embargo, esto a pesar de los resultados obtenidos en los rangos estadísticos donde se identificó que de los dieciocho pares (trabajadores) que se estudiaron solo

ocho (45%) manifestaron una percepción de impacto positivo del clima organizacional, mientras, que la mayoría un 55% presento un empate en su percepción.

En lo referente a las prácticas gerenciales. Se logró mayor eficiencia debido, a que se cuenta con un plan que presenta el direccionamiento estratégico de las microempresas (práctica de planeación estratégica), de tal forma que los empleados pudieron comprender la dirección de la empresa, formular su visión, misión, estrategias y valores para generar una nueva cultura, sus roles y mejorar la comunicación, sin embargo, para crear una nueva cultura es necesario llevar a la práctica cotidiana sus valores.

Se definieron los niveles jerárquicos ya que se elaboró el organigrama y descripciones de cada uno de los puestos provocando que el personal conociera sus responsabilidades y líneas de autoridad. También se logró incrementar las ventas mediante la planeación estratégica y las estrategias del plan de marketing operativo mix.

Se diseñó un manual de políticas y procedimientos para el puesto jefe de compras, principalmente con la intención de contar con proceso de compra formal, al utilizarlo se logró optimizar los recursos y seleccionar los proveedores que brindan mayores beneficios, además se actualizó la base de datos del sistema de inventario a un 70%.

En la área de recursos humanos, se utilizó la guía elaborada lográndose así la contratación del jefe de compras, cuatro asesores de ventas y se nombró un gerente de negocio para sucursal de Tecuala, todo esto con la intención de disminuir la rotación de personal que era del 213% la cual se redujo al 66%, con la evaluación del desempeño, se identificó que los trabajadores con menor rendimiento y se les envió a capacitación en atención a clientes, en sistema administrativos y administración. Por otro lado, con la valuación de puestos, permitió actualizar los sueldos al personal, compras, contadora interna, asesores de ventas, para el caso de los asesores de venta se les diseño un esquema de sueldo base más comisiones, de esta forma trabajaron por metas logrando algunos su cumplimiento. Y se cumplió con el registro diario de los movimientos contables y financieros ya que no se realizaba de manera formal con dicho registro.

En lo que se refiere a los resultados de la evaluación del PyMe-Jica, se concluye que se generó un avance en la formalización de las prácticas organizacionales gerenciales en las diferentes

áreas de la empresa, ya que el promedio general en la etapa de diagnóstico inicial (pretest) fue de 6 (regular), mientras, que posterior a la aplicación de las prácticas propuestas en el plan de acción, fueron evaluadas nuevamente y se logró una calificación promedio 8 (bien).

Con la intervención también se observó en los empleados un cambio de actitud y satisfacción en aquellos que se le equilibrio sus sueldos, hay una mayor motivación en los vendedores ya que ahora se preocupan por lograr sus objetivos asignados para obtener un ingreso mayor.

Respecto a la gerencia se muestra disponible a continuar con el cambio para lograr mejoras, se encuentran satisfechos con lo logrado y existe interés por continuar con otros proyectos relacionados con dicho trabajo de investigación.

En relación al primer objetivo específico, se evaluó la influencia del programa de prácticas organizacionales en la mejora del calor de los trabajadores. Se concluye que existe una influencia del programa poco positiva, según los resultados obtenidos y la prueba de Wilcoxon con un valor significancia de .01 que acepta que la aplicación del programa mejora el calor en los trabajadores.

En relación al segundo objetivo específico respecto la variable programa de prácticas organizacionales con la dimensión las recompensas, concluye que existe una influencia positiva del programa, ya que se logró cambiar de regular a buena y a si mismo se comprobó la hipótesis con la prueba de Wilcoxon resultando un valor significancia de .016 menor a .05 lo cual sé acepta que la aplicación del programa mejora las recompensas de los trabajadores.

En relación al tercer objetivo específico que hace referencia a la variable programa de prácticas organizacionales con la dimensión apoyo, concluye que existe una influencia poco positiva del programa en el apoyo, además la prueba de Wilcoxon arrojó un valor significancia de .01 es decir mayor a .05 lo que permitió aceptar que la aplicación del programa de las prácticas mejora el apoyo de los trabajadores, sin embargo, esto no demuestra el tamaño del impacto.

De acuerdo al cuarto objetivo planteado se concluyó que la aplicación de un programa de prácticas organizacionales mejora los estándares de desempeño de los trabajadores. De igual forma, se pudo constatar con los resultados de la prueba de hipótesis realizada de Wilcoxon ya que arrojó como resultado un valor de significancia .00 los que es superior a .05.

Es importante mencionar que se cumplieron los objetivos planteados para esta investigación, toda vez, que, a través de la aplicación de las prácticas organizacionales formales en un grupo de microempresas comerciales se logró mayor participación de los empleados ya que se estableció un día a la semana realizar una reunión de resolución de problemas o mejoras en cada unidad de negocio.

Limitaciones de la investigación

La investigación presentó ciertas limitaciones, primero se realizó en un contexto específico, segundo se realizó en un grupo pequeño de microempresas y de un tipo comercial, lo que limita la generalización de sus resultados.

Recomendación

- Para los propietarios, continuar con la implementación y supervisión de las prácticas organizacionales para que se convierta en un hábito y a la vez en una cultura, además, los resultados sean mejores para todos los interesados.
- Se debe continuar actualizándose, adaptando y agregando nuevas prácticas organizacionales gerenciales, como asociadas al empleado de acuerdo a las necesidades.
- Tomar más en cuenta al personal en la toma de decisiones a su nivel y brindarle mayor apoyo y comprensión.
- Que cuando se contrate al personal no se le den falsas expectativas lo que se prometa se les cumpla.
- No realizar cambios constantemente solo por realizar, sino que estén justificados y principalmente consultados con todo el personal involucrado en el área.
- Elaborar un reglamento interno de trabajo y un manual de políticas de cada uno de las áreas de la empresa.

Referencias

- Bautista, C. N. (2011). Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicación. Colombia: Editorial manual moderno.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8a. Ed.). México: Editorial McGraw-Hill.



- Esquivel, M. D., Segura M. G., Machorro I., Aguilar J. J. Hernández J. A. (2015). Adaptación de un Modelo de Diagnóstico Organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. *Salud y Administración. Revista Salud y Administración*, 2(5) 11-19.
- Gatewood, R. & Riordan, C. (1997). The development and test of a model of total quality: Organizational practices, TQ principles, employee attitudes and customer satisfaction. *Journal of Quality Management*, 2(1), 41-65.
- Grueso M. P y Toca C.E. (2012). Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. [En línea]. No. 37, Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194224568008> [2019, 01 enero].
- Hernández y Rodríguez (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general Administrativa: origen evolución y vanguardia*. (4ta. Ed.) México: Editorial McGraw-Hill.
- Hock, D. (2000). Birth of the Chaordic Age. *Executive Excellence*, 17 (6), 6-7.
- Koontaz, Weihrich, Cannice (2008). *Administración perspectiva global y empresarial*, (14a. Ed) México: Editorial McGraw-Hill.
- Kostova T (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. *Academy of Management Review* 24(2), 308–24
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Boston.
- López A., M., y Gutiérrez P., L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1–14. <http://doi.org/10.1344/reire2019.12.227057>
- Madero, S. (2013, abril). Las practicas Organizacionales de Recursos Humanos y su influencia en la Creatividad. *Compromiso y Ambiente laboral*. Ponencia presentada en el XVII Congreso internacional en ciencias administrativas. Universidad del Valle de Atemajac UNIVA Guadalajara, Jalisco.
- Malavé J. (1999). *Prácticas organizacionales. Una perspectiva de procesos en la teoría de la organización*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Münch y García (2017). *Fundamentos de administración*. (12a. Ed). México: Editorial Trillas.
- Rodríguez, M. (2016). *Diagnóstico organizacional*. (6a ed.). México: Editorial Alfaomega
- Roobins, S; Stephen, P. & Judge, A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (10a. Ed.) México: Editorial Pearson.
- Varela, J. R. (2018). *Administración de compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. (3a. Ed.). México: Editorial Pearson.

CÓMO CITAR

Montaño Guzmán, M., Sánchez Rodríguez, J. ., & Aguilar Sosa, M. . (2022). Intervención de prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional en un grupo de microempresas comerciales. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales*, (37), 39. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.434>





REVISTA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA SIN FRONTERA

Año 15 / Núm. 37 / Enero-junio 2022

Revista de Investigación Académica sin Frontera

ISSN 2007-8870



[Neliti - Indonesia's Research Repository](#)

