



Investigación Administrativa  
Julio – Diciembre 2001  
Año 30 No. 89

# CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE AGUACATE DEL ESTADO DE MICHOACÁN

**JOEL BONALES VALENCIA\***

**Escuela Superior de Comercio y Administración  
Unidad Santo Tomás**

*This study is the end work of a field research aimed to determine the organizational environment in the avocado export companies of Michoacan estate in México. The main purpose was to find out suitable strategies in order to improve the working environment of these companies. We considered that these companies would benefit through better performance and working conditions. On this basis, these companies could take better advantage of opportunities that exports offer to them. This research is supported by the study of the organizational climate of avocado exporters, with available information about their organizations, their objectives, production, problems and exports capacity. A research instrument was created and five explanatory variables were identified: quality, price, technology, qualification and distribution channels. Finally, after studying these companies current organizational situation, a questionnaire was applied at different levels of the organization itself.*

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años los escenarios internacionales se han caracterizado por el acelerado desarrollo del conocimiento y la tecnología, particularmente en el campo de la administración, y por el fenómeno de globalización de mercados —Bloque Asiático, UE, MERCOSUR y el TLCAN—, que ha intensificado el establecimiento de lazos de intercambio y cooperación entre países que promuevan el desarrollo económico, social, científico y tecnológico de sus miembros.

Estos acuerdos han provocado la ruptura de paradigmas en diferentes áreas del saber, y el medio ambiente de la administración no ha estado exento de cambios, derivados, o estrechamente relacionados con estas nuevas tendencias internacionales. Estos cambios no solamente han afectado la estructura organizacional de las empresas, sino que las han llevado a reconsiderar el papel fundamental de los miembros que las constituyen.

Bajo esta perspectiva global, cuando una persona asiste a su trabajo lleva diariamente consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo; quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar y hacia dónde debe marchar su empresa, entre otras cosas. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano, como el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o la flexibilidad de la organización, las opiniones de los miembros de la empresa, su grupo de trabajo, el entorno en el que labora, etcétera. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización: el *clima organizacional*.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión

---

\* Doctor en Ciencias, con Especialidad en Ciencias Administrativas, (ESCA-IPN). Profesor-Investigador en el Instituto Tecnológico de Morelia. Presidente del Colegio de Posgraduados de la República Mexicana, A.C. Representación Michoacán. Actualmente realiza investigaciones sobre Competitividad de las Empresas en el Estado de Michoacán. Correo: j\_bonales@yahoo.com

personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otros.

Es por eso que las actividades que desarrollan las empresas exportadoras, las comunicaciones que se establecen, los modos de actuar, de relacionarse, de evaluar desempeños y resultados, los estilos para dar órdenes, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cumplimiento de horarios, disposición física de los escritorios, archivos, y hasta los gestos y expresiones de las personas, van determinando la atmósfera que se respira y el modo como se vive y trabaja en esa organización. Estas son algunas variables que conforman el ambiente laboral que se crea de manera muy particular en una empresa.

Esta perspectiva lleva a preguntarse: ¿qué es el clima organizacional? ¿qué antecedentes, tipos y enfoques del clima organizacional existen? ¿qué modelos hay del clima organizacional? ¿cuáles son las variables que causan el clima organizacional en las empresas exportadoras de aguacate? Estas preguntas se contestaron con la realización de la presente investigación.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a las exigencias actuales del comercio internacional y las presiones ejercidas por los grupos de interés involucrados, la aplicación del clima organizacional en las empresas exportadoras tiene gran relevancia en el comportamiento de los miembros de la organización, porque crea una reinterpretación de lo que sucede, e impacta en la disposición con que afrontan sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad, y será posible ser competitivo en los mercados internacionales.

La idea de esta investigación, "Clima organizacional de las empresas exportadoras de Aguacate del Estado de Michoacán", surgió después de haber observado los diferentes climas en cada una de las empresas que se

encuestaron al desarrollar la investigación doctoral "Competitividad de las empresas exportadoras de aguacate a los Estados Unidos de América", y condujo finalmente a presentarla como una investigación científica de diseño descriptivo, con el propósito de determinar la relación funcional que precisa al clima organizacional.

La necesidad de consultar la literatura sobre el tema —clima organizacional— y descubrir que hay poco material bibliográfico, además de la inexistencia de investigaciones al respecto y la escasez en el país de artículos sobre experiencias organizacionales que sirvan de soporte, influyeron también para llevar a cabo esta investigación.

Con la vigencia comercial del TLCAN y la Unión Europea, cobra mayor interés la exportación del aguacate. El sector exportador es, indudablemente, un pilar de la economía en la actualidad y en un futuro previsible, por lo que tendrá que definirse el perfil de las empresas que decidan ingresar en mercados internacionales, sus modalidades y sistemas operativos.

La investigación se aplica a un estrato empresarial concreto —las empresas exportadoras—, que constituyen un sector de primera magnitud en cuanto a importancia, por su contribución a la economía nacional en su conjunto.

Con esta investigación se podrán analizar las diferentes teorías existentes sobre clima organizacional, así como comprobar las conjeturas que surjan del estudio de campo para que se efectúen aportaciones a la administración estratégica de las empresas, y tener plenamente el conocimiento científico de las variables que impactan al sector que se analizará.

## PROBLEMÁTICA

¿Cómo funciona una organización? Las actividades que se desarrollan, las comunicaciones que se establecen, los modos de actuar, de relacionarse, de evaluar desempeños y resultados, los estilos para dar órdenes, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cumplimiento de horarios, disposición física de los escritorios, archivos, etc., y hasta los gestos y expresiones de las personas, van determinando la atmósfera que se respira, el modo como se vive y



trabaja en esa organización. Todos estos factores conforman el clima organizacional.

Cuando se encuentra un buen clima no se desea abandonar dicho lugar, ya que éste traerá aparejados la permanencia, el compromiso, la identificación y el enriquecimiento de la gente que permanezca en la empresa. Quienes más afectados se sienten por un mal clima son las personas que tienen grandes expectativas respecto a su empresa, y que están interesadas en colaborar, capacitarse, y tienen deseos de comprometerse, por lo que mientras más desalentada se sienta una persona como consecuencia de un mal clima, mayor será la pérdida para la organización. Es por eso que los directivos de las empresas deben tener mayor conocimiento acerca de los factores que influyen en la eficiencia laboral, así como del comportamiento de la gente en sus organizaciones.

Con respecto al estudio de investigación documental, se encontró que el clima organizacional en México presenta un estado de conocimiento que no ha tenido desarrollo. La visita a cualquier centro de estudio (escuela, biblioteca y medio electrónico) lo puede comprobar. Cabe mencionar que las tesis de Doctorado de las Sección de Graduados de las ESCA y de las División de Estudios de Posgrado de la Facultad

de Comercio y Administración de la UNAM no han tocado el tema, por lo cual se considera que sería importante describir el clima organizacional de las empresas exportadoras.

Por consiguiente, esta investigación determinó el conocimiento administrativo que se tiene del clima organizacional de las empresas exportadoras, por lo que el problema a resolver es: *describir el clima organizacional en las Empresas Exportadoras de Aguacate del Estado de Michoacán.*

## OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio donde se aplicaron los conceptos de este trabajo de investigación (clima organizacional) fueron todas las empresas que exportan aguacate, ubicadas en el estado de Michoacán, basado en el Plan de Trabajo para la Exportación de Aguacate "Hass", vigente desde junio de 1997 y actualizado en agosto del 2000. De este modo, siendo la población finita, se procedió a identificar a las empresas que constituyen este sector, con base en datos de la Asociación de Exportadores y Empacadoras de Aguacate Mexicano, A.C., obteniendo lo siguiente: el universo es de 29 empresas que producen, empaacan, comercializan y exportan el aguacate Michoacano.

**Tabla 1**  
**Relación de Empresas Exportadoras de Aguacate del Estado de Michoacán**

Nº	EMPRESAS	Nº	EMPRESAS
1	Agrícola Dovi, S.A. de C.V.	16	Del Rey, S.A. de C.V.
2	Agrícola TREDI, S.A. de C.V.	17	ECO, S.A. de C.V.
3	Aguacates Frutas de Michoacán, S.A. de C.V.	18	Empacadora El Durazno, S.A. de C.V.
4	Agrifruit, S.A. de C.V.	19	Fresch Dirección Mexicana, S.A. de C.V.
5	Aguacateros de Michoacán Méx., S.A. de C.V.	20	Frutas Finas de Michoacán, S.A. de C.V.
6	Aguacates Audifred, S.A. de C.V.	21	Grupo Purépecha, S.A. de C.V.
7	Aguacates Michoacáños, S.A. de C.V.	22	Henry, S.A. de C.V.
8	AMIMEX, S.A. de C.V.	23	INDEX, S.A. de C.V.
9	AVOFRUT, S.A. de C.V.	24	Mc Daniel, S.A. de C.V.
10	AVOLEO, S.A. de C.V.	25	Misión de México, S.A. de C.V.
11	Avopack, S.A. de C.V.	26	San Lorenzo, S.A. de C.V.
12	AVOPER, S.A. de C.V.	27	Tropic de México, S.A. de C.V.
13	Best Farmer, S.A. de C.V.	28	Vífruit, S.A. de C.V.
14	Calavo, S.A. de C.V.	29	West Pack, S.A. de C.V.
15	Chiquita, S.A. de C.V.		

Fuente: Asociación de Exportadores y Empacadoras de Aguacate Mexicano, A.C.,



## CLIMA ORGANIZACIONAL

Las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué entienden por clima organizacional han evolucionado, desde aquéllas que se refieren a las características organizacionales valoradas a través de percepciones (Forehand y Gilmer 1964 y Friendlander y Margulies, 1969) -donde se supone que dominan los factores situacionales u organizacionales-, a esquemas cognitivos (James y Jones, 1974), donde los factores individuales son los principales determinantes, pasando por los resúmenes de percepciones (Schneider y Reichers, 1983, p. 315), donde persona y situación interactúan. Sin embargo, no hay investigaciones que señalen si algunas de estas conceptualizaciones han recibido más apoyo empírico que otras.

La mayoría de ellas hace referencia a la percepción que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima (James *et al*, 1990). Así, hay autores que subrayan el papel que juegan en este concepto las representaciones cognitivas (James y Jones, 1974); también hay autores que definen el clima como algo real, "externo al individuo" u "objetivo" (Payne y Pugh, 1976), que incluye una clase amplia de variables organizacionales más que psicológicas, que describen el contexto de las acciones individuales (Glick, 1985).

Por lo tanto, por *clima organizacional* se entenderán las percepciones individuales que definen la autoridad que es ejercida por los niveles superiores; la comunicación necesaria para que se puedan conducir las tareas y promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos; la institucionalidad en su conjunto, tanto a nivel directivo como operativo; la organización que presentan las empresas y el ambiente social en el que se desarrollan las actividades de los individuos.

## TIPOLOGÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima psicológico son las percepciones tanto de naturaleza psicológica como abstracta que tienen de sus entornos los individuos; estas percepciones reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. Para ser significativas, estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno ya que: 1) el entorno próximo de un individuo puede ser único y 2) las diferencias individua-

les juegan un papel sustancial en estas percepciones (James *et al*, 1990).

Por otra parte, el clima agregado es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social (la organización, el departamento y el equipo de trabajo). Conviene observar que el nivel de agregación no tiene que coincidir necesariamente con el nivel descriptivo de las percepciones. Así, por ejemplo, podrían agregarse las puntuaciones individuales en un cuestionario de clima organizacional (donde el referente descriptivo es la organización) de los miembros de un departamento. Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal y en el nivel, de acuerdo o en consenso con las percepciones dentro de la unidad. La razón fundamental que hay detrás de los datos de los individuos a un nivel determinado, es la asunción de que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que éste puede identificarse determinando las diferencias entre unidades (Joyce y Slocum, 1984, pp. 126-130). Ellos también propusieron para clima colectivo una aproximación alternativa: identificar "clusters" o grupos de individuos con percepciones ambientales similares, mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento o análisis de "clusters". Estos clusters de miembros organizacionales se denominan climas colectivos, y cumplen el criterio de acuerdo o consistencia interna, para obtener puntuaciones agregadas de clima. James y sus colegas han defendido la utilidad del concepto de clima colectivo, puesto que "las percepciones agregadas de clima pueden proporcionar una poderosa herramienta predictiva y explicativa", y "permite la descripción de ambientes organizacionales en términos psicológicos".

Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos, sobre la base de sus percepciones de los contextos organizacionales. Sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común (Joyce y Slocum, 1984). Esencialmente los climas colectivos son identificados analizando las percepciones individuales de los factores situacionales, y combinando éstas (independientemente de la pertenencia de los sujetos a determinados grupos



formales) en grupos de sujetos que presenten puntuaciones similares de clima.

#### FORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se han desarrollado cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales (Moran y Volkwein, 1992): la *estructural* (Payne y Pugh, 1976), la *perceptual* (James y Jones, 1974), la *interactiva* (Joyce y Slocum, 1979), y la *cultural* (Moran y Volkwein, 1992). Las dos primeras, basadas en la dicotomía del clima como atributos del individuo y de la organización, son las que dominaron inicialmente los estudios del clima. Las dos últimas representan una visión más global e integradora, teniendo implicaciones metodológicas en los estudios empíricos.

El enfoque estructural considera al clima como una característica o atributo perteneciente a una organización. Estos atributos son poseídos por la propia organización como existentes, independientemente de las percepciones de los miembros individuales (Guión, 1973, p. 146). Por lo anterior, se infiere que la estructura organizacional produce un clima organizacional con características propias. Así, el clima organizacional resulta de las percepciones comunes de los miembros que están expuestos a una estructura organizacional común. En este enfoque el individuo percibe las características organizacionales y crea una representación subjetiva del clima y por lo tanto, el término "condiciones organizacionales" se refiere a la estructura, así como a las características de los procesos organizacionales. Incluidas en estas características de proceso están la comunicación, influencia, liderazgo y las estructuras de toma de decisión que operan dentro de la organización.

El enfoque interactivo toma algunas ideas de la fenomenología de Husserl y del interaccionismo simbólico de Mead; parte de los dos enfoques anteriores, pero los sobrepasa. A diferencia del "enfoque estructural", el "enfoque interactivo" no asume que el origen del clima esté esencialmente en las características estructurales de la organización. Tampoco sostiene la postura del enfoque perceptual de que los climas se desarrollen fundamentalmente dentro del individuo. El supuesto básico del enfoque interactivo es que a partir de la interacción entre los

individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional.

Algunos investigadores han definido el clima organizacional precisamente como los efectos combinados de las características de personalidad, en interacción con elementos estructurales de la organización (Gavin, 1975).

El enfoque interactivo presenta significados múltiples. En un sentido se refiere a la interacción entre individuos que perciben e interpretan las realidades organizacionales, y que a partir de su interacción social desarrollan formas similares de percibir e interpretar. En otro sentido, sin embargo, la perspectiva interactiva reconoce el proceso intersubjetivo de generar significados; también ofrece un nexo entre los puntos de vista defendidos por los enfoques estructural y perceptual.

El enfoque cultural se centra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional (Moran y Volkwein, 1992, p. 186), la cual se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias; es decir, describe al clima organizacional ocupando una porción específica del constructo "cultura organizacional". Incluidas en el modelo están las condiciones o características organizacionales que contienen los elementos de:

- Contexto: tipo de control, propósito general y dominio
- Estructura: tamaño, complejidad y formalización
- Procesos: comunicación, estructuras de influencia y toma de decisiones
- Impacto ambiental: impacto que tiene el ambiente a la hora de producir cambios dentro de la organización

Ostroff (1993) examinó las relaciones entre clima y satisfacción laboral, reconocimiento, compromiso, mejoramiento, trabajo en equipo, interacción y capacitación. La muestra estaba compuesta por 120



empresas distintas en los E.U.A., y se aplicó en el nivel de supervisión y dos niveles operativos de la empresa.

**MODELO GENERAL *Ex Duce***

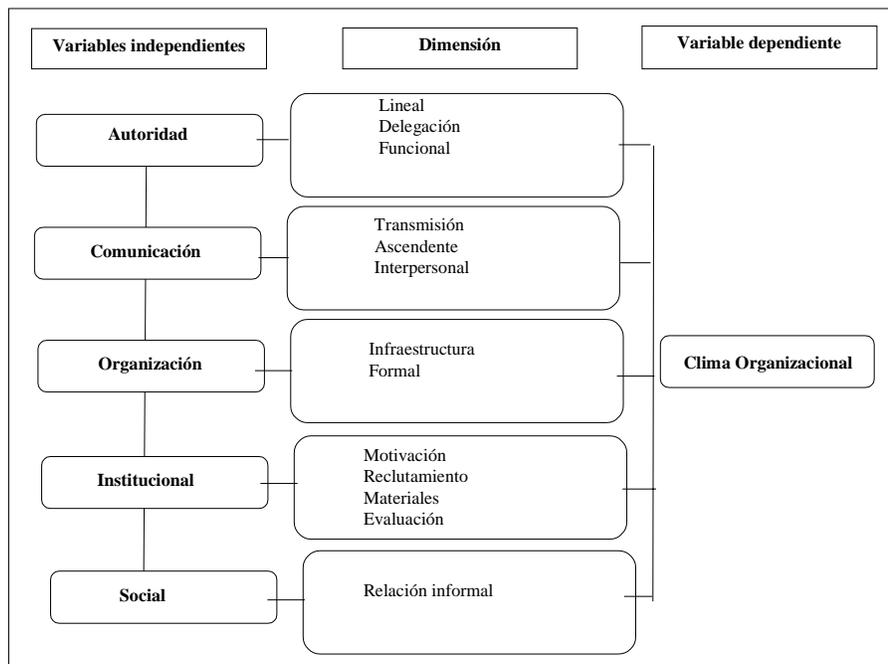
La investigación bibliográfica y de campo que se ha realizado para conocer el clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán, permitió una serie de variables que tienen que ver con el clima de las empresas exportadoras. En este recorrido fue posible detectar que son cinco las variables más importantes que determinan el clima, así como un conjunto de temas y características propios de las empresas exportadoras de aguacate.

- **Autoridad:** trata de los centros formales, donde se originan las decisiones que deben ser cumplidas. Sus dimensiones fueron: autoridad lineal, delegación de autoridad y autoridad funcional
- **Comunicación:** se refiere a los procesos de transmisión de información, órdenes, y en general a los actos comunicativos ya sea

orales, escritos, formales o informales. Las dimensiones que la constituyeron son: transmisión de la información, comunicación ascendente y comunicación interpersonal

- **Institucional:** describe a la organización en su conjunto, tanto en el ámbito directivo como en el ámbito operativo. Las dimensiones que determinó fueron: motivación institucional, reclutamiento institucional, evaluación institucional
- **Organización:** se puntualiza la función de organización del proceso administrativo. Sus dimensiones son: organización formal y estructura organizacional.
- **Social:** se refiere a las relaciones informales de los miembros de la empresa

*Figura 1  
Diagrama de Variables*



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados arrojados del Marco Teórico obtenido de la investigación documental.



## HIPÓTESIS

Tomando en consideración el fundamento teórico y las condiciones propias de la población estudiada, se plantearon las siguientes hipótesis:

"La relación que existe entre las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán y su clima organizacional depende de la autoridad que es ejercida por los niveles superiores, de la comunicación necesaria para que se puedan conducir las tareas y promuevan la motivación; de la cooperación y satisfacción en los cargos; de la institucionalidad en su conjunto, tanto a nivel directivo como operativo, así como de la organización que presentan las empresas y el ambiente social en el que se desarrollan las actividades de los individuos".

Las hipótesis de trabajo son:

- Al determinar una mejor autoridad lineal, delegar la autoridad y que ésta sea funcional; se logrará como consecuencia un mejor clima organizacional
- La comunicación, fundamentada mediante su transmisión ascendente e interpersonal, ayuda a lograr un mejor clima organizacional
- La organización de la empresa, fundamentada en la infraestructura y la organización formal, traerá como consecuencia un mejor clima organizacional
- Con la mayor institucionalidad de las personas, imbuida mediante la motivación, el reclutamiento, los materiales y la evaluación, se obtiene un mejor clima organizacional
- El ambiente social, basado en la relación informal de las personas, garantiza un mayor clima organizacional

## RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta investigación se utilizó la escala tipo Likert. Dicha escala presenta un número de enunciados negativos y positivos acerca de conceptos de actitud.

Al responder los individuos a los puntos de esta escala, indican su reacción, asignándole un número a cada una. Por lo tanto, la escala de medición se integra con los siguientes valores asignados: 4, 3, 2, 1, que corresponden a: totalmente de acuerdo, de acuerdo en general, en desacuerdo en general y totalmente en desacuerdo, respectivamente, por lo que el valor máximo de calificación es de 4; el puntaje total máximo es de 104 ( $26 \times 4$ ), y el valor mínimo de calificación es de 1; entonces, el puntaje total mínimo es de 26 ( $26 \times 1$ ). Por lo tanto, la escala de puntaje queda comprendida entre los valores 26 y 104.

El cuestionario contiene 26 preguntas, mismas que se definen a continuación:

- Seis definen la autoridad y sus centros formales de autoridad, que es donde se originan las decisiones que deben ser cumplidas
- Cuatro describen la comunicación y cómo se transmiten los procesos de información y las órdenes
- Siete describen la institucionalidad, o sea, la organización en su conjunto
- Cinco detallan la organización de la empresa
- Cuatro puntualizan cómo están las relaciones informales de los miembros de la empresa

Al aplicar los cuestionarios al objeto de estudio, se obtuvo el siguiente análisis estadístico:





**Tabla 2**  
**Estadística Descriptiva y Correlaciones de Todas las Variables**

Variable	Media	M	$\sigma$	1	2	3	4	5
1. Autoridad	14.00	14.00	2.31					
2. Comunicación	8.69	9.00	2.05	.122				
3. Institucional	16.69	17.00	3.16	.137	-.095			
4. Organización	10.94	12.00	3.06	.055	.048	.168		
5. Social	9.41	9.50	2.27	.166	.229	.117	.204	
6. Clima organizacional	59.72	60.00	7.00	.506	.386	.580	.611	.588

$n = 29$

$p < .01$

Fuente: Elaboración propia

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las treinta y dos empresas con respecto al clima organizacional, fue: las empresas presentaron el clima de regular a bueno. La categoría que más se repitió fue 60 y 68 (regular). El 50% de las empresas está por encima del valor de 60 (mediana). En promedio las empresas se ubican en 59.72 (regular). Asimismo, se desvían 7 puntos de la escala. Ninguna empresa calificó de excelente el clima organizacional (104). El nivel operario fue el que mejor calificó el clima organizacional de su empresa.

Respecto a la variable autoridad, el 37.5% de los sujetos contestaron que con frecuencia su jefe los trata bien; el 43.8% respondió que los demás jefes también tratan bien a sus empleados; el 25% dijo que su jefe da los lineamientos generales y uno se puede organizar como quiera; el 43.8% de las personas dice que está parcialmente de acuerdo ante los reclamos de los clientes y que el jefe los apoya; el 37.5% de los encuestados dice que no son claras las órdenes e instrucciones para desempeñar su trabajo; el 28.1% opina que la evaluación de su trabajo no es justa y equilibrada.

Con relación a la variable comunicación, el 40.6% de los sujetos contestó que siente temor al expresar lo que piensa; el 31% manifestó que nunca comenta con los compañeros de su equipo de trabajo las cosas relacionadas con los objetivos de su área; el 43.8% opinó que en ocasiones consulta a su jefe cuando tiene alguna duda; un 37.5% manifestó que con frecuencia los altos jefes se acercan a los empleados para conocer de cerca sus problemas.

La variable institucional mostró que el 34.4% de las personas que respondieron al cuestionario, manifestaron que están parcialmente de acuerdo de

tener puesta la camiseta de la empresa; un 40.6% está en desacuerdo con que la selección de nuevo personal esté más influida por la amistad que por los conocimientos; el 46.9% considera que la empresa sí les ayudaría si tuvieran un problema excepcional; un 40.6% considera que no están disponibles los elementos necesarios para trabajar; el 31.3% dice que con frecuencia son considerados los alimentos de acuerdo a las horas de trabajo; el 40.6% considera que su sueldo sí es el adecuado al trabajo que desarrolla, y el 27.6% afirma que no cambiaría de trabajo.

En la variable organización el 40.6% de las personas que contestaron el cuestionario mencionaron que a veces la empresa sí se ocupa de que la gente aprenda y se capacite; el 34.4% manifestó que en su empresa no se alienta la creatividad y las sugerencias para mejorar; el 56.3% opinó que el lugar donde trabaja no es agradable en cuanto a iluminación, ventilación, etc.; el 28.1% señaló que sí conoce el organigrama de la empresa; el 50% indicó que no realiza tareas inútiles en su trabajo.

Se encontró en la variable social que el 40.6% de las personas que respondieron el cuestionario indicaron que es agradable trabajar con los compañeros de trabajo; un 34.4% determinó que existe una ayuda mutua para sacar adelante el trabajo; el 40.6% señaló que sí se le reconoce si hace las cosas bien en su trabajo; el 37.5% manifestó que el jefe no promueve un clima organizacional agradable en las áreas de trabajo.



## PRUEBA DE HIPÓTESIS

Con base en el análisis anterior, se determinaron los siguientes resultados para las hipótesis planteadas en este trabajo:

Con la hipótesis general que afirma "la relación que existe entre las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán y su clima organizacional dependen de la autoridad, que es ejercida por los niveles superiores; de la comunicación necesaria para que se puedan conducir las tareas y promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos; de la institucionalidad en su conjunto, tanto a nivel directivo como operativo; de la organización que presentan las empresas y el ambiente social en el que se desarrollan las actividades de los individuos", por lo que se confirma que el clima organizacional en alto grado está determinado por las variables autoridad, comunicación, institucional, organización y social, lo cual significa que existe una vinculación estrecha entre las variables independientes y la variable dependiente.

La primera hipótesis de trabajo que afirmaba "al determinar una mejor autoridad lineal, delegar la autoridad y que ésta sea funcional, se sostendrá como consecuencia que un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán" fue probado, ya que presentó un índice de correlación ( $r$ ) positiva media de 0.506, en tanto que su coeficiente de determinación ( $r^2$ ) fue de 0.256, lo cual significa que existe vinculación entre las dos variables.

La segunda hipótesis que expresaba "la comunicación, fundamentada mediante su transmisión ascendente e interpersonal, ayuda a lograr un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán" fue probada, ya que presentó un índice de correlación ( $r$ ) positiva débil de 0.386, en tanto que su coeficiente de determinación ( $r^2$ ) fue de 0.256, lo que significa que existe vinculación entre las dos variables.

La tercera hipótesis se comprueba, ya que resultó ser la correlación más alta de todas las variables que se estudiaron (0.611), y un coeficiente de determinación de 0.373, lo que significa que existe una asociación muy marcada entre las dos variables, debido a que cuando la organización de la empresa esté fundamentada en la infraestructura y la organización

formal, traerá como consecuencia un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán.

La cuarta hipótesis que sostenía "a mejor institucionalidad de las personas, interpretada mediante la motivación, el reclutamiento, los materiales y la evaluación, se obtiene un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán", fue probada. Lo anterior está fundamentado en que la correlación entre institucional y el clima organizacional fue de 0.580, y el coeficiente de determinación fue de 0.336, lo cual significa que existe una vinculación positiva considerable entre las dos variables.

La última hipótesis de esta investigación se prueba, debido a que "el ambiente social, basado en la relación informal de las personas, garantiza un mayor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán". Lo anterior con base en que la relación entre la variable social y el clima organizacional, según correlación de Pearson, fue positiva media (0.588), en tanto que su coeficiente de determinación fue de 0.346, por lo que existe una vinculación estrecha entre las dos variables.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación son cercanos a la realidad, ya que se aplicaron los cuestionarios a las veintinueve empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán, en el nivel operativo, administrativo y supervisión. Con este estudio se afirma que es posible elaborar investigaciones científicas utilizando diseños correlacionales en cualquier industria, debido a que la mayoría de las empresas dan su consentimiento para visitar sus instalaciones, conocer su proceso y entrevistar al personal para conseguir información relevante.

El objetivo de esta investigación fue determinar cuál es el clima organizacional que impera en las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán, que permita a dichas empresas lograr transformarse en empresas eficientes para así poder desenvolverse como empresas exportadoras. Al respecto, el modelo propuesto establece que para conocer el clima organizacional de una empresa se deben identificar las



variables que las afectan (autoridad, comunicación, institucional, organización y social).

Las hipótesis fueron planteadas conservando las relaciones sistémicas de las empresas. En el proceso de aprobar o desaprobar las hipótesis se utilizaron los datos de las correlaciones, así como el de la frecuencia y las medidas de tendencia central y variabilidad. La información se fue comprobando en el aspecto conceptual del Marco Teórico, consultando a expertos y al objeto de estudio.

La correlación entre el clima organizacional, organización, social, institucional y autoridad tuvieron calificaciones medias, lo cual significa que existe una vinculación positiva media entre las variables independientes y la variable dependiente, con excepción de la comunicación. No todas las variables tienen la misma incidencia en el clima organizacional, como tampoco la misma posición y atención de los empresarios. La comunicación resultó con calificación baja, síntoma de carencia o descuido.

Considerando nuestros resultados, se podría afirmar que el clima organizacional puede ayudar a explicar la satisfacción laboral de los sujetos. Asimismo, teniendo en cuenta que nuestro diseño es transversal, los resultados hallados ofrecen confianza sobre la relación entre el clima y las variables autoridad, comunicación, institucional, organización y social.

## CONCLUSIONES

Se observa que el tamaño de la empresa exportadora y número de empleados es un determinante del clima psicológico, y su estructura organizacional la que muestra un mayor peso a la hora de configurar las percepciones individuales de clima. Esto es congruente con la aproximación estructuralista sobre la formación de clima, que considera que los climas surgen como resultado de las percepciones comunes de los miembros que están expuestos a una estructura organizacional común.

Uno de los indicadores acerca del tipo de clima son los índices de rotación y ausentismo, por lo que se preguntó si elaboraban ese tipo de índices, mencionando "que no los realizan porque no tienen problemas en ese sentido; casi no hay inasistencias y si

las hubiera se les descuenta, además de que la rotación de personal es baja".

El sector con mejor clima es el de los operarios. Curiosamente no es así con la supervisión, que tiene autoridad sobre los operarios. El sector administrativo también tiene un buen clima, muy parecido al de los operarios.

Se determinó que las variables independientes (autoridad, comunicación, institucional, organización y social) afectan fuertemente al clima organizacional, ya que existe una vinculación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. En consecuencia, se afirma que el impacto que tienen las variables anteriormente descritas es el siguiente: la autoridad influye en el clima un 0.506; la comunicación en 0.386; la institucional en 0.580, la organización en 0.611 y la social en 0.588. Como se observa, la variable que mayor influencia tiene es la social, seguida de la institucional, y finalizando con la comunicación.

Por consiguiente, el resultado obtenido de la hipótesis general y las cinco hipótesis de trabajo que se formularon, se validan en su totalidad.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Recapitulando, el sector aguacatero del Estado de Michoacán no se encuentra organizado ni es disciplinado, y la tecnificación en la producción y comercialización del aguacate Michoacano se ha rezagado con relación a la que se utiliza en otros países productores como Israel, Chile, Estados Unidos de América y España. Las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán carecen de una organización funcional y un clima organizacional



adecuado, lo que les impide cubrir los aspectos de productividad y competitividad.

Las empresas exportadoras se consideran un sistema autopoietico de decisiones (del griego *poieo*: hacer, *poiesis*: formador, lo cual significa que se autogeneran); esto es, produce en su operación los elementos que lo forman. Sólo considera como elemento lo que es producido por el propio sistema. Las decisiones sólo serán consideradas como parte de la organización si son generadas en el interior de la misma. Lo que se decida afuera no tiene fuerza modificadora, si no es transformada y procesada como decisión propia.

Las empresas exportadoras seleccionadas se encuentran en la tipología de organizaciones basadas en la Teoría de la Contingencia, debido al gran nivel de exigencia y competencia dentro de las mismas, y la relación funcional que deben tener estas empresas con las condiciones del ambiente.

El trabajo de campo dio respuesta al objetivo general y a los cuatro objetivos específicos que se plantearon, en el sentido de aportar resultados concretos avalados con opiniones y puntos de vista de los investigadores y empresarios que colaboraron en esta investigación.

La propuesta se enfoca a que la organización esté interesada y preste su apoyo, ya que ello supone horas de reuniones con el personal, además, por ejemplo, de recorrer la empresa para ver aspectos que se pueden observar directamente. En un trabajo de investigación como éste ello es muy difícil, porque las preocupaciones de los empresarios en este momento son otras.

Es muy importante el reconocimiento a la capacitación que se da a la gente que labora en este sector, ya que las empresas exportadoras son manejadas al 100% por el dueño, y dicho manejo es ineficiente; es conveniente conformar un organigrama con personal, con objetivos y responsabilidades bien definidos, y aprender a delegar.

Es fundamental definir en qué nivel de análisis va a ser operacionalizado el clima: individuo, grupo u organización.

Para realizar el diagnóstico de clima se debe estar familiarizado con la atmósfera psicológica de todos los departamentos y secciones en la organización.

Así mismo, divulgar los resultados de esta investigación para que sean utilizados por las empresas exportadoras de aguacate, y que cada una de ellas analice las variables que inciden en la competitividad internacional de su fruto.

El presente trabajo de investigación abrirá más líneas para investigaciones posteriores, ya que esta metodología es una contribución al estudio de la agroindustria en el Estado de Michoacán, y se puede extrapolar a nivel nacional a otros sectores, del ramo agroempresarial, principalmente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Allaire Y. y Firsirotu, M., "Theories Of Organizational Culture", *Organization Studies*, 53, 1984.
- Ashforth, B., "Climate Formation: Issues and Extensions", *Academy Management Review*, 10, 4, 1985.
- Bhagat, R. y Mcquaid, S., "Role of Subjective Culture in Organizations: A Review and Directions for Future Research", *Journal Of Applied Psychology*, 67, 1982.
- Burns, Thomas y Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publ., 1961.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Mc Grawhill, 5ª Edición, Colombia, 1999.
- Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Edit. Mc Grawhill, 5ª Edición, México 2000.
- Day, D. y Bedeian, A., "Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation Psychological Climate", *Journal of Management*, 17, 3, 1991.
- Dunegan, K. y Tierney, P., "Perceptions of an Innovate Climate: Examining The Role of Divisional Affiliation, Work Group Interaction, And Leader/Subordinate Exchange", *Transactions On Engineering Management*, 39, 3, 1992.
- Ekvall, G., "Organizational Climate: A Review of Theory and Research", Working Paper, 5, 1985.
- Finkel, S., "Causal Analysys with Panel Data", Saga University Paper Series on Qualitative Applications in The Social Science, 07-105, Ca: Sage, 1995.
- Forehand, G. y Gilmer, B, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, 1964.
- Gavin, J. y Howe, J.G. "Psychological Climate: Some Theoretical and Empirical Considerations", *Behavioral Science*, 20, 1975.



- Glick, W., "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research", *Academy Of Management Review*, 10, 1985.
- Guion, R., "A Note On Organizational Climate", *Organizational Behavior Human Performance*, 9, 1973.
- Hackman, R. y Oldham, G., **Work Redesign**, Reading, Ma: Addison-Wesley, 1980.
- Hall, Richard H., **Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados**, Edit. Prentice Hall, 6ª Ed., México 1996.
- Hernández, Sampieri Roberto, Et Al, **Metodología de la Investigación**, Edit. Mcgraw Hill, 2ª Ed. México 1998.
- James, R., James, y Ashe, "The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values", *Organizational Climate and Culture*, 1990.
- James, L., Joyce W., "Comment: Organizations do not Cognize", *Academy Of Management Review*, 13,1, 1988.
- James, L. y Jones A., **Organizational Climate: Construct, Global Concept, or Technology**, Fort Worth. Texas Christian University, 1974.
- Kerlinger, Fred N., "Investigación del Comportamiento", Edit. Mc Graw Hill 3ª Ed., México 1997.
- Kline, T. y Boyd, E., "Organizational Structure, Context and Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels". *The Journal Of General Psychology*, 1991.
- Koys, D. y Decottis T., "Inductive Measures Of Psychological Climate", *Human Relations*, 44,3, 1991.
- Kreitner, Robert y Kinicki Angelo, "Comportamiento de las Organizaciones", Edit. Irwin, 3ª Ed., España 1996.
- Lambert, Susan J., "Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 43, 5, 2000.
- Likert, R., **The Human Organization: Its Management and Value**, New York, Mcgraw-Hill, 1967.
- Mishra, P.K., "Does Organizational Climate Help Improving Commitment?", *Social-Science-International*, 8, 1992.
- Moran, E. y Volkwein J., "The Culture Approach to the Formation of Organizational Climate", *Human Relations*, 45,1, 1992.
- O'driscoll, M.P. y Evans R., "Organizational Factors and Perceptions of Climate in Three Psychiatric Units", *Human Relations*, 41, 5,1981.
- Ostroff, C. y Schmitt N., "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", *Academy Of Management Journal*, 36, 6, 1993.
- Padua, Jorge, **Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales**, Colegio de México Y Fce, 6ª Reimp., México 1996.
- Payne, R., y Pugh, D., "Organizational Structure and Climate", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976.
- Patterson, M., Payne, R., "Collective Climates: A Test of Their Socio-Psychological Significance", *Academy of Management Journal*, 39, 1996.
- Peiró, J.M., Et Al, "El Cuestionario de Satisfacción Laboral de los Profesionales de la Salud de Equipos de Atención Primaria", *Revista de Psicología de la Salud*, 1, 2, 1990.
- Rivas, T. Luis A., **Gestión Integral de Recursos Humanos**, Ediciones Taller Abierto, Sociedad Cooperativa De Producción, México 1999.
- Rentsch, J., "Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings", *Journal of Applied Psychology*, 75,6, 1990.
- Robbins, Stephen P., **Comportamiento Organizacional**, Edit. Prentice Hall, 8ª Ed., México 1999.
- Sells, S. y James, L., **Organizational Climate**, *Multivariate Research and Theory*, 1988.
- Serafín, Mª Teresa, **Cómo Redactar Un Tema**, Edit. Paidós, México 2000.
- Sproul, L.S., "Beliefs in Organizations", in P.C. Nystrom and W.H. Starbuck, **Handbook of Organizational Design**, London: Oxford University Press, Vol. 2, 1981.
- Zepeda, H. Fernando, **Psicología Organizacional**, Addison Wesley Longman-Pearson, México 1999.

