

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO EN UNA
FRANQUICIA DE COMIDA RÁPIDA EN LA CIUDAD DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO”**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
“ MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA”

PRESENTA:

SUISIN PRISCILA LAM LAM

DIRECTOR DE TESIS:
DRA. MARÍA VIRGINIA FLORES ORTIZ

Tijuana, Baja California, Febrero de 2010.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Porque sin él nada sería posible.

A mis padres y hermanos:

Con cariño por apoyarme en todo momento y ser la parte fundamental de mi vida.

A la Dra. Virginia Flores Ortiz:

Por ser la tutora de mi tesis, por su dedicación y empeño brindado en todo momento.

A los maestros de la materia de Seminario de Investigación:

Por sus comentarios y sugerencias que realizaron a mi tesis en el transcurso de la maestría.

A mis familiares y amigos:

Con respeto y admiración.

A mis compañeros y amigos de la maestría:

Por los momentos y conocimientos compartidos que nos ayudaron a descubrir que siempre habrá algo nuevo que aprender.

Y a todos aquellos que directa o indirectamente colaboraron en la elaboración de la presente, en especial a mi amigo Francisco que me hizo críticas constructivas respecto a la tesis.

¡Mil gracias a todos!

Resumen	5
----------------	----------

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes	6
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Objetivo general	9
1.4 Objetivos específicos	9
1.5 Preguntas de investigación	9
1.6 Justificación	9
1.7 Viabilidad de la investigación	10
1.8 Consecuencias de la investigación	10
1.9 Hipótesis de investigación	10

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Situación actual de las franquicias en el mundo	11
2.1.1 Situación actual de las franquicias en México	11
2.1.2 Situación actual de las franquicias en Baja California	15
2.1.3 Situación actual de las franquicias en California	16
2.2 Franquicias	18
2.2.1 Antecedentes de las franquicias	18
2.3 Contexto internacional y nacional del clima organizacional	20
2.4 Definiciones, características y enfoques del clima organizacional	26
2.4.1 Definiciones del clima organizacional	26
2.5 Antecedentes sobre el clima organizacional	30
2.5.1 Primera etapa	30
2.5.2 Segunda etapa	30
2.5.3 Tercera etapa	32
2.5.4 Medida múltiple de los atributos organizacionales	33
2.5.5 Medida perceptiva de los atributos organizacionales	33
2.5.6 Medida de los atributos individuales	33
2.6 Las causas que inciden en el clima	34
2.6.1 El clima y las variables organizacionales	34
2.6.2 Dimensiones del clima organizacional consideradas con más frecuencia en los estudios	35
2.6.3 Los efectos del clima organizacional	37
2.7 Instrumentos del clima organizacional	37
2.7.1 Instrumento de medición WES	37
2.7.2 Otros instrumentos	38
2.8 El liderazgo	39
2.9 Funciones administrativas del liderazgo	41
2.9.1 Funciones interpersonales	41
2.9.2 Funciones informativas	42

2.9.3 Los efectos del clima organizacional	42
2.10 Formación para el liderazgo	43
2.11 Influencia y liderazgo	45
2.12 Estilos de liderazgo	46
2.12.1 Estilo autocrático	46
2.12.2 Estilo integrador	46
2.12.3 Estilo participativo	47
2.13 Relaciones interpersonales en las empresas	47
2.13.1 Tipos de poder	47
2.13.2 Niveles de conflicto	48
2.13.3 Estrategias de solución a conflictos	49

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Generalidades	50
3.2 Definición conceptual y operacional de las variables	51
3.3 Instrumentos de medición de las variables	54

CAPÍTULO IV DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

4.1 Diseño del instrumento de medición	55
4.2 Escalas de medición	56
4.3 Confiabilidad del cuestionario	57

CAPÍTULO V RESULTADOS

5.1 Interpretación de los resultados	63
5.2 Interpretación de las gráficas	68
5.3 Respuestas a las preguntas de investigación	124

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

6.1 Conclusión	126
6.2 Recomendaciones	128
6.3 Limitaciones de la investigación	128
6.4 Sugerencias para realizar trabajos futuros	128

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
REFERENCIAS DIGITALES	133
ANEXOS	137

Resumen

Las franquicias de comida rápida son una de las áreas de la industria que están en crecimiento, representando una oportunidad para el desarrollo económico de una ciudad. El presente trabajo contempla una investigación de una franquicia de comida rápida en la ciudad de Tijuana, Baja California, abordando el tema del clima organizacional y su relación con el liderazgo. Se aplicó un instrumento de medición titulado "WES" para determinar el clima organizacional. Para lograr los resultados se han realizado 33 encuestas representativas a los empleados de piso de una población de 60. El objetivo del presente trabajo consiste en medir el clima organizacional y detectar si influye en el liderazgo de los superiores.

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo, organización

Abstract

Fast food franchises are growing in the last years, being an opportunity to the city's economic development. This project has the objective to measure the work environment and his relation with the leadership, in a fast food franchise, in the city of Tijuana, Baja California. The investigator will use the instrument WES in order to measure. The sample consists in 33 persons, about a population of 60.

Key words: Work environment, leadership, organization.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En México, las franquicias han proliferado en los últimos años, especialmente las de comida rápida. Aunque algunas ya tenían bastante tiempo establecidas en el país, y en la ciudad de Tijuana, en especial, no deja de haber aperturas de franquicias en esta entidad. Este tipo de organizaciones han representado una de las entradas de dinero más sólidas para la región, generando empleos, comprando a proveedores locales y ayudando al desarrollo de la urbe a través de la presencia de marcas reconocidas en los centros comerciales.

No sólo es necesario que las franquicias obtengan buenos resultados económicos, aunque comúnmente se le considera la prioridad, sino que contribuyan al desarrollo social de una ciudad. Para lograr esto los directivos actuales se preocupan cada vez más por el elemento humano. Hoy día, casi todo el trabajo de rutina se ha vuelto automatizado. Para que una organización se desarrolle exitosamente no sólo le debe interesar realizar el trabajo con un buen nivel de eficiencia, sino también preocuparse por el ambiente laboral interno en que está inmersa la empresa.

Para mantenerse competente una organización debe preocuparse por la mejora continua. Las ideas para perfeccionar los procesos y la atención a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige tomar en cuenta a los empleados para que tengan claros los objetivos de la organización y actúen en base a ellos. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral se llevan a cabo para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Para lograr progresos a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Los directivos de la organización y los profesionales de la administración de los recursos humanos deben unirse en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se valore y se trate a las personas dignamente y así obtener mejores decisiones, más productividad y una mejor calidad del personal.

Es en este aspecto en donde el liderazgo se percibe dentro de una empresa. Si existe un líder que concilie los aspectos productivos con los humanos, la organización estará en mejores condiciones para sobresalir en el mercado. El personal de trabajo califica subjetivamente las decisiones que toman los directivos. Cada una de éstas afecta al empleado. Desde el salario hasta las relaciones que hay entre los compañeros y directivos son juzgados por el trabajador. Cada una de estas decisiones proviene de parte de los altos mandos, que en otras palabras, deberían ser los líderes de la organización.

La franquicia de comida rápida que se analiza en este proyecto no ha realizado ningún estudio relacionado con el clima organizacional. Ésta será la primera investigación en su tipo. La estructura de trabajo de la empresa consta de mandos superiores, mandos medios y empleados generales. La directiva está interesada en conocer cómo se relacionan los diferentes niveles jerárquicos y el ambiente existente dentro de la organización.

Esta franquicia inicia en 1997 con tres sucursales en la ciudad. Al cabo de algunos años se incrementa la cantidad de sucursales a cinco. Actualmente la empresa tiene ocho sucursales en la ciudad de Tijuana, Baja California. El producto que se ofrece es un sándwich, en diferentes presentaciones e ingredientes. En este periodo de tiempo la empresa ha cerrado algunas sucursales por diversos problemas, como la inseguridad. También se han aprovechado oportunidades como la apertura de nuevos centros comerciales en donde se han instalado algunas franquicias. Así mismo, existe el interés de los directivos para aumentar la cantidad de franquicias en la ciudad.

1.2 Planteamiento del problema

Debido a que actualmente se ha detectado por medio de investigaciones científicas que la falta de un clima organizacional favorable afecta a los empleados de la organización, y por ende al logro de los objetivos de la misma, los directivos se están dando a la tarea de interesarse por este tema.

Es bien sabido que desde tiempo atrás los estudiosos de recursos humanos se han interesado por el elemento humano, pero no tanto como hoy, en donde se ha comprobado que el factor más importante en las organizaciones es el ser humano. También es cierto que la tecnología está

evolucionando día con día, pero siempre se necesitará la fuerza humana para operar las máquinas. Además, debido a la globalización, existe tanta competencia que es necesaria la diferenciación para atraer al cliente. La manera de atraerlo es dándole un excelente servicio o producto, y por supuesto, el mejor de los tratos ofrecido por el personal de la compañía.

En la medida que se mida el clima organizacional y se corrijan las deficiencias, las organizaciones funcionarán mejor ya que existirá un ambiente agradable dentro de ellas. La tensión, el mal humor, la envidia, entre otros aspectos negativos son factores que afectan el ámbito laboral. Una sana convivencia entre los empleados hará que el trabajo fluya constantemente y se logren los objetivos propuestos de una manera efectiva.

Mantener a la empresa en un clima organizacional favorable para lograr los objetivos es tarea fundamental de un líder. Las relaciones que se dan entre las variables de clima y liderazgo permiten conocer en qué medida se están tomando las decisiones adecuadas y certeras para el mayor beneficio de la empresa. Si existe una concordancia entre el desempeño del líder y el clima organizacional que está presente dentro de una organización, se podría afirmar que existe un buen liderazgo. En caso contrario, se deben hacer los ajustes necesarios para mejorar el clima.

Los directivos líderes no solamente tienen la obligación de reportar estados financieros, hacer estrategias de mercadotecnia ni contratar personal. Uno de sus mayores retos es lograr un clima interno agradable, en el cual los empleados se puedan sentir satisfechos y mejoren su productividad. El elemento humano es importante, pues sin el ambiente interno adecuado no será posible llevar a cabo una actividad de manera satisfactoria debido a que los problemas e insatisfacciones de los trabajadores pueden provocar que la empresa no alcance sus metas.

Al hacer caso omiso del clima en la organización, se estará desaprovechando el potencial de los empleados y la posibilidad de cumplir con las metas para la cual fue creada la organización. Muchas veces se hace hincapié en la tecnología o el presupuesto financiero de la empresa pero se olvida el factor indispensable: los empleados. Por lo anterior, es recomendable medir el clima en las organizaciones.

1.3 Objetivo general

Determinar el clima organizacional de la empresa y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

1.4 Objetivos específicos

- Determinar cómo influye el clima organizacional en el liderazgo de la organización.
- Analizar el clima organizacional de acuerdo a la variable de relaciones interpersonales.
- Medir el clima organizacional a través de la aplicación del instrumento "WES"
- Determinar las variables que inciden en mayor medida en el clima organizacional de la empresa.

1.5 Preguntas de investigación

- ¿Cómo se relaciona el clima organizacional en el liderazgo de la empresa?
- ¿Es favorable el clima organizacional de la empresa de acuerdo a la variable de relaciones interpersonales?
- ¿Es favorable el clima organizacional de la empresa de acuerdo a la aplicación del instrumento WES?
- ¿Cuáles son las variables que en mayor medida inciden en el clima organizacional de la empresa?

1.6 Justificación

Aportación práctica: Se identificará el ambiente laboral de la empresa para ayudar a los gerentes a comprender los motivos de las actitudes de los empleados, y en base a esto, tomar medidas para mejorar el clima prevaleciente, con el objetivo de obtener mayores beneficios para la empresa.

Valor teórico: Aportará información útil para la misma organización y creará conciencia a otras organizaciones para que se interesen por medir su clima organizacional.

Aportación socioeconómica: Es de suma importancia contar con un clima organizacional favorable debido a que éste se verá reflejado en los empleados al sentirse a gusto en la organización y eventualmente mejorarán su desempeño.

Valor metodológico: Se aplicarán cuestionarios debidamente validados para medir el clima organizacional y su relación con el liderazgo.

1.7 Viabilidad de la investigación

La investigación no presenta ninguna limitante en cuanto a su realización, debido a que la franquicia está interesada en medir su clima organizacional y determinar si existe relación directa con la función del liderazgo. Aunado a esto, se realizó una investigación previa sobre el tema. Así mismo, la muestra que se seleccionó es representativa de la población de la franquicia que se estudia.

1.8 Consecuencias de la investigación

La información recolectada le ayudará a la franquicia a conocer cómo está su clima organizacional y si hay alguna relación entre el clima organizacional y el liderazgo que existe dentro de la empresa. Todo ello tiene como fin crear mejores relaciones de trabajo en la organización para su propio beneficio y el de los participantes. Se le proporcionará un informe final a la franquicia sobre lo que se investigó y los resultados obtenidos.

1.9 Hipótesis de investigación

H0: Existe una relación directa entre el clima organizacional y su influencia en el liderazgo de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Situación actual de las franquicias en el mundo

Según la revista *Franchise Times*, especialista en franquicias, elaboró el ranking de las 200 franquicias internacionales que destacaron durante el 2007 pasado por su nivel de facturación. Es notable el peso que lleva el sector de la restauración en el mercado mundial, de los primeros diez lugares siete pertenecen a este sector. Esta presencia pone en manifiesto las posibilidades de este tipo de negocios, especialmente los dedicados al negocio de comida rápida o *fast food*. La cadena de restaurantes Mc Donald's ocupa el primer puesto con 56,800 millones de dólares y con 31,046 restaurantes repartidos por todo el mundo, de los cuales el 74% de ellos son franquiciados.

Los primeros seis lugares permanecen exactamente igual con respecto del año pasado: Mc Donald's, 7-Eleven, las agencias de viajes Carlson, KFC, Ace Hardware y Burger King son las seis franquicias internacionales que más facturan. En el séptimo puesto, escalando 2 lugares a diferencia del 2006, se encuentra Subway con 26,685 franquicias por todo el mundo facturando 10,000 millones de dólares. En el octavo, bajando dos posiciones, Pizza Hut facturando 9,300 millones de dólares teniendo el 76% de sus tiendas franquiciadas. Seguido encontramos a Wendy's que ganó una posición al igual que *Circle K Convenience* quien cierra el Top 10, ambas por debajo de los 9,000 millones dólares.

De las 200 franquicias evaluadas un 42% de ellas corresponden a la industria de los restaurantes, donde se reafirma la importancia que cobran las franquicias en este sector. El 16% le corresponde a hoteles, un 17% a las ventas al por menor y un 7% a agencias de viajes (Emprendedores News, 2007).

2.1.1 Situación actual de las franquicias en México

La historia de las franquicias en México no podía estar más vinculada a las épocas de crisis. Esta forma de hacer negocios llegó al país cuando la economía era azotada por el crack bursátil de 1987, impulsada principalmente por los inversionistas que prefirieron hacer inversiones productivas versus las especulativas que, al menos en la Bolsa, ya se habían convertido en una ruleta rusa. El concepto empezó a crecer, a pesar de no existir siquiera un marco jurídico que

diera certeza a estas operaciones. Con las negociaciones del TLCAN, se tuvo que reformar la ley y en 1991 nacieron legalmente las franquicias. Desde esa fecha el crecimiento explotó, impulsado por el fácil acceso a crédito imperante en esos años.

De esa época son franquicias como Steren, Los Bisquets de Obregón y Dormimundo, por nombrar algunas de las más exitosas y que hoy forman parte de las 25 mejores franquicias de México. “Veía gente comprando franquicias en los puestos de las ferias, sin siquiera saber qué compraban”, recuerda Juan Manuel Gallástegui, director de la consultora Gallástegui y Armella, la más antigua en el ramo (Aránguiz, 2009).

El sector se mantuvo en crecimiento, incluso en la debacle de diciembre de 1995, cuando la economía se contrajo 7% en sólo tres meses. A pesar de todos los pronósticos, ese año las franquicias crecieron también 7% (Aránguiz, 2009).

Tabla 1

LAS 25 MEJORES FRANQUICIAS

Franquicia	Producto o servicio	Comentarios
5aSec	Tintorerías en una hora	Con un crecimiento promedio de ocho locales por año en México, tiene el respaldo de poco más de 40 años de historia y alrededor de 1,700 sucursales en el mundo.
Beleki Donitas	Donas	Emergió en el Tecnológico de Monterrey como parte del proyecto programa emprendedor. Fue premiada por la AMF. Maneja esquemas desde kioskos hasta locales.
Benedetti's Pizza	Pizzas	Cadena de pizzería mexicana, creada en Colima. Llega a las 141 unidades en operación.
Berlitz	Escuela de idiomas	128 años de experiencia, presencia en 60 países con 600 centros. Tiene alianzas para el desarrollo de materiales con Harvard, Sesame Street y Time/Life.
Chem-Dry	Limpieza de alfombras y muebles	Una de las franquicias de limpieza más grandes del mundo, llegó a México en 1992 y ya está presente en 24 estados. Su método casi en seco revolucionó la industria.
El Fogoncito	Restaurante taquería	Uno de los íconos de las franquicias en México, fue la pionera en llegar a China. La AMF la reconoció como la ‘Firma Más Destacada en el Extranjero’.
Electrónica Steren	Artículos electrónicos	De origen mexicano, tiene presencia en toda la República y 227 unidades en el país. Ha sido reconocida como la ‘Mejor Marca del año PYME 2008’.
Farmacias GI	Farmacias y consultorio	En sólo 10 años logró expandir su presencia a nivel nacional con 886 franquicias y 232 unidades propias, dando empleo a 3,354 personas en el país.
Häagen-Dazs	Helados	Historia de éxito. En 1921 su fundador empezó con un carrito. Ahora la marca es conocida internacionalmente y repite su éxito en México.
Interlingua	Idiomas	Franquicia joven, apoyada con un negocio de 39 años de experiencia. Su metodología y su posicionamiento publicitario impresionan.

Laboratorio Médico Polanco	Análisis clínicos y de gabinete	Atiende a un promedio de 3,000 pacientes diariamente, la franquicia se ha preocupado de la constante innovación tecnológica y amplió su red de convenios
Los Bisquets, Bisquets Obregón	Cafetería y restaurante	La marca se beneficia de más de 60 años de tradición, busca inversionistas con compromiso a largo plazo. Su éxito incluso se estudia en escuelas de negocios.
Mail Boxes Etc.	Mensajería y paquetería	Cuenta con alianzas internacionales que le permiten ofrecer servicios innovadores. Sus franquiciatarios la califican casi con nota excelente.
María Ferré	Ropa de maternidad y tallas grandes	Franquicia de nicho y con perspectiva de género (solicita mujeres como franquiciatarios) presente mayoritariamente en estados del noroeste del país.
Nutrisa	Alimentos naturales y helados de yogur	Marca líder con 30 años de experiencia en el mercado de alimentos naturales y helados de yogur. Ofrece asesoría constante a sus franquiciatarios.
Pak Mail	Mensajería y paquetería	Franquicia estadounidense que ya cubre toda la zona del TLCAN. Su modelo multiservicios ha demostrado ser muy exitoso.
Pica Limón El Sano Antojo	Frutas aderezadas	La sana inversión. Franquicia multipremiada, miembro de la AMF, certificada por la SE y su inversión promedio es de 70,000 pesos.
Prendalana	Casa de empeño	ISO 9001:2000 y la Calmecac certifican sus procesos y su modelo de negocio, fue desarrollada por profesionales con 20 años en el sector prendario.
Prendamex	Casa de empeño	Pionera en el ramo. Con 12 años en el negocio, Prendamex es catalogada como la más grande del sector. Incluso prepara su presencia en el mercado de valores.
Press a Print	Artículos de impresión	Es posible operar la franquicia en medio tiempo, brinda soporte técnico y asesorías continuas vía números 800, además de un coach personal de negocios.
SpeeDee	Servicio automotriz	La AMF la ha reconocido como la mejor franquicia de servicios. La clave: valores éticos y tecnología de punta. Sus franquiciatarios tienen más de una unidad.
Subway	Sándwiches tipo sub	Saludable pronóstico. Una de las franquicias mejor evaluadas en EU, busca cerrar 2010 con 5,000 unidades a nivel mundial. Crece en México a un ritmo de 16%.
Super City	Tiendas de conveniencia	Un crecimiento exponencial. En 2008 abrió 85 locales, 62 en 2007 y 50 en 2006. Este nuevo formato de Soriana ya podría llamarse 'el minisuper mexicano'.
Sushi Itto	Restaurante japonés informal	Diseño y algo más. No sólo se preocupa del diseño de su comida y presentación. Sus locales recibieron en Madrid el premio LAUS 2008 a la mejor imagen.
Tintorerías Max	Tintorerías en una hora	Franquicia con responsabilidad social, recicla la totalidad del solvente utilizado para la limpieza.

Fuente: Aránguiz, 2009

Para el 2008, la crisis económica alcanzó a las franquicias mexicanas, ya que para este año se dejarán de crear al menos 15 de ellas, 215 nuevos puntos de venta y al menos 2,280 nuevos empleos, dijo el presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), Carlos Roberto Ávalos.

“Lo que está afectando a las franquicias es la incertidumbre en los mercados. Lo que suceda en las dos o tres semanas próximas, con respecto a la confianza de los inversionistas, será muy decisivo para el sector”, dijo el líder del organismo.

Durante el año 2008 se esperaban crear 175 nuevas franquicias, establecer 500 nuevos puntos de venta y 4,000 nuevos empleos. Al cierre de 2007, apenas se habían creado 160 nuevas franquicias, 265 nuevos puntos de venta y 1,720 empleos. En México, actualmente operan 850 franquicias que generan alrededor de 600,000 empleos. Estas cifras colocan al país en la séptima posición a escala global (Duarte, 2008).

A partir de los 215 puntos de venta que se dejan de crear, el país pierde 268.75 millones, ya que la apertura de cada punto de venta cuesta, en promedio, 1.25 millones de pesos. De acuerdo con Ávalos (2008) señaló que las franquicias que logren sobrevivir a esta crisis serán las que están en la base de la pirámide, es decir las que venden artículos de primera necesidad.

La Secretaría de Economía (2007) da un apoyo promedio de 179,000 pesos para la creación de nuevas franquicias, gracias al Programa Nacional de Franquicias. El sector de las franquicias en México es uno de los más dinámicos del país, ya que genera 600,000 empleos. Antes de que creciera el impacto de la crisis económica, se calculaba que este año el sector crecería un 14%, según datos de la AMF (2007). Citado por Duarte (2008).

De acuerdo con el artículo publicado por el periódico El Universal en el 2007, actualmente México tiene 800 marcas franquiciadas que cuentan con unos 60 mil puntos de venta colocados. Para finales de 2012, el sector franquicias prevé un crecimiento de alrededor de 60% en términos de marcas para llegar a las mil 200, de las cuales 85% serán mexicanas. Según las cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) el compromiso del sector es la creación de un millón y medio de empleos directos durante el actual sexenio y siete y medio millones indirectos.

Ante este panorama y considerando que se estima que el sector pasará de representar 6% del Producto Interno Bruto (PIB) a 8%, México es un país donde las franquicias han crecido considerablemente y también han encontrado los inversionistas una gran fuente de desarrollo.

De acuerdo a una investigación realizada a inversionistas mexicanos por *Business Strategic Consultants*, (Emprendedores News, 2007) México es una buena perspectiva de negocio para el 89% de las personas consultadas. Simplemente del Top 10, siete participan en México de forma considerable, destacando las cadenas de comida rápida. Entre la amplia lista de 200 franquicias, aproximadamente, el 30% de ellas están activas en México, principalmente cadenas de restaurantes y hoteles. Es importante señalar que Coldwell Banker cayó cuatro sitios llegando al número 12 siendo la única inmobiliaria que se encuentra dentro de los primeros lugares.

Esta franquicia, cuenta con más de 100 años de experiencia, convirtiéndose así, en la primera franquicia inmobiliaria del mundo. Con una facturación de más de 9,000 millones de dólares, Coldwell Banker cuenta con más de 143 mil consultores y más de 3,800 oficinas repartidas por los cinco continentes. En la República Mexicana *Coldwell Banker* cuenta con 40 oficinas y más de 450 asesores inmobiliarios. Ofrecen servicios que van desde la compraventa de viviendas de segunda mano, hasta la comercialización de obra nueva.

2.1.2 Situación actual de las franquicias en Baja California.

En el 2007 el Consejo de Desarrollo de Tijuana tenía interés en buscar el éxito de empresarios para fomentar la inversión en Baja California. El presidente del Consejo de Desarrollo de Tijuana (CDT), de ese año Oscar Escobedo Carignan, aseguró que Baja California es líder en proyectos y concesión de franquicias a nivel nacional. El dirigente empresarial dijo que los apoyos del sector han permitido la creación de 10 franquicias de empresas de Baja California en el país y a la entidad han llegado un importante número de ellas. Mencionó que el CDT tiene interés en buscar el éxito de empresarios para fomentar la inversión, por lo que las ferias nacionales y las internacionales de franquicias han recibido el apoyo en la región.

Explicó que en casi 85% de los casos, una franquicia garantiza la probabilidad de éxito de una negociación y puso como ejemplo la situación de restaurantes y que las franquicias brindan experiencia, periodo de aprendizaje, control, entrenamiento y mantenimiento de la calidad de las recetas, además que se comparten costos y contratación de personal. Añadió que hay empresas pequeñas que no pueden tener departamento de personal, en cambio las franquicias dan esta oportunidad, lo cual garantiza la probabilidad de éxito. Asimismo, los hoteles registran el mismo

fenómeno, pues los controles de calidad proporcionan la garantía del éxito, aunque existen giros más complicados como las ferreterías y sus inventarios o las tintorerías, con el manejo de los químicos.

Hurtado (2010) menciona que el sector de franquicias en Baja California podría alcanzar un crecimiento de un 12 % durante el presente año y superar el 10% logrado en el 2009. Así mismo, informó que tan sólo 20 negocios invertirán más de 10 millones de pesos y estiman generar más de un millar de empleos en este mismo periodo. El especialista en el desarrollo de franquicias y marcas consideró que el 2010 es sin duda un año de oportunidades para invertir bajo el esquema de franquicias ya que es un sistema probado en general y en particular en la región de Baja California donde habrá una oferta interesante de negocios en busca de nuevos capitales. Hurtado resaltó que el mercado bajacaliforniano está en crecimiento con oportunidades para negocios probados. El crecimiento pronosticado para Baja California es de 12% considerando las 49 aperturas que se realizarán en 2010.

Tabla 2
Relación de Franquicias en Baja California

Relación de Franquicias Desarrolladas por el despacho Business Clon

Empresa	Aperturas			Empleos e inversión promedio por unidad		Derrama económica proyectada	
	2009	2010	2011	*Empleos promedio p/unidad	*Inversión prom. p/ unidad (dlis.)	Empleos	Inversión a generar
Tortillería Milpar	1	3	3	12	\$42,000	84	\$294,000
El Burro Percherón	1	3	3	5	\$45,000	35	\$315,000
Mi Jugueto	1	2	3	5	\$62,000	30	\$372,000
Concepto Casa	1	1	2	5	\$170,000	20	\$680,000
Teri King	1	3	3	7	\$62,000	49	\$434,000
D&D	1	1	2	6	\$187,700	24	\$750,800
Before & After	1	2	3	11	\$85,000	66	\$510,000
Alaska Raspados	2	5	5	5	\$32,000	60	\$384,000
TTG	1	3	3	8	\$77,000	56	\$539,000
Pizza Stuff	1	3	3	13	\$157,000	91	\$1,099,000
In English	1	1	3	12	\$56,000	60	\$280,000
Blue Luna Café	1	2	3	6	\$42,000	36	\$252,000
Tai Ki Shi	1	1	2	22	\$180,000	88	\$720,000
Playas Raspados	5	3	3	3	\$28,000	33	\$308,000
Asadero Las Brasas	1	1	2	30	\$375,000	120	\$1,500,000
Dog It's	2	3	4	7	\$56,000	63	\$504,000
Café Baristi	3	3	3	10	\$85,000	90	\$765,000
Sra. Mundo	1	2	2	4	\$20,000	20	\$100,000
Sastrería La Recta	1	4	4	3	\$25,000	27	\$225,000
Ofertickets	2	3	3	3	\$15,000	24	\$120,000
TOTAL						1076	\$10,151,800

Fuente: Ciudad Tijuana, 2010.

2.1.3 Situación actual de las franquicias en California

Por lo que hace el mercado de franquicias en el vecino estado de California, una encuesta a más de 140 franquicias realizada por *Franchise Update Media Group* (2010) (FUMG, por sus siglas en inglés), más del 50% de éstas han crecido y seguirán haciéndolo para este 2010 a través de la estrategia de reducir su cuota inicial y disminución de inversión donde proceda.

El FUMG presentó su Reporte Anual de Desarrollo de Franquicias 2010, una de las principales conclusiones del informe en profundidad, que incluye los resultados de más de 140 organizaciones de franquicias que están ampliando con éxito sus sistemas, es que más de la mitad de ellos han reducido los gastos iniciales en los últimos 12 meses.

El reporte 2010 destaca las últimas tendencias y pone de manifiesto el éxito que pueden tener los sistemas de franquicias que crecen más rápido. Este informe contiene de manera amplia las ventas y la generación de datos disponibles en la franquicia, la identificación de las fuentes productoras de ventas superiores y puntos de referencia para la construcción de presupuestos y planes de medios.

Hurtado (2010), destaca que, en respuesta a las condiciones económicas actuales, los franquiciadores han reducido sus costos iniciales. Los requisitos de inversión inicial, han experimentado la mayor reducción, seguida por las cuotas de reducción de franquicia, regalías más bajas y otras reducciones. También se detecta que el 50% de los participantes pasaron sus presupuestos de contratación de las iniciativas de Internet, a los portales de anuncios en línea, cuyo resultado es un menor costo que el enfrentado el año pasado. Sin duda la baja de costos será clave para el éxito del crecimiento del sector de las franquicias tanto en el vecino país como en México.

2.2 Franquicias

2.2.1 Antecedentes de las franquicias

En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la *Singer Sewing Machine Company* resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios y vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema tan sólo por diez años, haciendo a Singer una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una franquicia de producto y marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que se cuenta actualmente.

No obstante lo anterior, la utilización masiva del sistema de franquicias por el sector privado comenzó en Norteamérica en 1865, al finalizar la Guerra de Sucesión, como forma de expansión de las actividades de los industriales del norte en colaboración con viajeros y comerciantes del sur y oeste. Tal es el caso de las compañías manufactureras que en ausencia de capital y de personal capacitado para desarrollar y operar establecimientos minoristas, otorgaban derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes.

En 1898, la industria de gaseosas comenzó a utilizar igualmente el sistema de franquicias. En este caso, una embotelladora (franquiciado) recibía el concentrado, o el derecho a producir el concentrado, mediante la utilización de una fórmula, junto con el derecho a producir las gaseosas, identificadas con la marca del franquiciador y distribuir las en un área exclusiva.

Según Meyer (1992), define las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. De acuerdo con Kothler (1995), establece como concepto de franquicia o concesionamiento como un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

Por el contrario, Kennedy (1997) sostiene que las franquicias es un privilegio otorgado por un organismo gubernamental a un individuo, a una sociedad colectiva o a una sociedad anónima, para usar una sociedad pública, una calle o una carretera, o el espacio por encima o por debajo de la calle o carretera. La franquicia puede ser por un término fijo de años, por un período indeterminado o a perpetuidad. Ferenz (2009), menciona que una franquicia en México se caracteriza por ser un modelo de negocio probado, donde los errores en la operación diaria son menores en comparación a las que se suscitan dentro de un negocio independiente.

En la traducción del idioma inglés **franchising**, se acuñó para designar a un sistema de distribución comercial sumamente exitoso y que luego recorrió el mundo identificándose en distintos países que le otorgaron con palabras similares el mismo sentido comercial. En México, hemos adoptado la palabra “franquicia”, para referirnos a un modelo de negocio que ha sido fundamentado en la ley de Propiedad Industrial (2009), en el artículo 142 que menciona lo siguiente:

“La franquicia es una técnica de desarrollo que permite a una empresa, la franquiciante, dar en licencia un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, enseñanzas comerciales, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, Know How; a una tercera persona, sea natural o jurídica, con el objeto de obtener rendimientos económicos de la reventa de productos o la prestación de servicios a usuarios finales.”

Por lo tanto, una franquicia representa la autorización que se le da a una persona/compañía para vender los servicios/productos de una empresa en un determinado lugar. El concepto de franquicias ha estado relacionado tradicionalmente con la industria de comidas rápidas, sin embargo, el modelo es aplicado a diferentes sectores y representa en la actualidad un poco menos de la mitad del comercio en Estados Unidos.

En el 2000, las franquicias alcanzaron ventas en Estados Unidos por un trillón de dólares y generaron más de 8 millones de empleos de acuerdo con datos proporcionados por *Franchise Update Media Group*. Es importante mencionar que una franquicia es un ente que mantiene

autonomía, es decir, es un negocio propio que simplemente se beneficia de un sistema desarrollado y se ajusta a ciertos estándares de calidad y servicio.

Todas las franquicias comparten tres elementos fundamentales: la marca, el sistema de negocio y el pago por parte del que adquiere la franquicia. En cuanto a la marca, el que ofrece la franquicia ofrece también derechos de marca, logotipos y material publicitario. Esta marca común permite a todos los participantes de las franquicias beneficiarse de la publicidad y el valor de marca que se genera en todo el sistema, incluyendo el mercadeo que desarrolla la casa matriz así como cada uno de los dueños de las franquicias.

En cuanto al sistema de negocios, todas las franquicias exitosas implican un método de hacer negocios que es común a todos los miembros del sistema. Este método incluye productos estandarizados, métodos de preparación, métodos sobre cómo brindar el servicio, estándares sobre la apariencia de los locales, sistemas contables, sistemas de control de inventarios, gestión de calidad, etcétera. El otro elemento común en cualquier franquicia es el pago directo o indirecto por parte del que adquiere la franquicia. Este pago le permite hacer uso de la marca y de los sistemas de la compañía. Estos pagos pueden incluir un pago inicial, pagos como porcentaje de las ventas, pagos por servicios, por licencias y por publicidad.

2.3 Contexto internacional y nacional del clima organizacional

En el trabajo hecho por Vega, Arévalo, Sandoval, Constanza y Giraldo (2006) se enlista a una serie de autores que han contribuido al estudio del clima organizacional. Entre éstos están Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), Dessler (1979), James y Jones (1974), Flippo (1984), Reichers y Schneider (1990); Brunet (1987) y Chiavenato (2000). Ellos han propuesto diversos planteamientos acerca del clima organizacional, mostrando la estrecha relación del hombre con la organización; dichos planteamientos han tenido un gran impacto en el modelo de talento humano asumido por las organizaciones.

En el contexto internacional específicamente, el estudio del clima organizacional ha sido abordado en Colombia por autores como Sudarsky (1979), Méndez (1982) y Toro (1992a, 1992b y 1992c),

quienes han atraído la atención de distintos profesionales en contextos académicos y laborales hacia esta temática. Vega et al (2006). En España se han hecho estudios en los que también se ha aplicado el instrumento WES. Autores como Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) miden el clima organizacional y la satisfacción laboral en una PYME. Dichos autores mencionan la importancia de medir el clima no sólo en las grandes empresas, sino también en las pequeñas, en las cuales es viable la utilización del instrumento WES.

En Argentina se han realizado estudios enfocados en las Pymes, como lo es la investigación hecha por Barrón, Soler y Bongiovanni (2005). En su proyecto los autores relacionan el clima organizacional y la influencia que tiene sobre el estrés laboral. Para la medición utilizaron el instrumento WES. De manera similar, en España el estudio llevado a cabo por Moreira y Álvarez (2002) se relaciona a los conceptos de clima organizacional y estrés dentro de un instituto médico.

En el contexto nacional, es importante reconocer que el gobierno de México se está preocupando por el clima organizacional. Uno de los retos para esta administración es ser un gobierno productivo, sirviendo a la ciudadanía a través del logro de resultados. Y uno de los factores para cumplir ese objetivo es el desarrollo humano y profesional de sus servidores públicos.

Por tal razón, el Instituto Nacional de Ecología (2007) realizó una encuesta para medir el clima laboral dentro del mismo instituto. La aplicación tenía como objetivo orientar estrategias y acciones para facilitar a los servidores públicos trabajar en un clima satisfactorio que brinde un servicio de calidad a la ciudadanía. También con la revisión de la literatura, se encontraron varios estudios en instituciones educativas a nivel superior para medir el clima organizacional de los maestros y de los alumnos.

Autores como Toro, Bernal, Soto, Abril y Fajardo exponen que el tema del clima organizacional ha tomado mucha fuerza durante los últimos años, evidenciándose esto en el interés por su medición e intervención constante, en empresas de contexto nacional e internacional. La importancia que se le ha dado a este fenómeno se debe a la estrecha relación con diferentes procesos tales como la productividad, eficiencia, eficacia y calidad, criterios que posibilitan un óptimo desarrollo organizacional. (Vega et al 2006).

Las investigaciones anteriores muestran el interés que existe por el estudio del clima organizacional, así como su relación con otros aspectos, como la satisfacción del empleado y el estrés. También se evidencia que el instrumento WES es adaptable a diversas instituciones y tipos de estudio, siempre manteniendo su confiabilidad.

A continuación se presentan los planteamientos que han realizado los diversos autores sobre el clima organizacional.

Tabla 3

Tabla 1. Definiciones de clima organizacional planteadas por autores extranjeros

Autor principal	Definiciones	Autores que la retoman
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del "campo" psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Díaz e Iral, 1997; Marchan y Pérez, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.	Peiró, 1995; Abril y Fajardo, 2000.
Halpin y Croft (1963)	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.	Dessler, 1979; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Mesa y Pardo, 2004.

Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.	Dessler, 1979; Álvarez, 1992a; Romero, 1992; Acero, Irigarri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Bernal y Gómez, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Quiñóniz y Micolita, 1999; Flórez, 1999; Buitrago, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Díaz y Suárez, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001; Acero, 2003; Páramo, 2004.
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero, y Leal, 1990; Romero, 1992; Acero, Irigarri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Prieto, 1995; Lozano y Mendoza, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Rosales, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Guzmán, 1998; Nieto, Rodríguez y Arango, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Triana, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Cabrera, Parra, Rentería y Sánchez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Angarita, Ricaurte, Amaya, Rodríguez y Cortés, 2001; Forigua, Jiménez y Valero, 2003; Mesa y Pardo, 2004; Camacho, Ospina y Segura, 2003; Cardona y Sandoval, 2003; Gálvez, 2004; Moro y Murcia, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005; Quintana, 2005.
Tagiuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.	Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Peña y Sánchez, 1998; Vargas, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Acero, 2003; Páramo, 2004.
Pace (1968)	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.	Álvarez, 1992a; Abril y Fajardo, 2000.

Hall (1972)	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.	Dessler, 1979; Granja y Chamorro, 1998; Buitrago, 2000; Castiblanco y Quiroga, 2001; Bernal y Soto, 2001; Forigua, Jiménez y Valero, 2003; Barón y Cordovéz, 2005.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.	Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Valdenebro y Lozano, 2000; Páramo, 2004.
Payne y Pugh (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.	Peiró, 1995; Toro, 1996a; Bravo y Mosos, 1998; Páramo, 2004; Valdenebro y Lozano, 2000; Bernal y Soto, 2001.
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.	Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Vargas, 1999; Martínez y Guerrero, 1997; Valdenebro y Lozano, 2000; Toro, 2000; Bonnet y Cortés, 2002; Acero, 2003; Páramo, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005.
Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.	Romero y Leal, 1990; Álvarez, 1992a; Reyes y Rodríguez, 1995; González y Linares, 1997; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Quiñónez y Micolta, 1999; Flórez, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Sánchez y Silva, 2004; Barón y Cordovéz, 2005.
Naylor Pritchard, e Ilgen. (1980)	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.	Toro, 1992a; Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Marchán y Pérez, 1997; Abril y Fajardo, 2000.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.	Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Sánchez, 1994; Ángel, 1998; Granja y Chamorro, 1998.
Brunet (1987)	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las	Bernal y Gómez, 1995; Prieto, 1995; Vargas, 1999; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Martínez y Guerrero, 1997; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; González, Martínez, Peinado, Salazar,

	variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.	Torres y Zapata, 1999; Forero y Valero, 2003.
Reichers y Schneider (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.	Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Andujar, 1999; Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001; Toro, 2001; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Acero, 2003; Moro y Murcia, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.	González y Linares, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Sánchez y Silva, 2004.
Chiavenato (1990)	El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.	Otálora, 1993; González y Linares, 1997; Guzmán, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Vargas, 1999; Flórez, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Bonnet y Cortés, 2002; Bobadilla y De Antonio, 2002; Mesa y Pardo, 2004; Gálvez, 2004.
Álvarez (1992a y 1992b)	El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.	Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 1995; Ramírez, 1995; Marchán y Pérez, 1997; Bravo y Mosos, 1998; Abril y Fajardo, 2000; Toro, 2001; Moro y Murcia, 2004.
Peiró (1995)	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.	Peña y Sánchez, 1998; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.

	El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso (ver figura 2), pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.	
Silva (1996)	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.	Vargas, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Guillén y Guil, 2000.
González (1997)	El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.	Valdenebro y Lozano, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Forero y Valero, 2003; Bonnet y Cortés, 2002; Barón y Cordovéz, 2005; Quintana, 2005.

Fuente: VEGA, Diana, AREVALO, Alejandra, SANDOVAL, Jhennifer *et al.* Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, dez. 2006, vol.2, no.2, p.329-349. ISSN 1794-9998.

La gran variedad de autores que han aportado información al tema del clima organizacional, así como las distintas instituciones en donde se han aplicado estudios, confirman la relevancia que tienen en la actualidad los estudios sobre el clima dentro de las organizaciones. El objetivo de todo ello es detectar la situación interna de una empresa y mejorar los aspectos necesarios para mayor beneficio de las empresas.

2.4 Definiciones, características y enfoques del clima organizacional

2.4.1 Definiciones del clima organizacional

En su trabajo sobre el clima organizacional, Orbegoso (2008) expone una serie de definiciones que hacen otros autores. Este autor toma de referencia a Silva (1996) para analizar las tres posturas o enfoques sobre el clima organizacional: objetivas, subjetivas e integradoras.

1. Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet, 2004). Mañas, González y Peiró (1999) denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo

- perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.
2. Las definiciones subjetivas o subjetivistas, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Con esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas y otros (1999) lo denominan enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.
 3. Las definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

Méndez Álvarez (2006) presenta una definición sugerente y completa de clima:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”
Citado por Orbegoso (2008)

El clima organizacional es definido en principio en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos (Reichers y Schneider, 1990). Así mismo, el clima organizacional abarca las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos.

El clima organizacional es el reflejo de la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado. Las percepciones sobre el clima organizacional son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados. (Cotton, 2003)

Para entender mejor el concepto de clima organizacional es relevante destacar los siguientes aspectos.

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

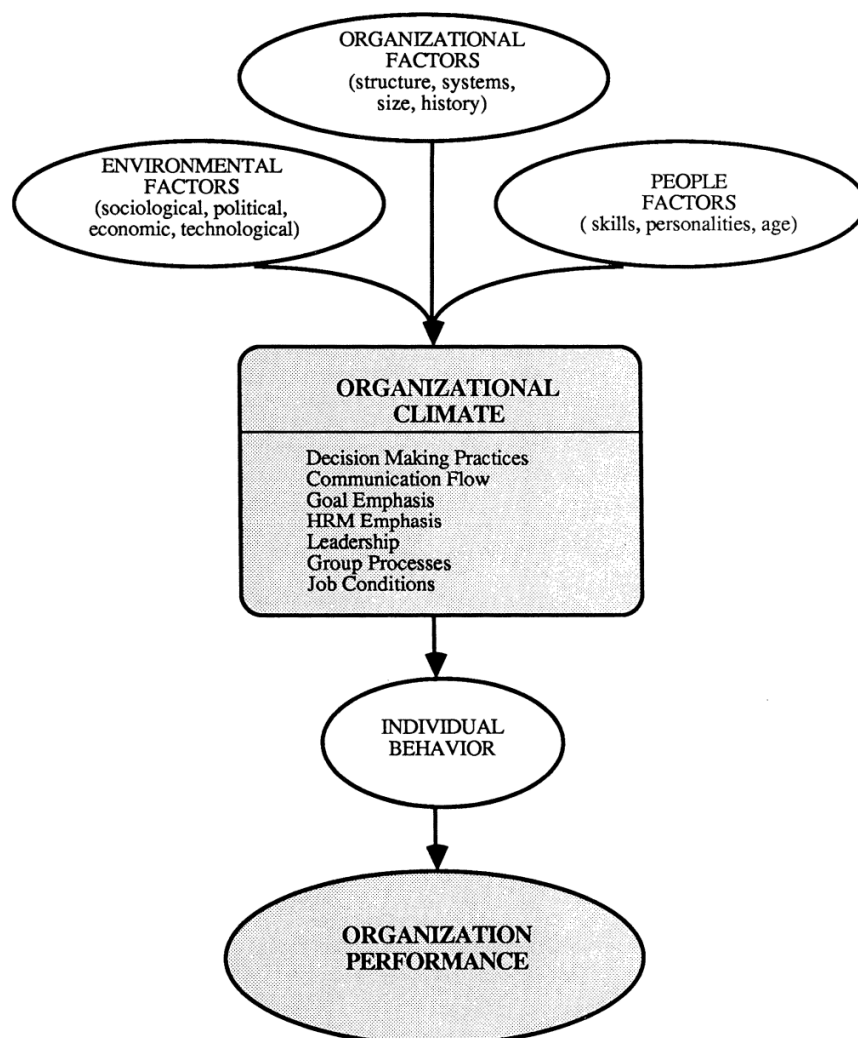
El enfoque que más aceptación ha tenido entre los estudiosos es el que utiliza las percepciones de los trabajadores sobre las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente laboral. La importancia de este enfoque es que el comportamiento del trabajador no es un resultado de los factores organizacionales que existen, tal como lo describiría un enfoque objetivista. Al contrario, el comportamiento depende de las percepciones que tenga el trabajador de los factores que hay dentro de su organización. Dichas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada empleado tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982). Citados por Goncalves (1999).

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos, como lo son la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones. De tal modo, al evaluar el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

El modo que tenga un sistema organizacional genera un determinado clima, que a su vez tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como es en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera. Así, el clima organizacional está compuesto por el conjunto de decisiones individuales, grupales y colectivas realizadas en una organización, cuyas consecuencias influyen en el logro de objetivos organizacionales.

En el esquema siguiente, Hansen y Wernerfelt (1989) muestran con claridad los aspectos que involucra el clima organizacional y su relación con la empresa.

Figura 1



Fuente: Gary Hansen y Birger Wernerfelt. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors, 1989. Strategic management journal, vol. 10.

2.5 Antecedentes sobre el clima organizacional

Se presentan algunas de las contribuciones teóricas más destacadas resumidas en tres grandes etapas.

2.5.1 Primera etapa

La primera etapa inicia con los estudios de Hawthorne hechos entre 1927 y 1932 por Elton Mayo, el objetivo primordial era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. La principal conclusión de estos estudios fue el descubrimiento de la dimensión socio-emocional de la organización vinculada a la noción de liderazgo, y asociada a la organización entendida como estructura.

La primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en el trabajo hecho por Lewin y Lippitt (1938) en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía por objetivo describir cómo afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósferas” grupales: la “democrática” y la “autocrática”. Citado por Fernández (2007).

Con la teoría de campo de Lewin (1939) se tuvo la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente. Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- (a) La motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente,
- (b) El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, y
- (c) Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan. Citado por Suárez (2001)

2.5.2 Segunda etapa

Siguiendo la estructura propuesta por Fernández (2007) la segunda etapa se ubica entre los años sesenta y primeros de los setenta. Una vez ya normalizada dentro de los estudios industriales, la noción de clima se amplía a otros tipos de organizaciones no productivas tales como bancos,

escuelas, administración central de los gobiernos, agencias de desempleo y hospitales. La preocupación fundamental era cómo medir el clima.

Este desplazamiento del interés hacia lo metodológico se basa en un consenso relativamente extendido sobre la medición del clima; cuestión que permite *abandonar* las metáforas de “ambiente”, “contexto organizacional” o “atmósfera”, como también la labor teórica requerida para su conceptualización. En el mismo trabajo de Fernández se citan a los siguientes autores que definen el clima organizacional.

- De acuerdo a Tagiuri & Litwin (1968) el clima es una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que:
 - a) Es experimentado por sus miembros.
 - b) Que influye en su comportamiento.
 - c) Que puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.
- Según la teoría de Litwin & Stringer (1968) el clima lo componían las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación. El mismo Litwin posteriormente (1982) sofisticó y clarificó su noción sosteniendo que el clima era “el resumen del patrón total de *expectativas y valores* de incentivo que existen en un medio organizacional dado” (Litwin, 1982).
- Los autores definen el clima como el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o subsistemas tratan con sus miembros y entorno.

Brunet (2004) menciona sobre la importancia de la estructura:

“El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; [...] Los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. [...] Las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, forzados, fríos; molestos por lo tanto, para la creatividad de sus empleados. Las empresas creadoras

tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos". Citado por Fernández (2007)

Uno de los enfoques más importantes de esta etapa fue propuesto por Rensis Likert (1965). Su objeto era identificar *sistemas de organización*, cuyo componente principal era el clima. La fuente eran las percepciones de los miembros respecto de 8 dimensiones relativas a la estructura (escala, tecnología, roles); el proceso administrativo (dirección, control, sanciones); y las comunicaciones entre posiciones jerárquicas.

Se generarían cuatro tipos de climas: el sistema I, autoritario explotador; el sistema II, autoritario paternalista; el sistema III, consultivo y el sistema IV, de participación en grupo.

En el plano metodológico, en esta misma etapa, se introducen algunos de los más citados instrumentos, entre los cuales destacan:

- *El Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ) propuesto por Halpin y Croft (1962) para el análisis del clima en las escuelas (Surgido en contexto norteamericano);
- *El Business Organization Climate Index* (BOCI) creado por Payne y Pheysey (1971) (Surgido en contexto inglés).
- *El Work Environment Scale* (WES) de Moos (1974). El cuestionario se encuentra en el anexo 1.

2.5.3 Tercera etapa

La tercera etapa en los estudios de clima comenzó a mediados de los ochenta y viene definida por una fuerte crisis epistemológica y teórica (Fernández, 2008). Se centra en el surgimiento de los estudios de cultura organizacional y con la crítica a las técnicas cuantitativas durante la "guerra de los paradigmas".

Suárez (2001) cita a Schein (1980) y su teoría del hombre complejo, la cual se fundamenta en lo siguiente:

(a) Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.

(b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer, otras cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.

(c) Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancia.

(d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas (Suárez, 2001).

2.5.4 Medida múltiple de los atributos organizacionales

Brunet (2004) define las diferentes medidas del clima organizacional múltiple, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida de los atributos individuales. La medida múltiple considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además sólo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo. Citado por Arnoletto y Díaz (2009).

2.5.5 Medida perceptiva de los atributos organizacionales

Con respecto a la medida perceptiva de los atributos organizacionales, se tiene que:

a) Son percibidas a propósito de una organización.

b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

2.5.6 Medida de los atributos individuales

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales se presenta una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción.

Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que miden la satisfacción de un factor.

2.6 Las causas que inciden en el clima

Existen factores que influyen en el clima organizacional, como características individuales, estructura, procesos grupales, motivadores extrínsecos, prácticas de dirección, comunicación formal e informal y formalización y políticas.

2.6.1 El clima y las variables organizacionales

Existen variables organizacionales negativas y positivas, las cuales se clasifican de la siguiente manera:

- ***Variables negativas***

El estrés:

Es el efecto de la influencia de una serie de factores de distinta procedencia, que afectan el sistema general a nivel fisiológico, psicológico y conductual del individuo.

El agotamiento:

Es un síndrome de cansancio emocional y desengaño que se da entre las personas; al estar reducidos los recursos emocionales los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar más de sí mismos y alcanzar un determinado nivel psicológico.

Ambigüedad de rol.

Se refiere a la situación que vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados.

Conflicto de roles.

Son aquellos que surgen cuando los roles que tienen que realizarse no corresponden a las necesidades o a los valores del responsable de ese puesto de trabajo.

- ***Variables positivas:***

Implicación laboral:

Es el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo; también hace referencia a la interiorización de valores acerca de la importancia del mismo.

Autoestima:

Los estudios que relacionan la autoestima con la conducta laboral indican que sujetos con una alta autoestima se sienten competentes y anticipan el éxito, ocurriendo lo contrario en el otro caso.

2.6.2 Dimensiones del clima organizacional consideradas con más frecuencia en los estudios

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, el cual repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización.

Litwin y Stringer (1968) mencionan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

1. Estructura

Es la que representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.

2. Responsabilidad (*Empowerment*): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Citado por Martínez (2000)

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, 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. (Martínez, 2000)

2.6.3 Los efectos del clima organizacional

El clima organizacional se encuentra en constante interacción con otros componentes de la organización. Es por ello que se puede hablar de dos tipos de consecuencias del clima dentro de la organización:

- a) Consecuencias directas: Es el influjo de las propiedades de la organización sobre la manera que tienen de comportarse el conjunto o parte del conjunto de las personas que constituyen la organización.
- b) Consecuencias de la interacción: Es el efecto que tienen los atributos de la organización sobre las personas que la componen así como el apoyo que ejerce el ambiente de trabajo sobre el individuo.

2.7 Instrumentos del clima organizacional

2.7.1 Instrumento de medición WES

La evaluación del clima se realizará usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974). Este instrumento con respuesta dicotómica verdad/falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional:

Implicación. Esta dimensión mide hasta que punto los empleados se sienten implicados en su trabajo.

Cohesión. Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.

Apoyo. Esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.

Autonomía. Este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones.

Organización. Este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

Presión. Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

Claridad. Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

Control. Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.

Innovación. Este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

Comodidad. Esta dimensión hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de autorrealización; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad/cambio.

2.7.2 Otros instrumentos.

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (1968) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto (Arévalo, 2000). Arévalo (2000) menciona otros cuestionarios que sirven para medir el clima organizacional.

- El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (1973) se basa en once dimensiones. Citados por Dessler (1993).
- El cuestionario de Halpin y Crofts (1962) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública. Citados por Dessler (1993).
- El cuestionario Profile of a School de Jane y Rensis Likert (1967) basado en ocho dimensiones.
- El cuestionario Business Organization Climate Index (BOCI) creado por Payne y Pheysey (1971) basado en 14 dimensiones.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa (Álvarez, 2001).

2.8 El liderazgo

El fenómeno del liderazgo se ha estado observando desde la década de 1930 (House y Aditya, 1997). Con el paso del tiempo se han realizado diferentes modelos para explicarlo, como el de modelo de características o de rasgos de Bennis (1984), el modelo del comportamiento de Tannenbaum, Schmidt (1973), el modelo de contingencias (Fiedler, 1967) y el modelo del liderazgo transformacional (Bass, 1994). Según Hersey (1998) las características del liderazgo son la distribución del poder, el uso de diferentes formas de poder y los valores del líder.

Según Robbins (2000) el liderazgo consiste en influir en un grupo para la obtención de las metas. Chiavenato (2004) la describe como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de objetivos específicos.

El liderazgo tiene como objetivo ayudar a la empresa a alcanzar las metas para las cuales ha sido creada. El liderazgo se ejerce a través de organizar y dirigir a la colectividad que está dentro de la empresa.

De acuerdo con Maxwell (2008), es hacer mejores personas en un área determinada, un líder trabaja con la gente aunque puede no hacer lo mismo que estas tienen que hacer, así como un hombre de avanzada edad incapaz de luchar puede ser el líder de un grupo de guerreros, no porque sea el mejor luchador o porque lo haya sido en el pasado sino porque los guerreros son mejores gracias a su guía y dirección.

Daft (2006) define el liderazgo como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Entre los elementos básicos que debe tener un líder se encuentran los siguientes:

Influencia: La relación entre las personas no es pasiva. Se busca influir en otros con el propósito de que se agrupen en torno a una visión común, con el objeto de propiciar un cambio que lleve a un futuro deseable. Influencia es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio (Lussier y Achua, 2005).

Objetivos de la organización: Los líderes eficaces tienen influencia sobre los seguidores para que no piensen en función de sus propios objetivos, sino en los de la organización. Los integrantes de una organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia resultados que deseen tanto el líder como los seguidores.

Cambio: El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro deseado. Las organizaciones necesitan modificaciones continuas para que puedan adaptarse al ambiente global que se requiera.

Gente: Los líderes ayudan a que las personas tengan éxito. El esfuerzo colectivo de la gente es lo que hace que las cosas sucedan.

2.9 Funciones administrativas del liderazgo

Henry Mintzberg (1973) identificó diez funciones administrativas que los líderes realizan para alcanzar los objetivos en las organizaciones. Mintzberg definió una función como un conjunto de expectativas de la forma en que una persona se conducirá para desempeñar su trabajo. Así mismo, estas diez funciones las agrupó en tres categorías: funciones interpersonales, funciones del líder y funciones informativas. Citado por Lussier y Achua (2005).

2.9.1 Funciones interpersonales

Comprenden las actividades de representación, líder y de enlace.

Función de representación: Se da cuando el líder actúa en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirige. Implica acciones como firmar documentos oficiales, recibir a clientes, habla con la gente, presidir reuniones y ceremonias.

Función de líder: Se desempeñan las labores administrativas para que se opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente. Entre las actividades está el escuchar y entrenar, dar instrucciones y capacitar, evaluar el desempeño.

Función de enlace: Se interactúa con otras personas externas a la organización. Se crea toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información. Las actividades que implica son formar parte de comisiones, asistir a reuniones de profesionales, convocar y reunirse con personas para mantenerse en comunicación.

2.9.2 Funciones informativas

Comprende las acciones de supervisión, difusión y portavoz.

Función de supervisión: Consiste en obtener información. La información se analiza para detectar problemas y oportunidades. La información se recaba a través de la lectura de informes, publicaciones, hablando con otras personas, observando a la competencia.

Función de difusión: Se da cuando se envía información al resto del personal de la unidad de la organización. La información restringida a los subordinados se transmite a ellos por medio del líder. La difusión se da a través de modo oral, correos, pláticas, o por escrito.

Función de portavoz: Esta función se da al rendir informes a personas externas a la unidad de la organización. Se informa al jefe, a otros departamentos, clientes y proveedores. Las actividades del portavoz son las reuniones con el jefe para analizar desempeños, responder a cartas, informar a las dependencias oficiales.

2.9.3 Funciones decisorias

Se incluyen las actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y negociador.

Función de emprendedor: Se da cuando hay innovación e inicia mejoras. Algunos ejemplos son el crear nuevos productos y servicios, idear nuevas formas de procesos, adquirir equipo nuevo.

Función de manejo de problemas: Sucede al realizar acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. El manejo de problemas es una reacción a un hecho imprevisto, que genera dificultad. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre las demás. Algunos casos son las huelgas sindicales, las descomposturas de máquinas, la demora de entrega de materiales a clientes o por parte de los proveedores.

Función de asignación de recursos: Esta función surge cuando los líderes programan, solicitan autorización y realizan actividades de presupuesto. Algunos ejemplos son el determinar los tiempos extras o aumentos de salario, programar el uso del equipo a los empleados.

Función de negociador: Se da cuando representa a su unidad en las transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un solo precio o términos para la adquisición de un producto o servicio, así como negociar contratos con sindicatos o con clientes y proveedores.

2.10 Formación para el liderazgo

Durante un proceso de cambio el líder asume la responsabilidad por el esfuerzo hecho en este periodo de transición. En estos casos, el líder es muy importante pues debe actuar como el agente transformador, conciliando los procesos y negociando con las personas.

El que el sucesor sea capaz de pasar esa prueba de fuego depende en gran medida de que sea capaz de encajar en el puesto de máxima responsabilidad de la empresa mediante la obtención de credibilidad y legitimidad (Barach y Ganitsky, 1995). El sucesor debe obtener confianza en sí mismo y habilidad para hacer contribuciones a la empresa, así como ganarse la aceptación y la credibilidad necesarias para que confíen en él los miembros de la organización.

La formación que recibe el sucesor es importante pues será lo que lo capacite ante los demás. Ésta es una de las variables durante el proceso de obtener legitimidad. Sin embargo, Ward y Aronoff (1994) distinguen entre lo que es adquirir conocimientos sobre el negocio y lo que es adquirir capacidades de liderazgo. De acuerdo con Foster (1995), preparar a los sucesores para ser líderes implica no solo que el sucesor conozca todos los aspectos de la empresa en particular, sino que también debe adquirir conocimientos sobre el sector donde está operando.

Stogdill (1974) recopila una serie de características sobre el liderazgo organizacional, haciendo notar que existen variedad de definiciones sobre este tema. Algunos conceptos son los siguientes.

- El liderazgo organizacional involucra un proceso y próximos resultados (tales como el compromiso del trabajador) que contribuyen al desarrollo y logro de los propósitos organizacionales.
- El liderazgo organizacional es inherentemente limitado por sistemas característicos y dinámicos, esto es un liderazgo contextualmente definido y causado.

La planeación es una de las características de diferenciación que refleja el nivel de desarrollo de una organización. Así mismo es donde se expresan las experiencias relevantes para el sucesor de una empresa. Algunos autores como Aronoff y Ward (2000) citan una lista de comprobación que se debe verificar para dar continuidad al proceso de sucesión y estimar las experiencias que se requieran. A continuación se presenta la lista hecha por dichos autores.

1. Identificar y expresar valores.
2. Determinar cómo pueden ser expresados los valores en la empresa.
3. Reestructurar una operación.
4. Sufrir fracasos y saber superarlos.
5. Tener un trabajo terrible y aprender a vivir con él.
6. Comenzar de cero.
7. Resolver los problemas laborales de los subalternos.
8. Romper con la rutina.
9. Pasar de un puesto de línea a un puesto jerárquico y reincorporarse al primero.
10. Ser asignado a un puesto de menos jerarquía.
11. Ser promovido sin estar preparado.
12. Construir algo de la nada.
13. Superar los traumas personales.
14. Identificar los modelos adecuados de papeles.
15. Estabilizar una operación deteriorada.
16. Descubrir nuevas perspectivas u orientaciones.

Algunas de estas experiencias pudieran ser vistas como negativas, sin embargo pueden llegar a fortalecer la habilidad para liderar y permitirle al sucesor desarrollar características importantes para definir su estilo de liderazgo.

2.11 Influencia y liderazgo

El liderazgo se basa fuertemente en la influencia y el poder que se tenga dentro de una empresa. Sin estos dos elementos, no hay liderazgo. No se pueden lograr cambios, por mucho poder que se ejerza, si ese poder no viene acompañado de influencia. A su vez, la influencia nace de la confianza que inspire el líder. También es vital que la influencia provenga de los conocimientos demostrados y de la experiencia que tenga el líder.

Ayuqui (2003) expone algunas de las características que debe tener un líder empresarial.

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Ayuqui (2003) menciona algunos de los atributos que debe tener un líder.

- Íntegro
- Motivador
- Creativo
- Trasciende a los demás
- Original, auténtico
- Inspira y organiza
- Busca el bien común
- Trabaja en equipo
- Comprometido, responsable
- Ejemplar, carismático
- Trabaja a largo plazo

- Emprendedor
- Busca la mejora continua
- Alta vocación de servicio
- Excelente comunicador.
- Autoestima Positiva.
- Autoconcepto claro de "quién soy".
- Actitud positiva frente a la vida.

2.12 Estilos de liderazgo

Mazzetti (1999) compila una serie de estilos de liderazgo. Entre éstos están los siguientes.

2.12.1 Estilo autocrático

Este estilo supone que los individuos rechazan el trabajo por naturaleza y que sólo lo harán si las circunstancias del medio en que desarrollan sus actividades lo permiten. También se tiene el concepto de que el ser humano común no está dispuesto a asumir responsabilidades, prefiere que lo dirijan, tiene poca ambición y procura obtener su seguridad sobre todas las cosas. Las herramientas esenciales de conducción son el control y la coerción a través de premios y castigos. El principio esencial de la organización es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad (Mazzetti, 1999).

2.12.2 Estilo integrador

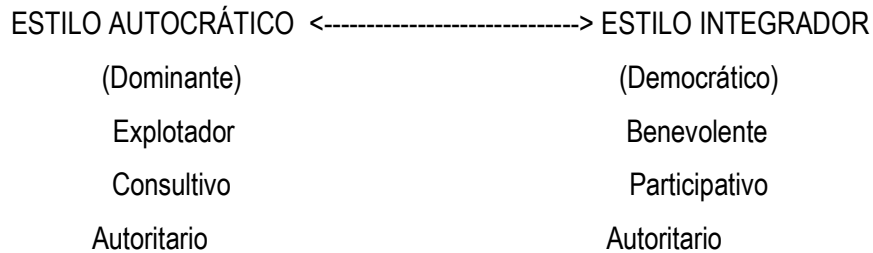
Este estilo asume que el esfuerzo físico y mental en el trabajo se da en forma natural en los individuos. Los individuos estarán dispuestos a lograr los objetivos de la organización por las compensaciones que recibirán asociadas con su logro. No sólo se dirige a través de premios y castigos. Este estilo se enfoca en crear condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos al éxito de la empresa.

Lo común que tienen estos dos enfoques es que se centran en la aplicación de autoridad por parte del líder, ya sea en mayor o menor medida.

2.12.3 Estilo participativo

Este enfoque parte de decir que entre el estilo autocrático y el estilo integrador existen grados intermedios.

Figura 2



Fuente: Mazzetti

2.13 Relaciones interpersonales en las empresas

Las organizaciones requieren que las personas trabajen juntas y se comuniquen entre sí. El ideal es que estas relaciones sean productivas, cooperativas y satisfactorias. Sin embargo, los gerentes o administradores saben que no siempre sucede de esta manera. El comportamiento interpersonal en organizaciones complejas produce inevitablemente diferencias de poder (Newstrom, 2007). El poder es la capacidad para influir en otras personas y acontecimientos. Es la característica distintiva del líder, la manera en que extiende su influencia sobre otros. Así mismo, el poder se gana en base a las personalidades, actividades y situaciones en que participan los líderes. (Newstrom, 2007).

2.13.1 Tipos de poder

En su libro Comportamiento humano en el trabajo (2007) Newstrom menciona cinco tipos de poder.

- **Poder personal:** También se le conoce como poder referente, carismático y de personalidad. Este poder proviene individualmente de cada líder. Es la habilidad que tienen los líderes de adquirir seguidores en base a su propia personalidad, pues poseen un magnetismo, confianza y creencias sólidas. En este caso, el líder percibe las necesidades de las personas y les promete satisfacerlas.

- **Poder legítimo:** Este poder proviene de una autoridad mayor. Surge del protocolo social de que el poder se delega legítimamente en otros por autoridades superiores establecidas. El líder tiene la facultad para premiar y castigar a otros.
- **Poder de experto:** Es el poder que surge del conocimiento que tiene una persona sobre una situación. Este poder depende de la educación, la capacitación y la experiencia.
- **Poder de premiación:** Es la capacidad para controlar y proporcionar elementos valiosos para los demás. Es la capacidad de una persona para otorgar aumentos de sueldo, hacer recomendaciones para promoción, así como para dar reconocimiento organizacional.
- **Poder coercitivo:** Es la capacidad para castigar a otros. Este poder recurre al temor como motivador ya que puede ser un mecanismo para inducir a los empleados a la acción.

2.13.2 Niveles de conflicto

Las expectativas creadas y que no son cumplidas, ya sea en los empleados o los dirigentes, así como la ambigüedad de roles producen conflictos entre los integrantes de una organización. El conflicto se puede dar entre individuos, entre grupos y entre las organizaciones competidoras. De acuerdo a Newstrom (2007) el conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por lograr o los métodos que se usarán para lograr esas metas. También son fuentes de conflicto la interdependencia de tareas, las políticas y reglas, las diferencias de personalidad, la mala comunicación, la tensión personal y las diferencias entre creencias, actitudes y experiencias. Existen tres niveles de conflicto: intrapersonal, interpersonal e intergrupalo.

- **Conflicto intrapersonal:** Este conflicto surge en el interior del individuo debido a la ambigüedad de roles que puede tener. Sus tareas tal vez no estén bien definidas y esto provoca el conflicto.
- **Conflicto interpersonal:** Las personas tienen la necesidad de proteger su autoimagen y su autoestima del daño que pueden ocasionarles otros. Cuando se perciben amenazas del exterior, una persona puede desequilibrarse y deteriorar su relación con otros. Los temperamentos de dos individuos pueden ser incompatibles y esto provoca tensión y conflicto. En ocasiones los problemas surgen de la falta de comunicación y de las diferencias de percepción.

- **Conflicto intergrupalo:** Se pueden dar entre los diferentes departamentos. Cada grupo se propone afectar al otro, para de esta manera ganar poder y mejorar su imagen. Los problemas surgen por distintos puntos de vista, la competencia y por la lealtad a un grupo. En ocasiones el conflicto se fomenta, es decir, se hace intencionalmente para obtener consecuencias constructivas cuando los dos grupos deciden llevar la relación a un nuevo equilibrio. En otros casos es preferible aminorar el conflicto debido a las consecuencias destructivas que conlleva. El reto de los dirigentes es mantener el conflicto a un nivel moderado, sin permitir que el conflicto se oculte o se exagere a niveles que hagan daño a la empresa.

2.13.3 Estrategias de solución a conflictos

Newstrom (2007) propone cinco tipos de soluciones para los conflictos.

- **Elusión:** Es retirarse física o mentalmente del conflicto. Con esta acción se da a entender un escaso interés por mejorar la situación. Se refleja poco interés en los involucrados por obtener resultados positivos.
- **Suavización:** Consiste en adaptarse a los intereses de la otra parte. Este enfoque da mayor importancia a los intereses de los demás, en perjuicio de los propios.
- **Coacción:** Se usan tácticas de poder para obtener la victoria. Esta estrategia está basada en la agresión y el dominio para lograr metas personales a expensas de los intereses de otras partes.
- **Concesión:** Ambas partes buscan el término medio o están dispuestas a renunciar a algo a cambio de obtener algo más. En esta estrategia se muestra un grado de interés por uno mismo y por los demás, pero no hay un resultado definido.
- **Confrontación:** Se enfrenta el conflicto directamente y se trabaja en él para lograr una solución mutuamente satisfactoria. Esta táctica intenta maximizar el logro de las metas de ambas partes para generar un resultado favorable para ambas partes.

El enfoque de confrontación es el único que se enfoca en solucionar el problema enfrentando directamente las causas que lo originan. Con este enfoque las dos partes reciben ganancias, además de que es mutuamente comprensivo, pues la colaboración ayuda a integrar los puntos de vista de ambas partes.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Generalidades

Mediante técnicas específicas es posible medir el clima organizacional de una empresa en un determinado tiempo y lugar. En este proyecto se aplica el modelo WES para medir el clima organizacional de una empresa de comida rápida.

Marco Espacial

Franquicia dedicada a la elaboración y venta de comida rápida en la ciudad de Tijuana, B.C., México.

Marco temporal

2008 – 2009

Tipo de investigación

El enfoque de este estudio es de tipo cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional. El diseño es no experimental y de corte transversal.

Ventajas y desventajas del diseño de la investigación:

Dentro de las ventajas existentes, se puede señalar el acceso a la información. La accesibilidad, la cual es proporcionada por los gerentes-propietarios representa la mayor ventaja, ya que se tendrá acceso a los resultados y particularidades del proceso.

Universo del Estudio:

- Marco Muestral: 33
- Población: 60
- Estratos: Por sucursal en relación con el número total de empleados.

Determinación de la muestra

Para nuestro estudio, contamos con la participación de treinta y tres empleados, de un total de ocho sucursales que tiene la franquicia, los cuales se dedican a la elaboración y venta de alimentos de comida rápida, siendo éstos el total de la muestra, que será de tipo estratificada y no probabilística. La cantidad muestreada es representativa de la población, debido a que se ha

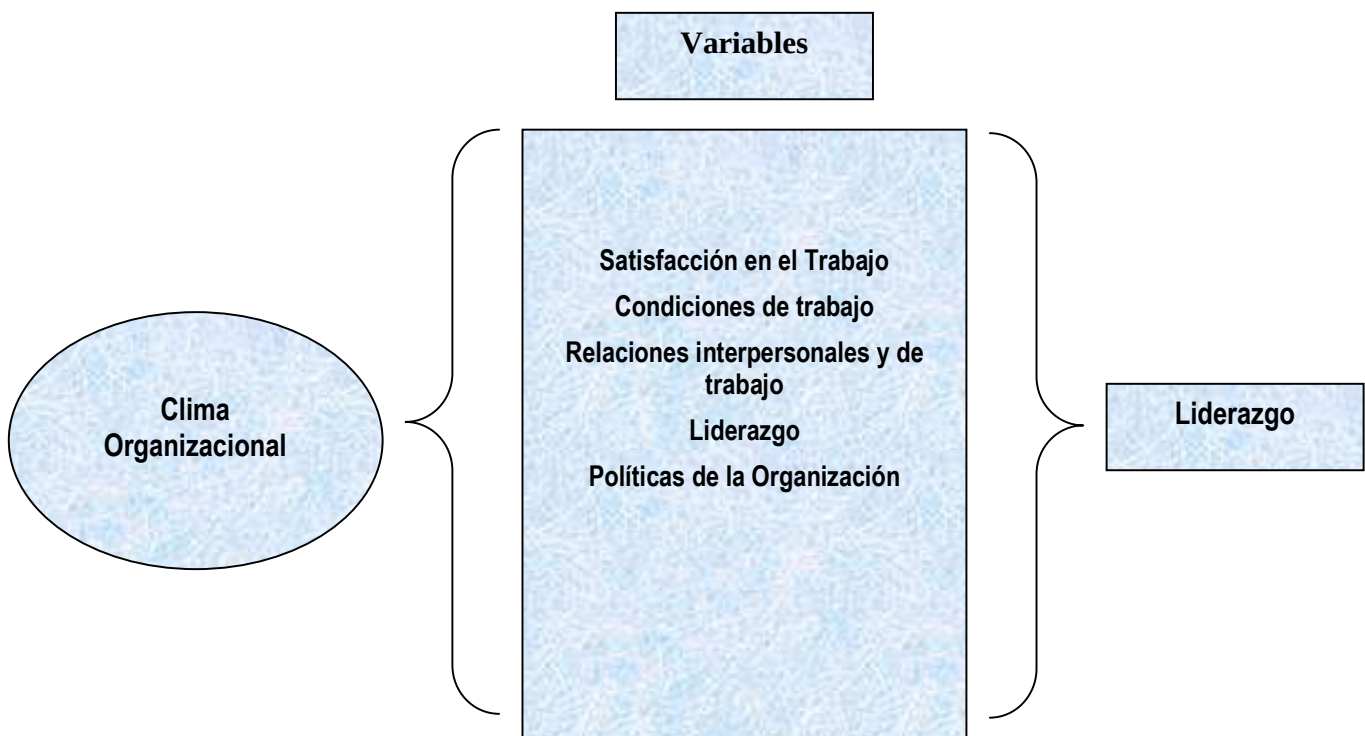
seleccionado dicha muestra con la finalidad de tener un nivel de confianza del 95% y por lo tanto, un margen de error muy pequeño.

Determinación de los sujetos de investigación

Los subordinados de las sucursales de la franquicia de comida rápida en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

3.2 Definición conceptual y operacional de las variables

Figura 3
Predictores del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4
Definición conceptual y operacional de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional
<u>Dependiente:</u> Liderazgo	Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (Daft, 2006)	Los ítems del cuestionario WES en el apartado de "Liderazgo".
<u>Independiente:</u> Clima Organizacional	Es el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima. (Orbegoso, 2008).	Todos los ítems del cuestionario WES

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Variables	Definición conceptual	Definición operacional
<u>Dimensiones</u>	Implicación. Esta dimensión mide hasta que punto los empleados se sienten implicados en su trabajo. Cohesión. Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí. Apoyo. Esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados. Autonomía. Este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones. Organización. Este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo. Presión. Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo. Claridad. Esta dimensión mide hasta que punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores. Control. Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados. Innovación. Este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo. Comodidad: Esta dimensión hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.	Todos los ítems del cuestionario WES

Fuente: Elaboración propia

3.3 Instrumentos de medición de las variables

Clima organizacional

La variable clima organizacional se medirá usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974) al procesar los resultados de los ítems del cuestionario de manera general.

Liderazgo

La variable liderazgo se medirá usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974)) en el apartado de "Liderazgo".

Análisis de los datos

Para el análisis de los datos y la presentación de los resultados se utilizó el paquete SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 12 para Windows. Dentro de este programa, la principal herramienta de análisis de la estadística descriptiva que se utilizó fue la frecuencia. Con ayuda de esta herramienta se hicieron los análisis y se interpretaron los datos.

Además, se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman rho para demostrar la relación entre las variables de clima organizacional y liderazgo.

CAPÍTULO IV

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Con el objetivo de alcanzar los objetivos de la investigación es importante operacionalizar el marco teórico y conceptual. Los objetivos y preguntas de investigación, junto con las variables de estudio y las hipótesis son básicamente los indicadores para construir el instrumento de medición. En este caso se utilizará un instrumento de medición ya validado.

4.1 Instrumento de medición

El instrumento seleccionado para la recolección de la información fue el cuestionario WES, el cual es precodificado, de cinco opciones a partir de escalas. Dicho cuestionario está diseñado para medir el clima organizacional en la organización. Con ayuda de este instrumento se contestará a las preguntas de investigación.

Para evaluar el instrumento de medición, conocer la reacción de los entrevistados y sondear la pertinencia de la escala de medición, se aplicó una prueba piloto a 12 empleados de la franquicia. Se observó que no hubo inconvenientes para la aceptación del cuestionario. Se les explicó a los encuestados que la información sería confidencial. El tiempo de respuesta de los cuestionarios fue de entre una y dos semanas. Los resultados que se obtuvieron están en concordancia con los 21 cuestionarios aplicados posteriormente. Esta información se menciona más adelante.

El instrumento consistió en un cuestionario de 54 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas (véase anexo 1). Dichas preguntas están distribuidas por secciones y de la siguiente manera:

Sección I. Sobre mi trabajo

Sección II. Sobre las condiciones de trabajo.

Sección III. Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo.

Sección IV. Sobre liderazgo.

Sección V. Sobre la organización.

Sección VI. En general

La hipótesis de trabajo se ha operacionalizado mediante las variables que se consideraron en la presente investigación. El cuestionario se diseñó para confirmar o no la hipótesis de trabajo planteada con anterioridad, para dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir con el objetivo de este estudio. (Flores, 2009)

4.2 Escalas de medición

La medición, según Davis (2001), es el acto de asignar números y otros símbolos a propiedades empíricas (objetos, cuentas o variables) conforme a ciertas reglas. De esta definición, se consideran tres aspectos relevantes:

Los numerales son símbolos como I, II, III o A), B), C); un numeral no tiene significado cuantitativo a menos que se le asigne; los numerales se pueden usar para etiquetar objetos o personas, jugadores o unidades muestrales de una población o cualquier otro sujeto en estudio. Cuando se les da significado cuantitativo a los numerales, éstos se convierten en número; así se tiene ya la posibilidad de aplicar modelos matemáticos y estadísticos para describir, explicar y predecir los fenómenos en estudio. En la definición anterior, el término asignación significa mapeo. El tercer concepto de medición es la regla. Una regla explica la forma que los numerales o números se van a asignar a los sujetos o eventos. Las reglas son los componentes más significativos en la medición.

Por lo general, hay dos tipos básicos de datos: cualitativos (no métricos) y cuantitativos (métricos). Datos no métricos son: atributos, características y propiedades categóricas que se pueden usar para identificar las posibles diferencias del sujeto en cantidad y grado. Las variables medidas métricas reflejan la cantidad o distancia relativa, mientras que las variables medidas con escalas no métricas no reflejan la cantidad o distancia relativa. Los datos no métricos se miden con escalas o niveles de medición nominal y ordinal, y los métricos con escala intercalar o racional.

La medición de la actitud o de las percepciones puede realizarse con diferentes escalas:

- Escala de Thurstone.
- Escala de Likert.
- Escala de Guttman.
- Escalas multidimensionales.

En términos metodológicos, según Ander-Egg (1994) la medición “consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado”.

En el diseño del cuestionario que se utilizó en esta investigación considera que cada uno del ítem tiene igual peso, y así los puntajes de los reactivos son sumados para proporcionar el puntaje de las percepciones de un individuo (Flores, 2009). Asimismo en esta investigación se aplica la escala de Likert. Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta; sin embargo, continúa siendo un enfoque vigente, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide al sujeto que externar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

El rango de respuestas va de:

TA: Totalmente de Acuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

La escala de intervalo se integra por 5 asertos quedando de la siguiente manera:

1. Totalmente de acuerdo,
2. De acuerdo,
3. Desacuerdo,
4. Totalmente en desacuerdo, y
5. N/A (No aplica)

4.3 Confiabilidad del cuestionario

El grado de confiabilidad del cuestionario fue validado por el propio autor, Moos (1974) al aplicarlo a 624 empleados de distintos ámbitos en Estados Unidos. A cada sub escala que compone el cuestionario, Moos le otorgó un porcentaje de confiabilidad interna de entre .70 y .91. Citado por Darrel (1986).

Alpha Cronbach. Para verificar la fiabilidad de los factores del instrumento aplicado se utilizó el Alpha de Cronbach en el Programa SPSS a los 54 ítems, arrojando una confiabilidad de .932. Según Nunally (1967), en una etapa inicial de investigación, los valores de Alpha de Cronbach entre 0.6 y 0.7, son aceptables para ítems que han de formar un mismo constructo.

Formula utilizada para el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems
 $\sum S_i^2$ Sumatoria de Varianzas de los Items
 S_T^2 Varianza de la suma de los Items
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	54

Correlación Bivariada

Correlación de Spearman

La correlación de Spearman es una prueba no paramétrica que se utiliza para medir el grado de asociación entre las dos variables. Fue desarrollado por Spearman, por lo que se llama la correlación de Spearman. De correlación de Spearman rank test no asume ninguna hipótesis sobre la distribución. (Levin, 2004)

La siguiente fórmula se utiliza para calcular la correlación de Spearman:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

P = correlación de Spearman

d_i = la diferencia entre las filas de los valores correspondientes X_i y Y_i

n = número de valor en cada conjunto de datos

TABLA 6

**Matriz del Coeficiente de Correlación de Spearman's (rho) Bivariada.
Correlaciones de Pearson para Medir El Clima Organizacional y su Relación
con el Liderazgo y Relaciones Interpersonales.**

MATRIZ CORRELACIONES	CONDICIONES DE TRABAJO	RELACIONES INTERPERSONALES	LIDERAZGO	POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	EN GENERAL	CLIMA ORG.
CONDICIONES DE TRABAJO	1.000					
	0.289					
	0.236					
	0.138	1.000				
	0.256	.554**	1.000			
	0.008	.416*	.443**			
	0.281	0.089	0.080			
	0.020	0.037	0.104			
	0.035	-0.058	0.268			
	0.235	0.150	0.170	1.000		
	0.216	0.250	0.197	.75**		
	0.019	.400*	.360*	0.302		
	0.067	0.244	.478**	0.106	1.000	
	0.049	0.280	.600**	0.160	.551**	
	0.173	0.264	0.241	-0.027	.429*	
	0.048	.453**	0.261	0.228	0.258	1.000
	0.079	.444**	0.156	.446**	0.224	.701**
	.402*	.638**	.450**	.422*	0.273	0.329
	.395*	.374*	0.335	0.227	.439*	0.195
	0.217	.483**	.367*	0.270	.608**	.381*
	0.098	0.341	0.268	0.169	.726**	.433*
	0.042	0.317	0.244	0.196	0.299	.483**
	0.226	0.320	0.214	0.169	.374*	.369*
	0.326	.350*	0.271	0.183	0.121	0.140
	0.319	0.129	0.084	.393*	0.120	0.088
	.356*	0.254	0.207	.477**	0.157	0.182
	0.204	0.320	0.140	0.230	0.193	0.099
	0.245	0.314	0.309	0.193	.418*	0.311
	.367*	.382*	.348*	0.304	.434*	0.108
	0.066	0.214	0.039	0.066	0.187	-0.095
	0.157	0.248	0.049	-0.143	0.111	0.089
	0.223	0.207	0.007	-0.049	0.246	0.038
	0.074	0.193	0.008	0.064	0.116	0.154
	.481**	0.192	0.060	0.329	0.008	0.017
	0.180	0.262	-0.077	.497**	0.139	0.131
	0.144	0.015	-0.209	0.212	0.107	0.125
	.603**	0.334	-0.101	0.150	-0.003	0.047
	0.144	.405*	.466**	0.252	.409*	0.280
	-0.101	.502**	0.077	0.314	0.264	.360*
	.347*	0.276	0.051	.526**	-0.073	0.159
	.393*	0.183	-0.127	0.257	-0.010	0.093
	0.306	.360*	0.234	0.338	0.214	.428*
EN GENERAL	.413*	.465**	.410*	0.294	0.135	0.315
CLIMA ORGANIZACIONAL	.430*	0.247	0.242	-0.108	-0.060	0.303

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

** La correlación es significativa en el nivel 0.01

* La correlación es significativa en el nivel 0.05

Se observan correlaciones positivas y negativas en algunas de las variables, solo se tomarán en cuenta las correlaciones positivas mayores a .600. Cabe aclarar que algunas columnas en las cuales no aparecen datos significativos, fueron eliminadas por falta de espacio. Sin embargo, las correlaciones de interés son aquellas que se encuentran ubicadas en las secciones de condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo y políticas de la organización. A continuación se mencionan.

La correlación entre las políticas de la organización y las condiciones de trabajo tienen un coeficiente de .603, lo cual muestra una correlación moderada sustancial, con un nivel de significancia de 0.01. De igual manera la correlación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales tienen un coeficiente de .698, lo cual muestra una correlación moderada sustancial, con un nivel de significancia de 0.01.

Se encuentran dos correlaciones en la sección de relaciones interpersonales, un coeficiente de .600 y otro de .757. Ambos con un nivel de significancia de 0.01, lo cual muestra una correlación moderada sustancial y marcada alta, respectivamente. Esto, a su vez, señala una alta influencia entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales, ya que ambas preguntas se encuentran en la sección de relaciones interpersonales únicamente.

Existen dos correlaciones más entre el liderazgo y las relaciones interpersonales con un coeficiente de .608 y .726. Los dos tienen un nivel de significancia de .01, lo que significa una correlación moderada sustancial y marcada alta, respectivamente. Es importante destacar que se observa una fuerte correlación entre el liderazgo y el clima organizacional, debido a que existen veintidós correlaciones en esta sección.

De éstas, diez correlaciones se consideran moderadas sustanciales debido a que se encuentran en el rango de .610 a .669 y doce correlaciones que se consideran marcadas altamente por encontrarse en el rango de .701 a .864. Dichas correlaciones tienen un nivel de significancia de .01. Por último, se encuentra una correlación marcada alta entre las políticas de la organización con el clima organizacional, ya que muestra un coeficiente de .751 con un nivel de significancia del 0.01.

Como estrategia de investigación se propone que a partir de la evidencia que arroja la matriz de coeficientes de correlación de Pearson, se consideren sólo aquellas correlaciones significativas al nivel de 0.01 y de una magnitud igual o mayor a 0.5, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte.

Siguiendo esta estrategia, se determina que el clima organizacional está relacionado de alguna forma con la mayoría de las variables, excepto la variable “en general”. Las variables más fuertes son el liderazgo y las relaciones interpersonales, encontrándose en menor medida las condiciones de trabajo y las políticas de la organización. Por lo tanto, se acepta la H0, es decir, el clima organizacional de esta organización guarda una fuerte relación con el liderazgo, principalmente y con las relaciones interpersonales, en segunda instancia.

Tabla 7
Resultados de las correlaciones bivariadas de las variables independientes

Correlación entre variables independientes	
Políticas de la organización - Condiciones de trabajo	
Metas establecidas - Equipo necesario para realizar el trabajo	.603**
Liderazgo - Relaciones interpersonales	
Satisfacción con la forma de trabajar del jefe - Relaciones interpersonales cordiales y abiertas	.638**
Orientación del jefe para cumplir con el trabajo – Conocer al cliente final	.608**
Comunicación de políticas y forma de trabajo por el jefe – Conocer al cliente final	.726**
Relaciones interpersonales - Relaciones interpersonales	
Apoyo entre compañeros para servir a cliente – Conocimiento de responsabilidades y funciones de compañeros de trabajo	.600**
Recibo información oportuna para mi trabajo – Recibo información que requiero	.757**
Liderazgo – Liderazgo	
Evidencia de que el jefe utiliza las ideas propuestas del empleado – Jefe solicita ideas y propuestas	.701**
Jefe y empleado acuerdan expectativas de desempeño – Evidencia de que el jefe utiliza ideas propuestas del empleado	.648**
Confianza con el jefe – Satisfacción con la forma de trabajar del jefe	.641**
Orientación del jefe para cumplir con el trabajo – Satisfacción con la forma de trabajar del jefe	.702**
Jefe flexible y justo antes peticiones – Satisfacción con la forma de trabajar del jefe	.701**
Orientación del jefe para cumplir con el trabajo – Confianza con el jefe	.864**
Comunicación de políticas y forma de trabajo por el jefe – Confianza con el jefe	.669**
Retroalimentación sobre desempeño constructiva – Confianza con el jefe	.642**
Jefe flexible y justo antes peticiones – Confianza con el jefe	.791**
Comunicación de políticas y forma de trabajo por el jefe - Orientación del jefe para cumplir con el trabajo	.791**
Retroalimentación de desempeño - Orientación del jefe para cumplir con el trabajo	.791**
Retroalimentación sobre desempeño constructiva - Orientación del jefe para cumplir con el trabajo	.707**
Jefe valora los esfuerzos del empleado - Orientación del jefe para cumplir con el trabajo	.610**
Jefe flexible y justo antes peticiones - Orientación del jefe para cumplir con el trabajo	.623**
Jefe flexible y justo antes peticiones – Comunicación de políticas y forma de trabajo por el jefe	.751**
Retroalimentación de desempeño - Jefe y empleado acuerdan expectativas de desempeño	.649**
Retroalimentación sobre desempeño, aspectos positivos y negativos – Jefe otorga retroalimentación	.705**
Jefe valora los esfuerzos del empleado - Jefe otorga retroalimentación sobre desempeño	.630**
Retroalimentación sobre desempeño constructiva – Retroalimentación, aspectos positivos y negativos	.663**
Retroalimentación sobre desempeño oportuna - Retroalimentación sobre desempeño constructiva	.789**
Jefe flexible y justo antes peticiones - Retroalimentación sobre desempeño constructiva	.616**
Jefe flexible y justo antes peticiones - Jefe valora los esfuerzos del empleado	.716**
	.712**
	.
Políticas de la Organización - Políticas de la Organización	
Reconocimiento de Dirección al personal por sus esfuerzos – Comunicación que apoya el logro de objetivos	.751**
En General-En General	
Buen lugar para trabajar – Satisfecho con el trabajo	.517*

Fuente: elaboración propia

**La correlación es significativa en el nivel 0.01

* La correlación es significativa en el nivel 0.05

Los resultados de las correlaciones anteriores permiten concluir que cinco variables están relacionadas con otras cuatro variables en este modelo. Se propone como estrategia de investigación que, a partir de la evidencia empírica que arroja la matriz de coeficientes de correlación de Spearman, considerar sólo aquellas correlaciones significativas de 0.01 y de una magnitud igual o mayor a 0.5, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

La investigación estableció como objetivo general medir el clima organizacional de una franquicia de comida rápida y la relación que guarda con la variable de liderazgo. En la sección sobre el liderazgo se puede observar que la mayoría de las respuestas son contestadas de manera positiva, a excepción de una pregunta en donde mencionan que el jefe no solicita sus ideas para mejorar en el trabajo.

Respecto a las secciones que se refieren al trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y de trabajo, y en general, los encuestados en su mayoría contestan positivamente. Por otra parte, en la sección que se refiere a la organización, la mayoría son respuestas negativas. Es decir, los empleados consideran que la dirección no se preocupa por su futuro, no se reconoce la trayectoria del personal y las promociones que se realizan no se otorgan a quienes se lo merecen realmente.

5.1 Interpretación de los resultados

En la tabla 8 se muestra la interpretación de los resultados y las correlaciones entre variables.

TABLA 8
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1	“Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable” está relacionado con “El equipo necesario para realizar el trabajo” con un coeficiente de correlación de .603 y un nivel de significancia de .01.	Es importante que el empleado cuente con el equipo necesario para cumplir con las metas establecidas en la organización.
2	“Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe” está relacionado con “Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi organización” con un coeficiente de correlación de .638 y un nivel de significancia de .01.	La forma de trabajar del supervisor trae como resultado que las relaciones entre los empleados se desenvuelvan en un ambiente de cordialidad.
3	“Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes” está relacionado con “Conozco las	Los empleados al conocer sus funciones y responsabilidades

	responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área o centro" con un coeficiente de correlación de .600 y un nivel de significancia de .01.	se apoyan mutuamente para brindar un servicio al cliente.
4	"Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo" se encuentra fuertemente relacionado con "Recibo la información que requiero para mi trabajo" con un coeficiente de correlación de .757 y un nivel de significancia de .01.	Los empleados reciben la información para realizar su trabajo de manera oportuna.
5	"Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con el trabajo" se encuentra relacionado con "Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final" con un coeficiente de correlación de .608 y un nivel de significancia de .01.	Al orientar el jefe a sus empleados trae como consecuencia que éstos cumplan con su trabajo brindando un mejor servicio al cliente.
6	"Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área" está relacionado en gran medida con "Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final" con un coeficiente de correlación de .726 y un nivel de significancia de .01.	Existe buena comunicación de las políticas y la forma de trabajar entre el jefe y los empleados lo que trae como resultado que conozcan al cliente y así brindar un mejor servicio.
7	"Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas propuestas para mejorar el trabajo" está relacionado en gran medida con "Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo" con un coeficiente de correlación de .701 y un nivel de significancia de .01.	El supervisor apoya las ideas propuestas de los empleados que son utilizadas para mejorar el trabajo. Lo que ocasiona que el empleado se sienta parte importante de la organización.
8	"Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño" se relaciona con "Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas propuestas para mejorar el trabajo" con un coeficiente de correlación de .648 y un nivel de significancia de .01.	Las expectativas sobre el desempeño del empleado son acordadas entre empleados y supervisor y son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo.
9	"Siento confianza con mi jefe" y "Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe" tienen un coeficiente de correlación de .641 y un nivel de significancia de .01.	Existe un alto grado de confianza entre los empleados y el supervisor que ocasiona que el empleado se sienta satisfecho con la forma de trabajar de éste.
10	"Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con el trabajo" y	El supervisor brinda apoyo

	“Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe” tienen un coeficiente de correlación de .702 y un nivel de significancia de .01.	para que el empleado cumpla con las metas de la organización, lo que hace que el empleado se sienta satisfecho con la forma de proceder del supervisor.
11	“Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito” y “Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe” guarda una fuerte relación al tener un coeficiente de correlación de .771 y un nivel de significancia de .01.	La gran parte de los empleados considera que su superior es flexible y justo ante las peticiones que se le realizan, lo que trae como resultado que se sientan a gusto respecto a este punto.
12	“Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con el trabajo” y “Siento confianza con mi jefe” se relacionan en gran medida debido a que existe entre ambas preguntas un coeficiente de correlación de .864 y un nivel de significancia de .01.	El apoyo que el supervisor les otorga a los empleados para cumplir con su trabajo ocasiona que los empleados se sientan en confianza con él.
13	“Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área” y “Siento confianza con mi jefe” tienen un coeficiente de correlación de .669 y un nivel de significancia de .01.	La mayoría de los empleados considera que existe una comunicación efectiva del supervisor en lo que concierne al trabajo, lo que ocasiona que haya confianza entre ambos.
14	“La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar” y “Siento confianza con mi jefe” tienen un coeficiente de correlación de .642 y un nivel de significancia de .01.	Existe una retroalimentación constructiva sobre el desempeño de los empleados que ocasiona que exista confianza entre el supervisor y los empleados.
15	“Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito” y “Siento confianza con mi jefe” tienen un coeficiente de correlación de .791 y un nivel de significancia de .01.	La gran mayoría de los empleados siente confianza con el supervisor debido a que éste es flexible y justo en lo que respecta al trabajo.
16	“Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área” y “Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con el trabajo” están estrechamente relacionados debido a que tienen un coeficiente de correlación de .791 y un nivel de significancia de .01.	Los empleados consideran que existe por parte del supervisor una buena comunicación de las políticas y forma de trabajo, pero además son apoyados para que sea realicen.
17	“Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño” y “Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con el trabajo” tienen	La retroalimentación que ofrece el supervisor facilita

	un coeficiente de correlación de .707 y un nivel de significancia de .01.	que los empleados cumplan con su trabajo.
18	“La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar” y “Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con el trabajo” tienen un coeficiente de correlación de .610 y un nivel de significancia de .01.	La mayoría de los empleados consideran que la retroalimentación es constructiva, les ayuda a mejorar y les facilita el trabajo.
19	“Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado” y “Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con el trabajo” tienen un coeficiente de correlación de .623 y un nivel de significancia de .01.	Cuando el supervisor valora a sus empleados, aunque no siempre se alcancen los objetivos de la organización y se los hace saber es una forma de que los empleados se sientan motivados para cumplir con su trabajo.
20	“Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito” y “Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con el trabajo” tienen un coeficiente de correlación de .751 y un nivel de significancia de .01.	La manera flexible y justa de ser del supervisor hace que a los empleados se les facilite cumplir con sus labores.
21	“Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito” y “Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área” tienen un coeficiente de correlación de .649 y un nivel de significancia de .01.	El supervisor es flexible y justo ante las peticiones de sus empleados y a su vez esto le da la oportunidad que la comunicación fluya efectivamente.
22	“Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño” y “Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño” tienen un coeficiente de correlación de .705 y un nivel de significancia de .01.	El supervisor y los empleados dialogan para saber qué es lo que se espera del empleado en el trabajo, pero además existe la retroalimentación.
23	“La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos” y “Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño” tienen un coeficiente de correlación de .630 y un nivel de significancia de .01.	El supervisor otorga una retroalimentación sobre el desempeño tanto de aspectos negativos como positivos.
24	“Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado” y “Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño” tienen un coeficiente de correlación de .663 y un nivel de significancia de .01.	El supervisor les hace saber a los empleados su esfuerzo y les informa en qué aspectos fallaron y así mejorar.
25	“La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar” y “La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos” tienen un coeficiente de correlación de .789 y un nivel de significancia de .01.	La retroalimentación que se realiza abarca tanto aspectos positivos como negativos. Lo cual significa que es constructiva y ayudará a evitar cometer los mismos errores.

26	“La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna” y “La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar” tienen un coeficiente de correlación de .616 y un nivel de significancia de .01.	La retroalimentación que se otorga a los empleados es constructiva y se les informa en el momento justo.
27	“Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito” y “La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar” tienen un coeficiente de correlación de .716 y un nivel de significancia de .01.	La manera flexible y justa de ser del supervisor hace que los empleados comprendan que la retroalimentación es importante y les ayuda a mejorar.
28	“Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito” y “Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado” tienen un coeficiente de correlación de .712 un nivel de significancia de .01.	La mayoría de los empleados tienen un buen concepto del supervisor debido a que lo consideran flexible y justo porque valora sus esfuerzos, aunque no siempre se cumplan los objetivos.
29	“Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización” y “Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización” tienen un coeficiente de correlación de .751 y un nivel de significancia de .01..	Gran parte de los empleados percibe que existe buena comunicación en la organización debido a que el supervisor transmite el reconocimiento y apoyo que la Dirección hace a sus empleados por el logro de objetivos.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados

5.2 Interpretación de las gráficas

A continuación se enlistan todas las preguntas del cuestionario aplicado, así como su respectiva gráfica.

Sección 1

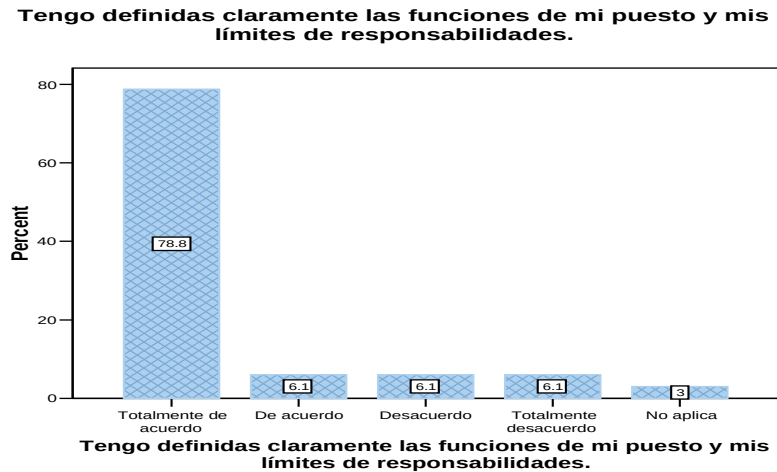
Pregunta I1

Cuadro 1

Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	26	78.8	78.8	78.8
	De acuerdo	2	6.1	6.1	84.8
	Desacuerdo	2	6.1	6.1	90.9
	Totalmente desacuerdo	2	6.1	6.1	97.0
	No aplica	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta I1, la mayoría de los entrevistados, el 78.8% contestaron estar totalmente de acuerdo con respecto a que tienen definidas sus funciones y límites de responsabilidad. Esto indica que la empresa tiene una visión precisa sobre lo que espera que realicen los empleados. Hay una comunicación clara entre los directivos y los empleados al momento de establecer los reglamentos internos de la empresa.

Pregunta I2

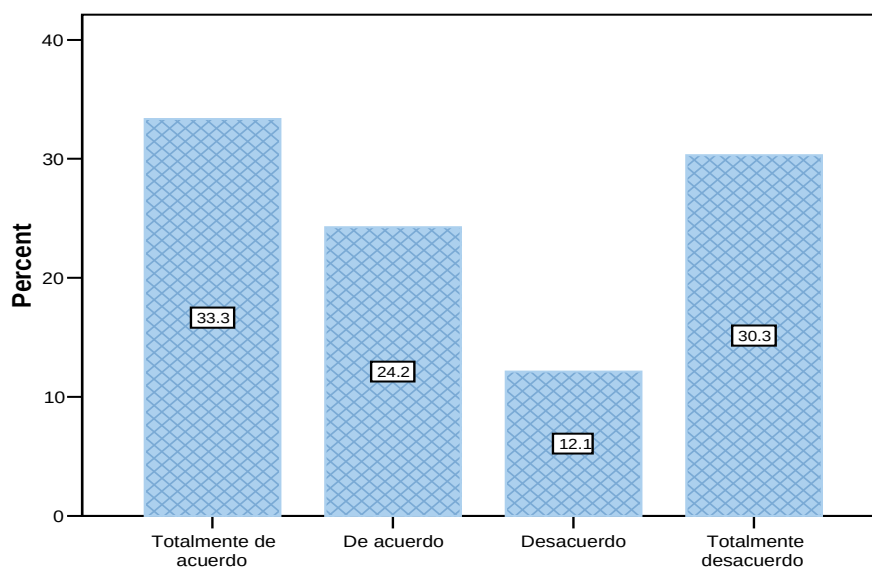
Cuadro2

Para desempeñar la funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	11	33.3	33.3	33.3
	De acuerdo	8	24.2	24.2	57.6
	Desacuerdo	4	12.1	12.1	69.7
	Totalmente desacuerdo	10	30.3	30.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2

Para desempeñar la funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.



Para desempeñar la funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta I2, hubo 19 personas que contestaron que realizan un esfuerzo adicional al desarrollar las funciones de su puesto. Éstos representan el 57.6% de los entrevistados. En cambio, el 42.4% responde que no realizan un esfuerzo adicional. Esto indica que gran parte de los empleados consideran que su labor requiere de un esfuerzo adicional por parte de ellos, pero existe un porcentaje considerable que no lo mira así.

Pregunta I3

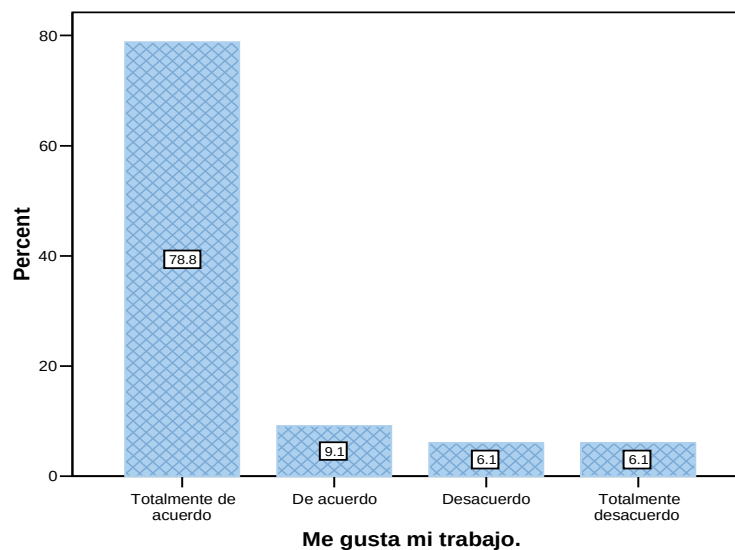
Cuadro 3

Me gusta mi trabajo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	26	78.8	78.8	78.8
	De acuerdo	3	9.1	9.1	87.9
	Desacuerdo	2	6.1	6.1	93.9
	Totalmente desacuerdo	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3

Me gusta mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta I3, de los 33 entrevistados, el 78.8% dicen estar totalmente de acuerdo en que les gusta su trabajo. Se refleja un gusto de la mayoría de los empleados por las actividades que realizan en su trabajo. Si se toma en cuenta a las personas que contestan con el énfasis De acuerdo, entonces se tiene a un 87.9% que están de acuerdo con el gusto por su trabajo. Sólo el 12.2% de los encuestados no está conforme con sus labores.

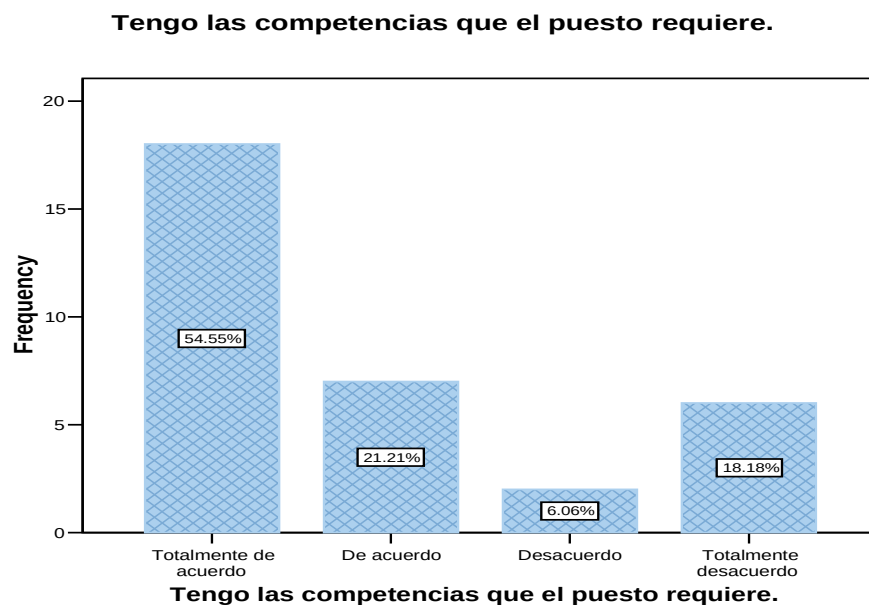
Pregunta I4

Cuadro 4

Tengo las competencias que el puesto requiere.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	18	54.5	54.5	54.5
	De	7	21.2	21.2	75.8
	Desacuerdo	2	6.1	6.1	81.8
	Totalmente desacuerdo	6	18.2	18.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta I4, las respuestas de esta pregunta indican que la mayoría de los empleados se sienten capaces de realizar las labores dentro de la empresa. Se percibe un nivel de confianza alto en los trabajadores para realizar bien sus actividades debido a que el 75.8% de ellos respondió en forma positiva.

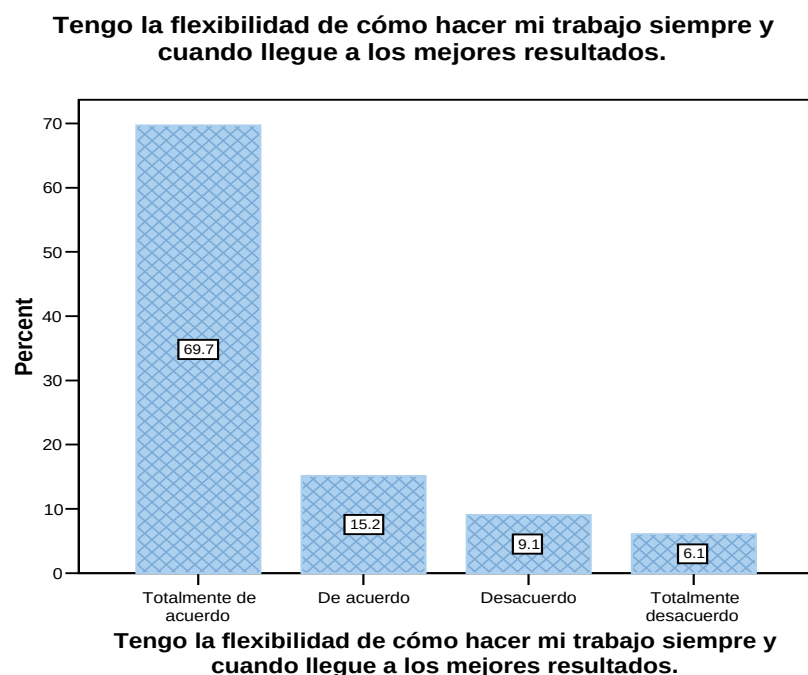
Pregunta I5

Cuadro 5

Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	23	69.7	69.7	69.7
	De acuerdo	5	15.2	15.2	84.8
	Desacuerdo	3	9.1	9.1	93.9
	Totalmente desacuerdo	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta I5, de las personas entrevistadas, el 69.7% contestaron estar totalmente de acuerdo en tener un tipo de flexibilidad para hacer su trabajo. La mayoría de los empleados sienten que la empresa les tiene confianza y por tal motivo se les otorga la flexibilidad para trabajar a su ritmo, siempre y cuando terminen a tiempo y correctamente sus labores.

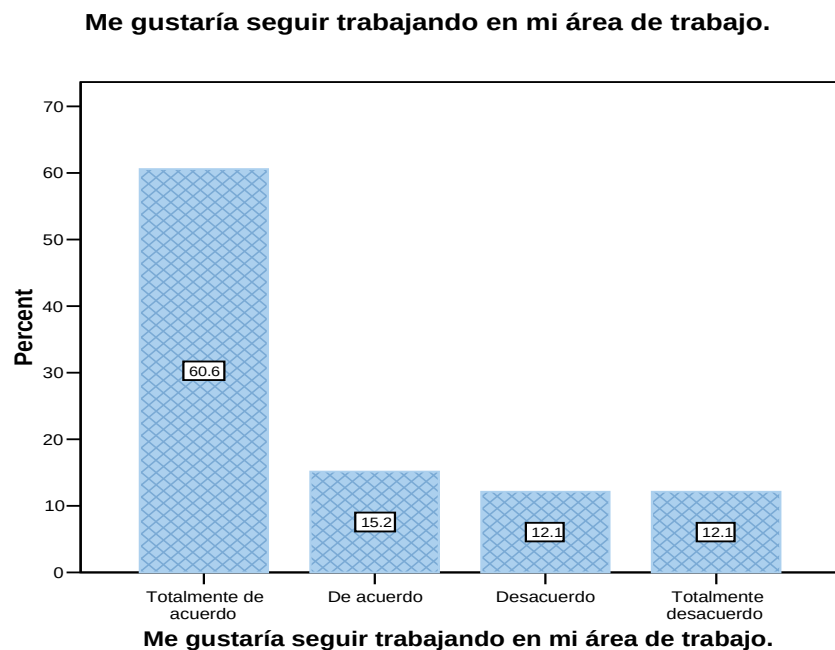
Pregunta I6

Cuadro 6

Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	20	60.6	60.6	60.6
	De acuerdo	5	15.2	15.2	75.8
	Desacuerdo	4	12.1	12.1	87.9
	Totalmente desacuerdo	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta I6, el 75.8% de los encuestados dijo estar de acuerdo en seguir laborando dentro de su área de trabajo, el 24.2% no está de acuerdo. Sin embargo, la mayoría está a gusto con las actividades que realiza dentro del área de trabajo, cualquiera que sea.

Pregunta 17

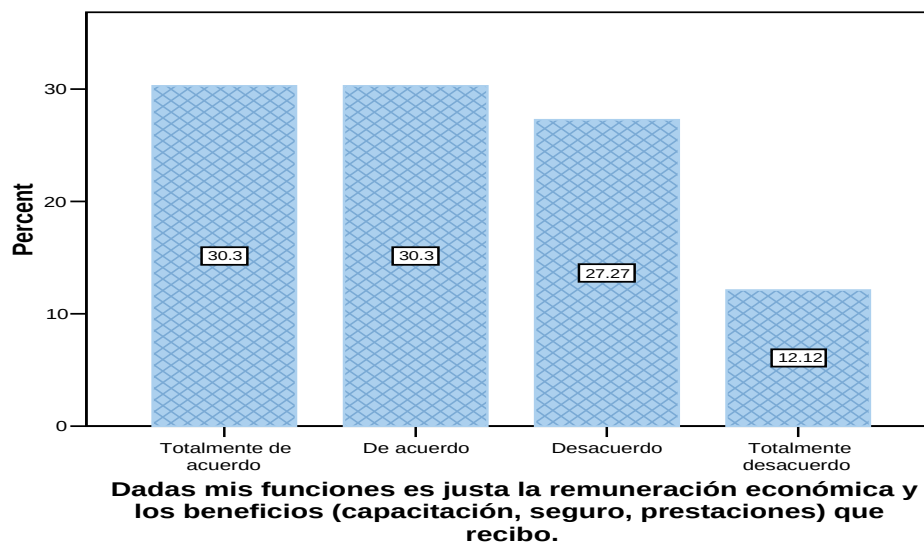
Cuadro 7

Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	10	30.3	30.3	30.3
	De acuerdo	10	30.3	30.3	60.6
	Desacuerdo	9	27.3	27.3	87.9
	Totalmente desacuerdo	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7

Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta 17, el 60.6% de los entrevistados contestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la remuneración económica recibida dada sus funciones realizadas en la empresa. En tanto que el 39.4% no está conforme con su remuneración. En este aspecto se muestra que la mayoría de los empleados están satisfechos de su relación con la empresa. Sin embargo, existe un porcentaje considerable que no lo está.

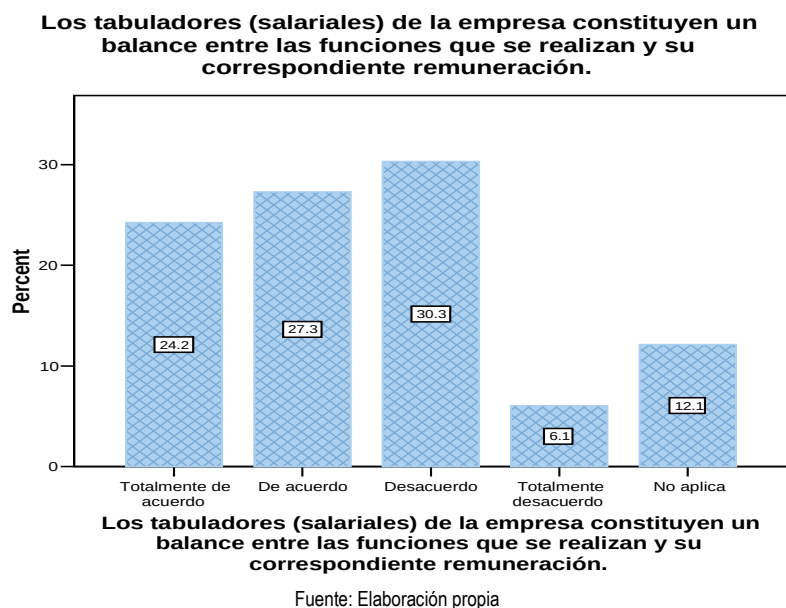
Pregunta I8

Cuadro 8

Los tabuladores (salariales) de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	8	24.2	24.2	24.2
	De acuerdo	9	27.3	27.3	51.5
	Desacuerdo	10	30.3	30.3	81.8
	Totalmente desacuerdo	2	6.1	6.1	87.9
	No aplica	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 8



Con respecto a la gráfica correspondiente a la pregunta I8, 17 personas mencionaron estar de acuerdo en que los tabuladores representan un buen balance, representando el 51.5% de los encuestados. Poco más de la mitad de los encuestados considera que son justas las retribuciones que reciben por parte de la empresa, dada las actividades de cada empleado. Pero, existe un porcentaje importante que opina lo contrario. De los 33 entrevistados, el 36.4% mencionan no estar conformes con las retribuciones y el 12.1% contestaron que no aplica.

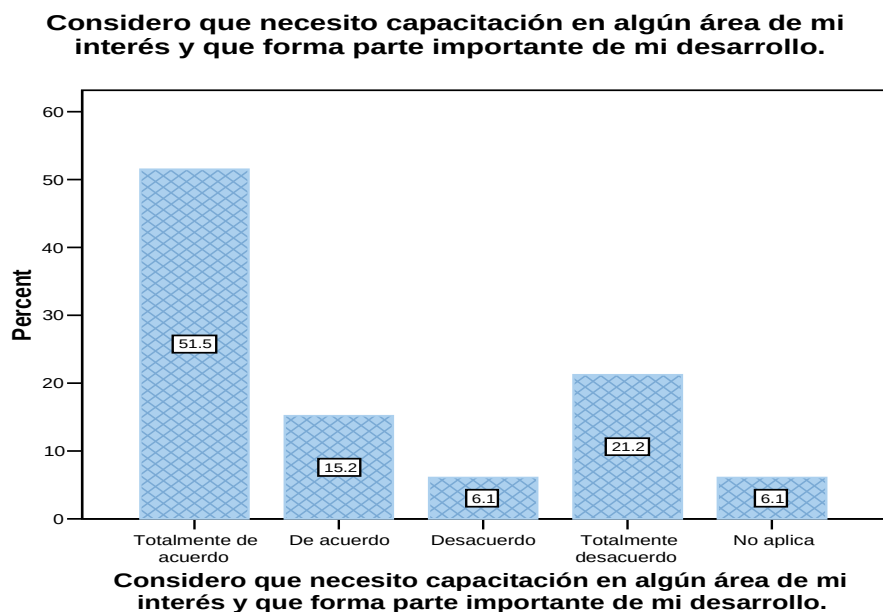
Pregunta I9

Cuadro 9

Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	17	51.5	51.5	51.5
	De acuerdo	5	15.2	15.2	66.7
	Desacuerdo	2	6.1	6.1	72.7
	Totalmente desacuerdo	7	21.2	21.2	93.9
	No aplica	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta I9, el 66.7% de entrevistados comenta estar de acuerdo en recibir algún tipo de capacitación para su desarrollo profesional. Esto indica el alto grado de disponibilidad y participación de los empleados para mejorar dentro de su empresa. Tal vez la capacitación la perciban como una oportunidad no sólo dentro de su trabajo, sino como una actividad que les ayudará en su futuro, en otros posibles empleos. Existen 9 personas que menciona estar en desacuerdo en recibir capacitación, quienes representan el 27.3%.

Sección II

Pregunta II1

Cuadro 10

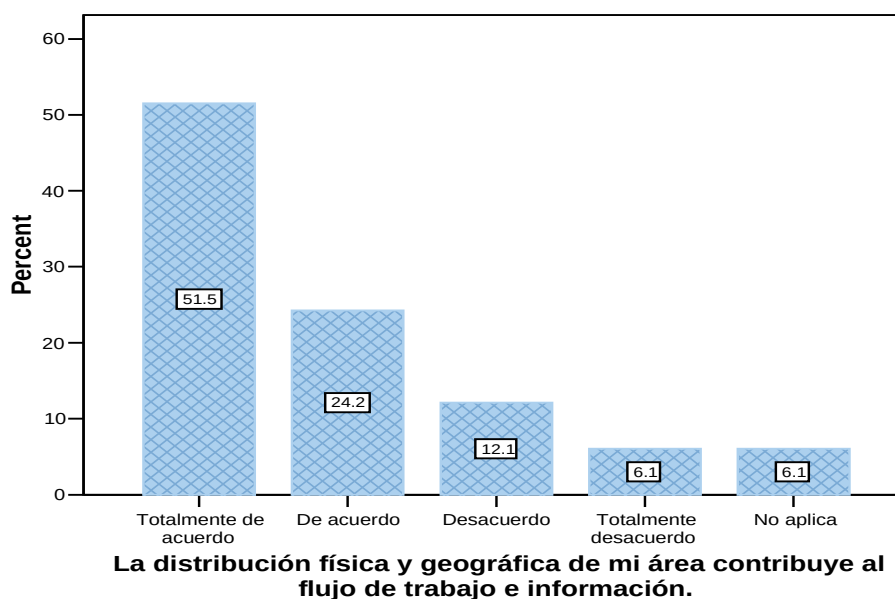
La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	17	51.5	51.5	51.5
	De acuerdo	8	24.2	24.2	75.8
	Desacuerdo	4	12.1	12.1	87.9
	Totalmente desacuerdo	2	6.1	6.1	93.9
	No aplica	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10

La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta II1, existen 25 personas que contestaron afirmativamente en que la distribución geográfica contribuye al flujo de trabajo e información para beneficio de la empresa. Éstas representan el 75.8% de las respuestas. El 18.2% de los encuestados no estuvieron de acuerdo con la afirmación.

Pregunta II2

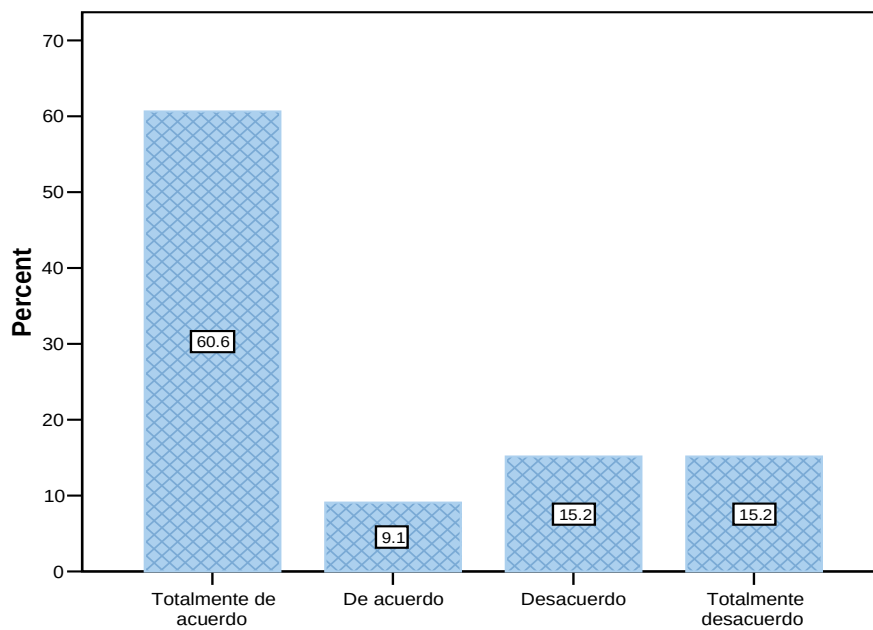
Cuadro 11

Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	20	60.6	60.6	60.6
	De acuerdo	3	9.1	9.1	69.7
	Desacuerdo	5	15.2	15.2	84.8
	Totalmente desacuerdo	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11

Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.



Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta II2, la mayoría de los empleados considera que tiene la herramienta necesaria para llevar a cabo sus labores. Sólo el 30.4% de las personas contestaron que no. Esto indica que la empresa tiene buen abasto del equipo y que está en buenas condiciones para que los empleados realicen adecuadamente sus labores.

Pregunta II3

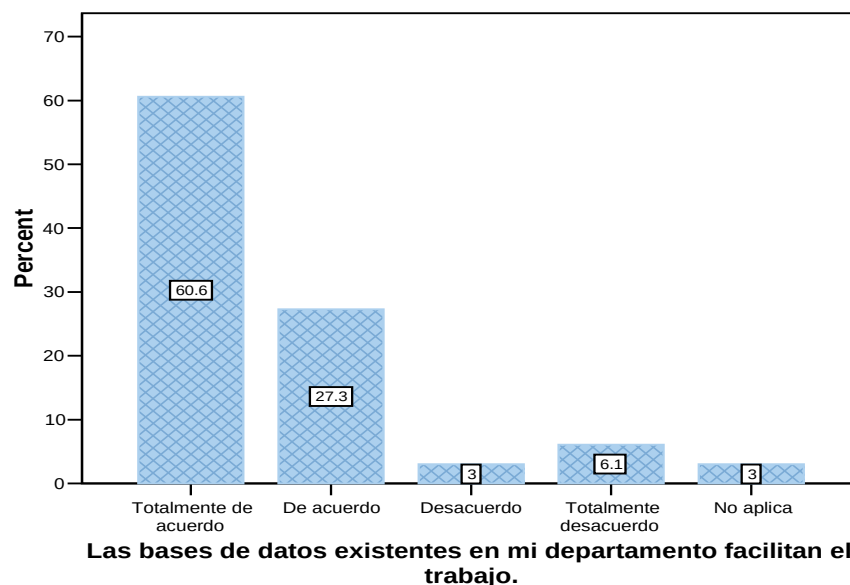
Cuadro 12

Las bases de datos existentes en mi departamento facilitan el trabajo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	20	60.6	60.6	60.6
	De acuerdo	9	27.3	27.3	87.9
	Desacuerdo	1	3.0	3.0	90.9
	Totalmente desacuerdo	2	6.1	6.1	97.0
	No aplica	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 12

Las bases de datos existentes en mi departamento facilitan el trabajo.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta II3, de las 33 personas entrevistadas, el 87.9% contestó afirmativamente con respecto al uso adecuado que se le da a la base de datos. La poca existencia de contestaciones de tipo Desacuerdo refleja que en este aspecto la empresa está bien informada y hay una buena retroalimentación interna. Así mismo, la preparación que tienen los empleados para hacer buen uso de la base de datos, siendo de gran utilidad para la empresa.

Pregunta III1 a

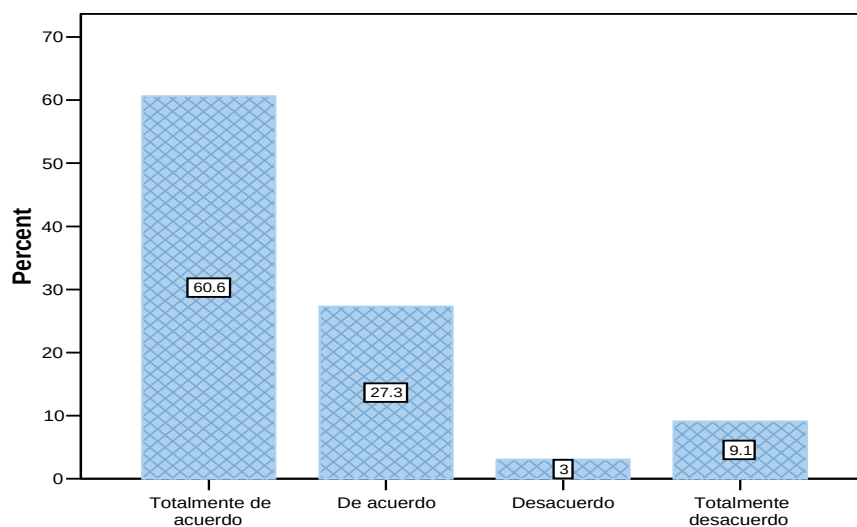
Cuadro 13

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	20	60.6	60.6	60.6
	De acuerdo	9	27.3	27.3	87.9
	Desacuerdo	1	3.0	3.0	90.9
	Totalmente desacuerdo	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 13

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: a)
Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento.



Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: a)
Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento.

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta III 1a, el 60.6% de los entrevistados dijo estar Totalmente de acuerdo en que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas dentro de su departamento. Nueve personas (27.3%) contestaron que están De acuerdo, y sólo cuatro (12.1%) contestó negativamente. Estas respuestas muestran que dentro de un área de trabajo hay cordialidad y armonía entre la mayoría de los miembros de trabajo. Así mismo, existe una comunicación clara dentro del mismo grupo.

Pregunta III1 b

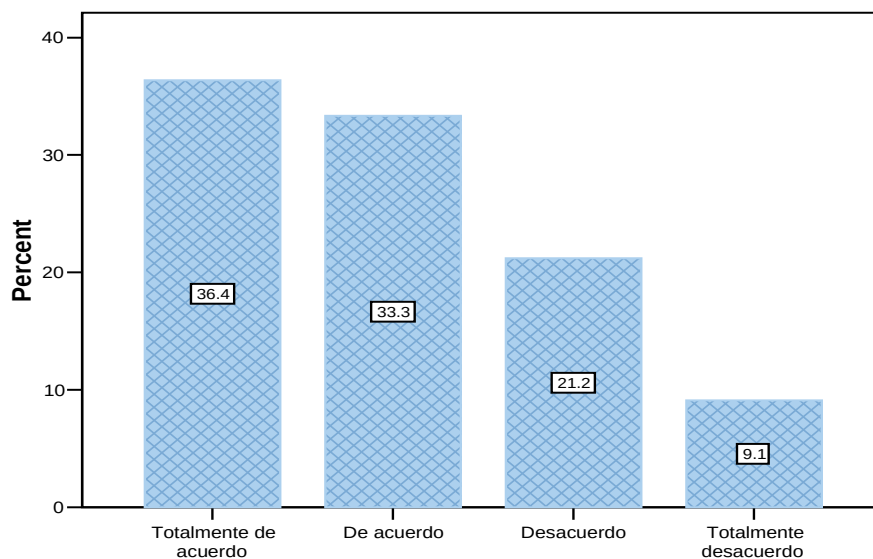
Cuadro 14

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: b) Entre los miembros de mi organización.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	12	36.4	36.4	36.4
	De acuerdo	11	33.3	33.3	69.7
	Desacuerdo	7	21.2	21.2	90.9
	Totalmente desacuerdo	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 14

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: b)
Entre los miembros de mi organización.



Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: b)
Entre los miembros de mi organización.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta III 1b, el 36.4% de los entrevistados mencionó estar Totalmente de acuerdo en que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la organización. Las personas que están De acuerdo fueron 11, representando el 21.2%, y 10 personas contestaron en forma negativa, siendo el 30.3%.

Contrastando con la pregunta anterior, el número de las personas Totalmente de acuerdo es menor, 12. Es considerable que al referirse al total de la organización en cuanto a relaciones cordiales, haya habido un descenso de las personas Totalmente de acuerdo. Esto podría deberse a que los miembros de un departamento determinado desconocen o no conocen bien la situación general de la empresa. Cuando se les cuestionó sobre su área de trabajo, sí contestaron estar Totalmente de acuerdo. Debido al desconocimiento mayor de la empresa, es que han optado por contestar De acuerdo.

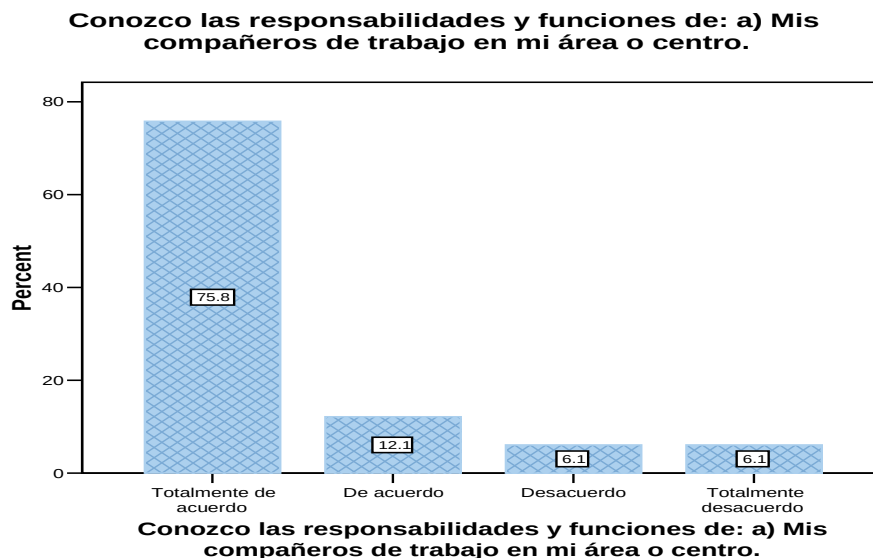
Pregunta III 2a

Cuadro 15

Conozco las responsabilidades y funciones de: a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	25	75.8	75.8	75.8
	De acuerdo	4	12.1	12.1	87.9
	Desacuerdo	2	6.1	6.1	93.9
	Totalmente desacuerdo	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 15



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas, el 87.9%, contestaron afirmativamente respecto a conocer las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo dentro de su área. Esto indica que hay un conocimiento preciso de las actividades dentro del área de trabajo. Los empleados conocen bien las funciones que realizan los compañeros y las responsabilidades de cada uno. En la pregunta uno de la sección uno también contestaron casi el mismo número de personas de manera afirmativa en lo que se refiere a conocer bien sus responsabilidades y límites. Haciendo una semejanza entre ambas interrogantes se identifica que en cuestión de responsabilidades, funciones y límites, la mayoría de los empleados están capacitados para ejercerlas, así como conocer claramente las actividades de sus compañeros.

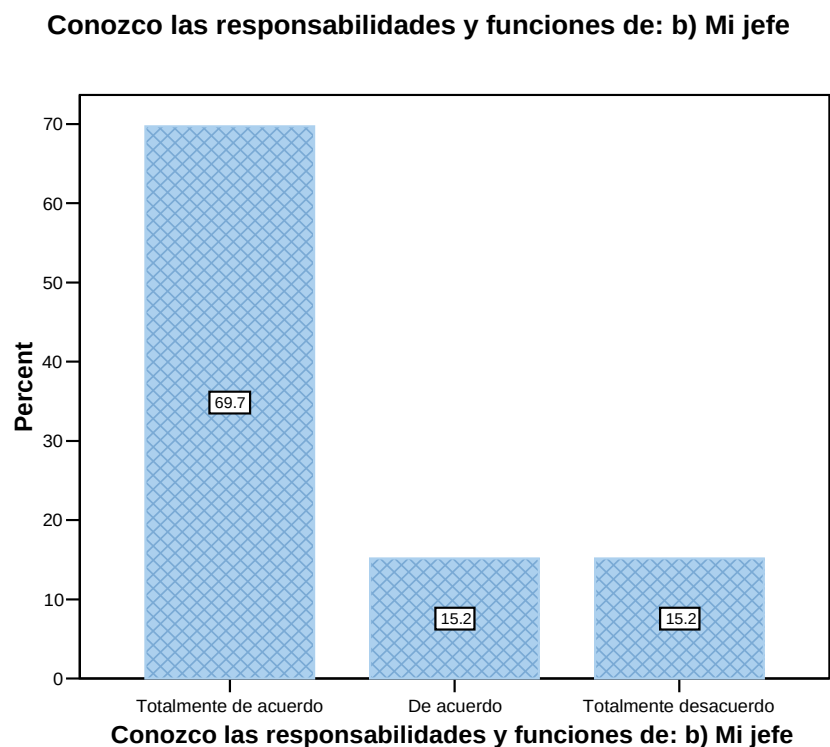
Pregunta III 2b

Cuadro 16

Conozco las responsabilidades y funciones de: b) Mi jefe					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	23	69.7	69.7	69.7
	De acuerdo	5	15.2	15.2	84.8
	Totalmente desacuerdo	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 16



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta III 2b, el 84.9% de los encuestados, contestaron afirmativamente conocer las responsabilidades de su jefe. Sólo el 15.2% respondieron de forma negativa. Esto indica que existe un conocimiento por parte de los empleados en cuanto a las funciones de su jefe inmediato. Al igual que la pregunta anterior, existe una claridad dentro del área de trabajo en cuanto a las responsabilidades de cada miembro.

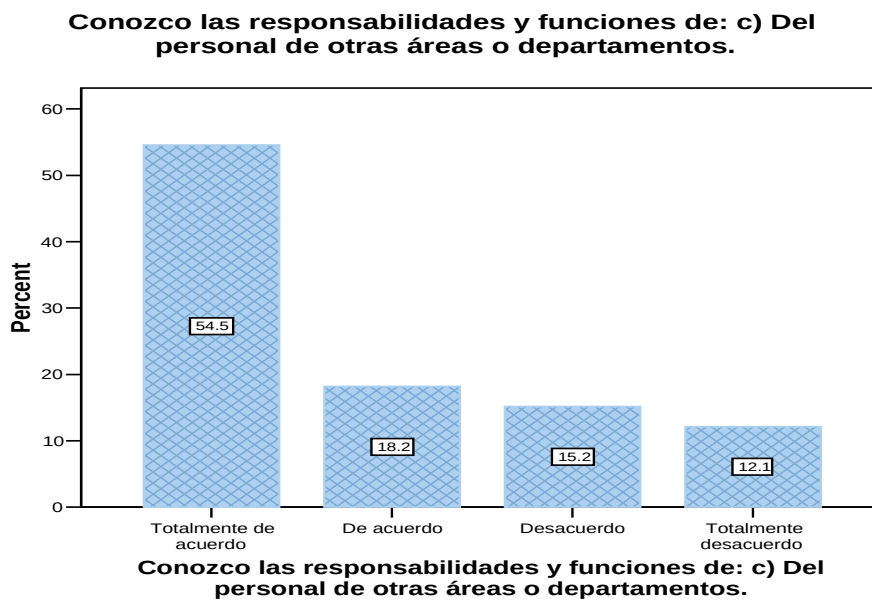
Pregunta III 2c

Cuadro 17

Conozco las responsabilidades y funciones de: c) Del personal de otros departamento					
		Frecuenc	Perce	Valid	Cumulativ Perce
Vali	Totalmente de	1	54.	54.	54.
	De	6	18.	18.	72.
	Desacuerd	5	15.	15.	87.
	Totalmente	4	12.	12.	100.
	Tota	3	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 17



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta III 2c, del total de entrevistados, el 72.7% contestaron Totalmente de acuerdo en cuanto a conocer las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas de trabajo. Resulta relevante que las tres preguntas relacionadas con conocer las responsabilidades y funciones de otros compañeros la mayoría contestaron estar Totalmente de acuerdo, y sólo una mínima parte mencionó lo contrario.

Pregunta III 3

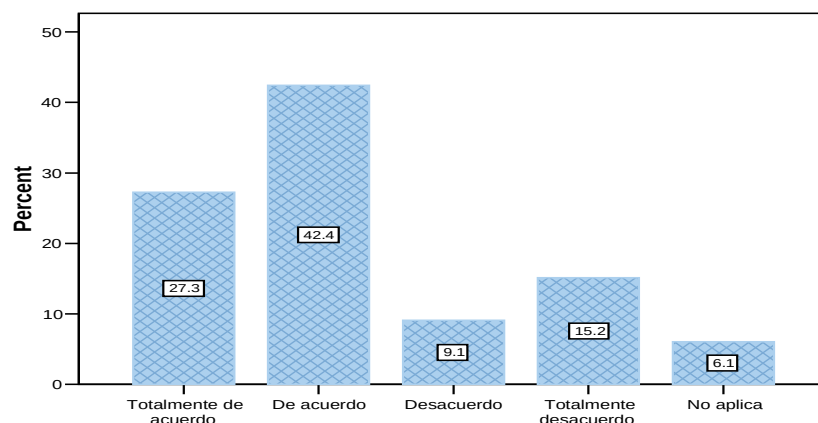
Cuadro 18

Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de departamento ha provocado quedar mal con los clien					
		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Vali	Totalmente de	9	27.	27.	27.
	De	1	42.	42.	69.
	Desacuerd	3	9.	9.	78.
	Totalmente	5	15.	15.	93.
	No	2	6.	6.	100.
	Tota	3	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 18

Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.



Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta III3, los porcentajes fueron de 27.3% para Totalmente de acuerdo, 42.4% para De acuerdo, 9.1% para Desacuerdo y 15.2% para Totalmente desacuerdo. De 33 personas, 23 personas contestaron de manera afirmativa, representando el 69.7%, lo que indica que la falta de conocimiento provoca quedar mal con los clientes. Sobre todo, no sólo se trata de la opinión personal del entrevistado, sino de que existen evidencias para corroborar lo dicho. Para evitar fallarle a los clientes es que la empresa pone énfasis en las funciones y responsabilidades de cada miembro.

Pregunta III 4

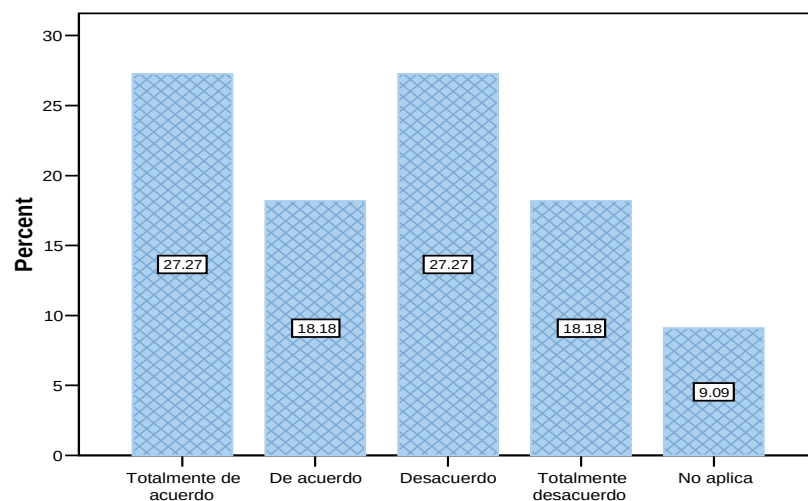
Cuadro 19

Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas					
		Frequenc	Perce	Valid	Cumulativ Perce
Vali	Totalmente de	9	27.	27.	27.
	De	6	18.	18.	45.
	Desacuerd	9	27.	27.	72.
	Totalmente	6	18.	18.	90.
	No	3	9.	9.	100.
	Tota	3	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19

Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.



Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta III4, esta cuestión abarcó varias respuestas, lo cual podría indicar que no hay una opinión general claramente establecida al respecto. El 27.3% de las personas encuestadas estuvieron totalmente de acuerdo y el 18.2% de acuerdo, representando el 45.5% de manera acumulada. De igual forma, el 45.5% contestó de manera negativa. La percepción es variada en este rubro, debido a que los resultados fueron iguales de manera positiva y negativa, no hay contundencia en las respuestas, como en otros casos.

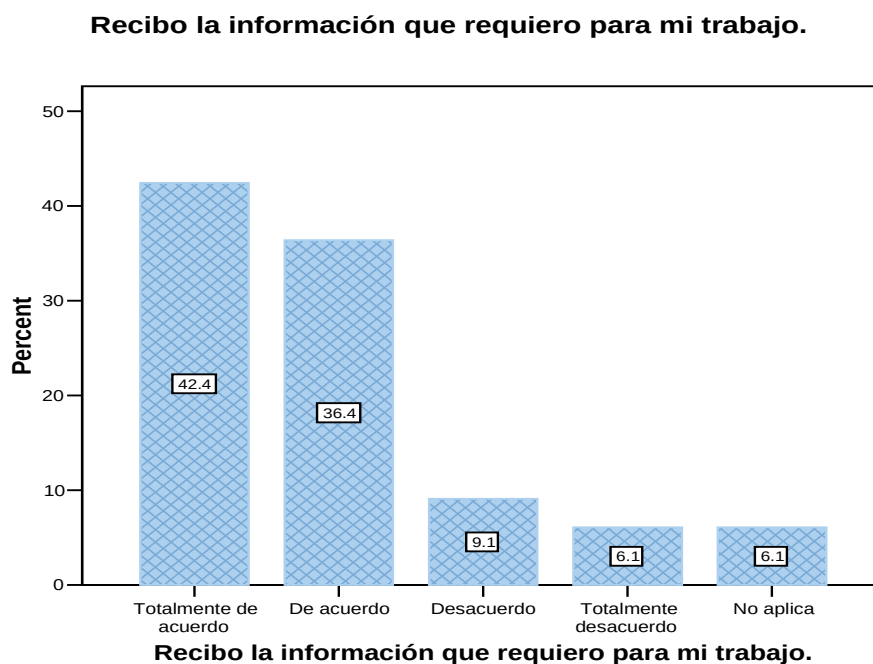
Pregunta III 5

Cuadro 20

Recibo la información que requiero para mi trabajo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	14	42.4	42.4	42.4
	De acuerdo	12	36.4	36.4	78.8
	Desacuerdo	3	9.1	9.1	87.9
	Totalmente desacuerdo	2	6.1	6.1	93.9
	No aplica	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 20



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta III5, un total de 26 personas, lo que representa el 78.8%, contestó estar Totalmente de acuerdo en recibir la información necesaria para realizar su trabajo. Estas respuestas están en concordancia con las anteriores que hacen referencia a conocer las funciones y responsabilidades propias, pues si se conocen bien éstas, es porque se les ha dado la información necesaria para realizar su trabajo.

Pregunta III 6

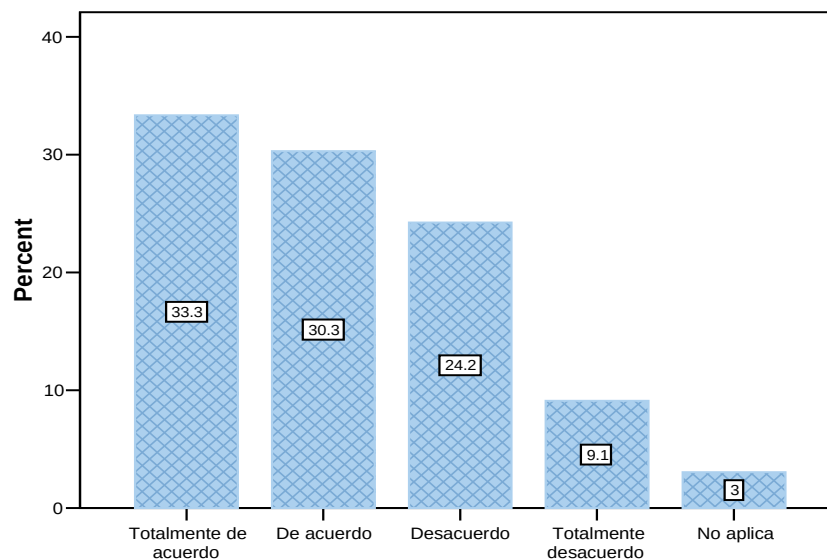
Cuadro 21

Recibo "en foma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	11	33.3	33.3	33.3
	De acuerdo	10	30.3	30.3	63.6
	Desacuerdo	8	24.2	24.2	87.9
	Totalmente desacuerdo	3	9.1	9.1	97.0
	No aplica	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 21

Recibo "en foma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.



Recibo "en foma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta III6, el 63.6% de los entrevistados dijo que está Totalmente de acuerdo o De acuerdo en que recibe de forma oportuna la información requerida para su trabajo. La mayoría considera que sí recibe la información de manera oportuna, pero el 33.3% no lo considera así.

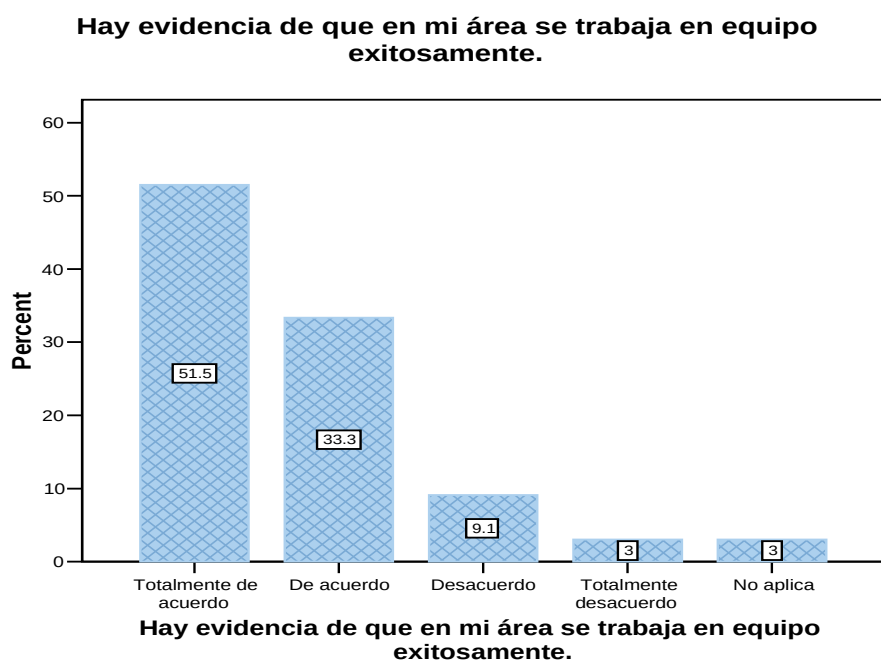
Pregunta III 7

Cuadro 22

Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	17	51.5	51.5	51.5
	De acuerdo	11	33.3	33.3	84.8
	Desacuerdo	3	9.1	9.1	93.9
	Totalmente desacuerdo	1	3.0	3.0	97.0
	No aplica	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 22



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta III7, la mayoría de los entrevistados, el 84.8%, afirmó estar Totalmente de acuerdo o De acuerdo de que en su área se trabaja en equipo de forma exitosa. Según los encuestados, hay evidencias de que el trabajo en equipo está presente dentro de su departamento.

Pregunta III 8

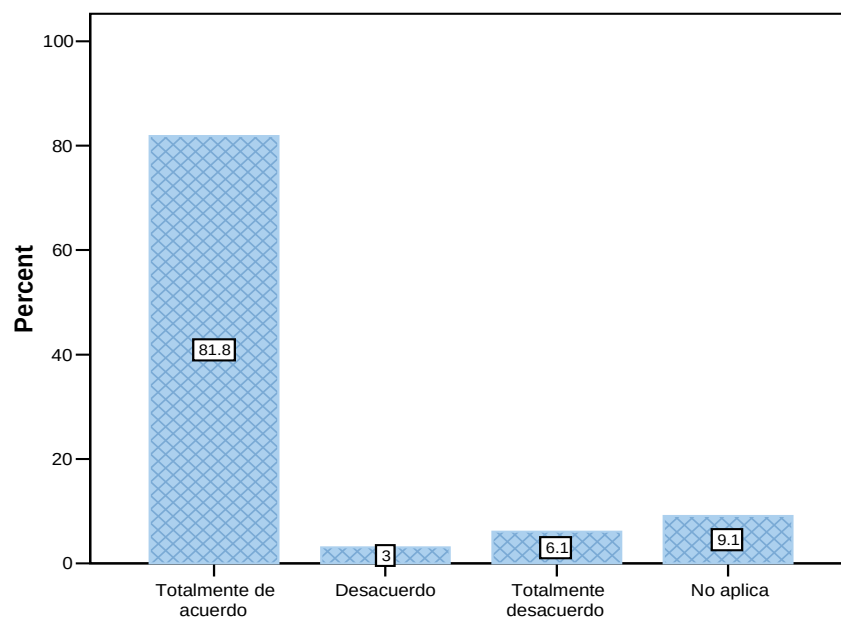
Cuadro 23

Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	27	81.8	81.8	81.8
	Desacuerdo	1	3.0	3.0	84.8
	Totalmente desacuerdo	2	6.1	6.1	90.9
	No aplica	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 23

Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final.



Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final.

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta III8, la mayoría de los empleados contestaron Totalmente de acuerdo en conocerlo, representando el 81.8%. Lo anterior indica que los trabajadores están conscientes de quién es su cliente habitual y a quién se dirigen. La información teórica que se les da es bien asimilada por los empleados.

Pregunta III 9

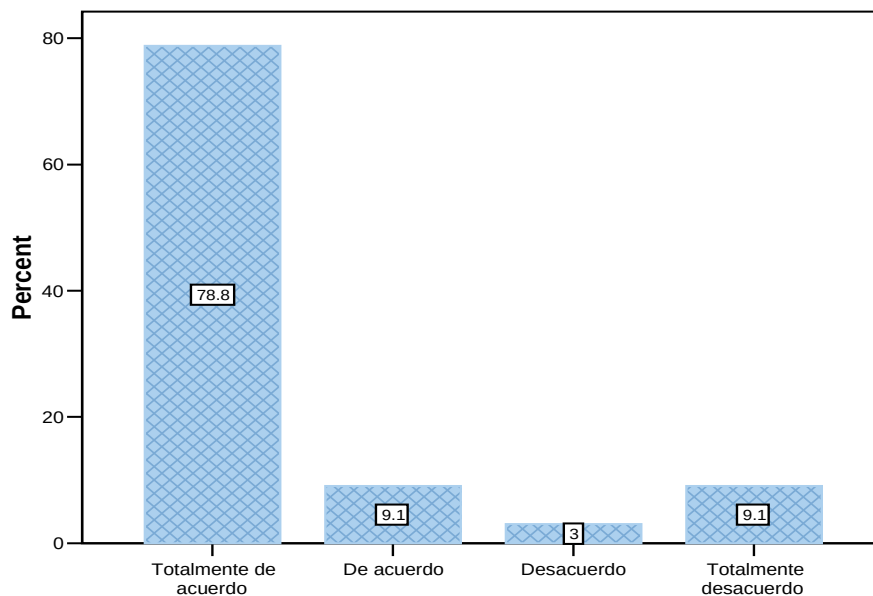
Cuadro 24

Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	26	78.8	78.8	78.8
	De acuerdo	3	9.1	9.1	87.9
	Desacuerdo	1	3.0	3.0	90.9
	Totalmente desacuerdo	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 24

Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.



Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta III9, existe una mayoría de respuestas tipo Totalmente de acuerdo, 26 personas, representando el 78.8%. Además el 9.1% contestó de acuerdo y sólo el 12.1% contestó de forma contraria. El trabajo en equipo está presente dentro de la empresa y parece ser uno de los elementos característicos de la organización.

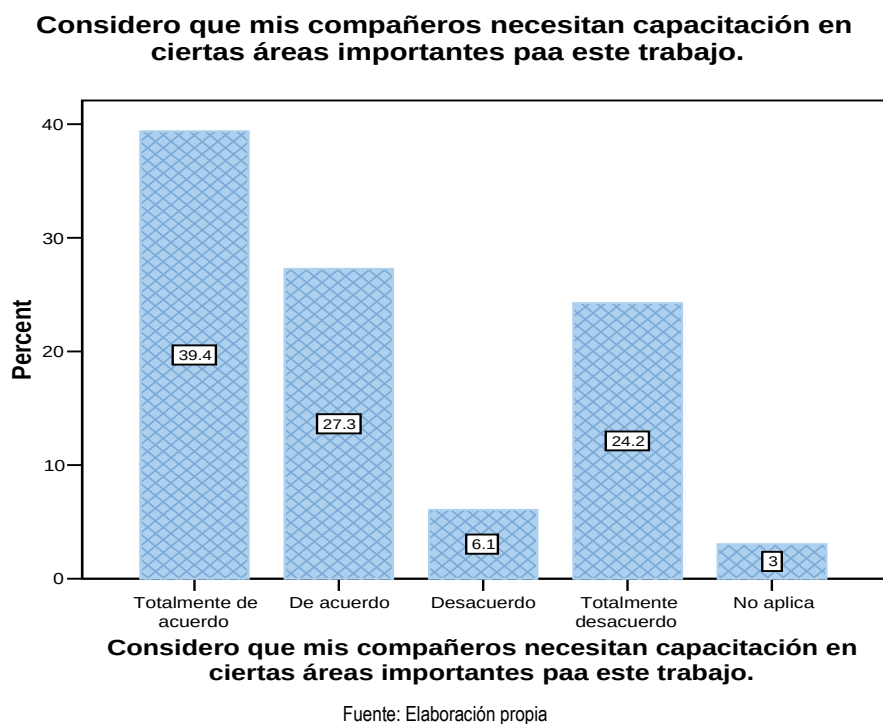
Pregunta III 10

Cuadro 25

Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas Para trabajo.					
		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Vali	Totalmente de	1	39.	39.	39.
	De	9	27.	27.	66.
	Desacuerd	2	6.	6.	72.
	Totalmente	8	24.	24.	97.
	No	1	3.	3.	100.
	Tota	3	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 25



Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta III10, la mayoría, 22 personas, contestaron que están Totalmente de acuerdo o De acuerdo en que los compañeros deben recibir capacitación, representando el 66.7%. Esto indica que la percepción sobre si los compañeros necesitan capacitación o no para mejorar algunos aspectos es positiva, aunque exista una cantidad considerable de personas que responden lo contrario.

Sección IV

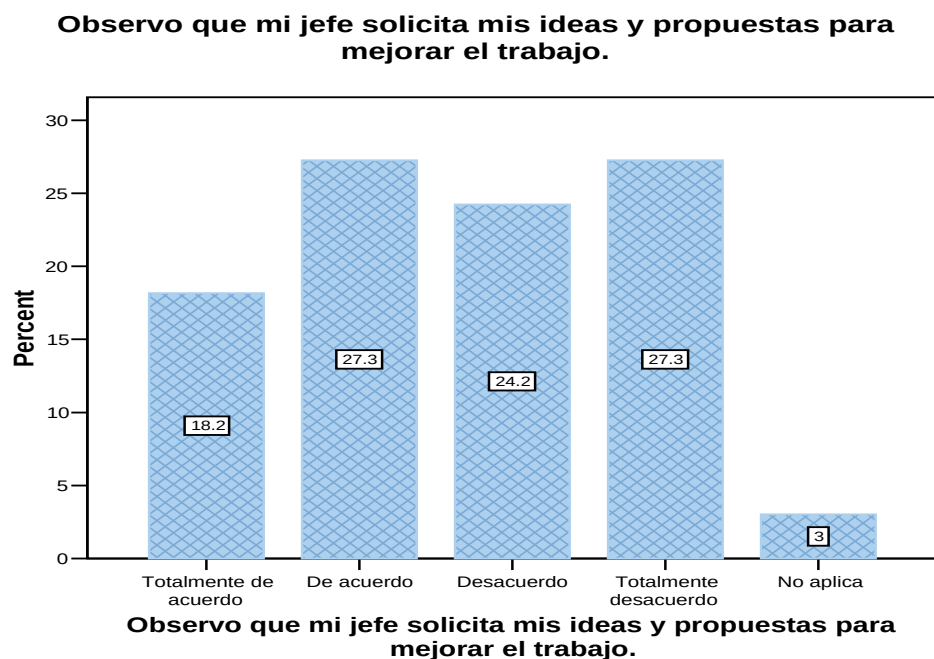
Pregunta IV1

Cuadro 26

Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	6	18.2	18.2	18.2
	De acuerdo	9	27.3	27.3	45.5
	Desacuerdo	8	24.2	24.2	69.7
	Totalmente desacuerdo	9	27.3	27.3	97.0
	No aplica	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 26



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta IV1, es la que obtuvo mayor cantidad de respuestas Desacuerdo o Totalmente desacuerdo, así como la menor cantidad de respuestas Totalmente de acuerdo. En cuestión de contenido, es una pregunta diferente al resto. La mayoría de los empleados contestó que no está de acuerdo en que sus ideas son tomadas en cuenta por parte de los jefes, representado un 51.5%.

Pregunta IV2

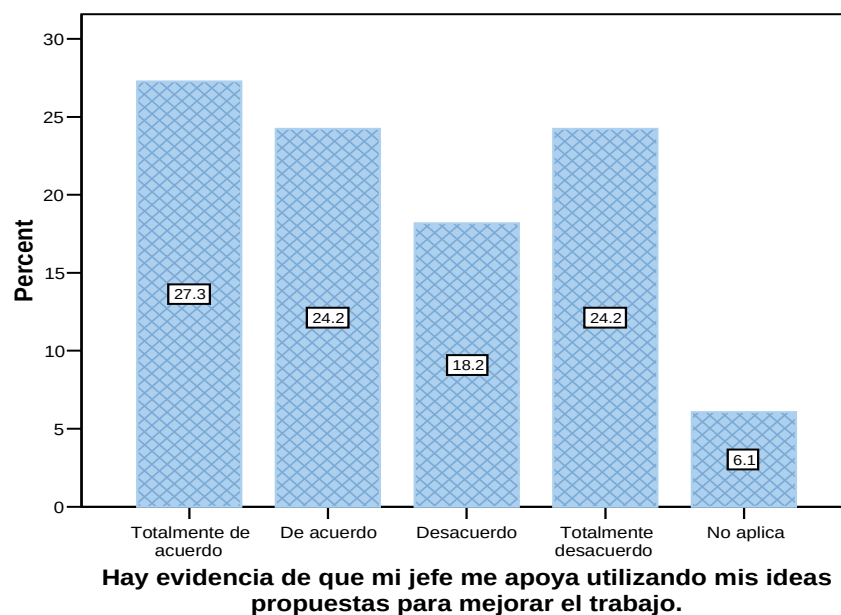
Cuadro 27

Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas propuestas para mejorar trabajo					
		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Vali	Totalmente de	9	27.	27.	27.
	De	8	24.	24.	51.
	Desacuerd	6	18.	18.	69.
	Totalmente	8	24.	24.	93.
	No	2	6.	6.	100.
	Tota	3	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 27

Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas propuestas para mejorar el trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta IV2, se obtuvo respuestas variadas. La mayoría, 51.5%, dijo estar Totalmente de acuerdo o De acuerdo con la afirmación. El resto, 42.4%, contestaron en forma negativa y dos personas consideran que no aplica. La diferencia entre los dos extremos es pequeña, por lo que es necesario trabajar en este aspecto

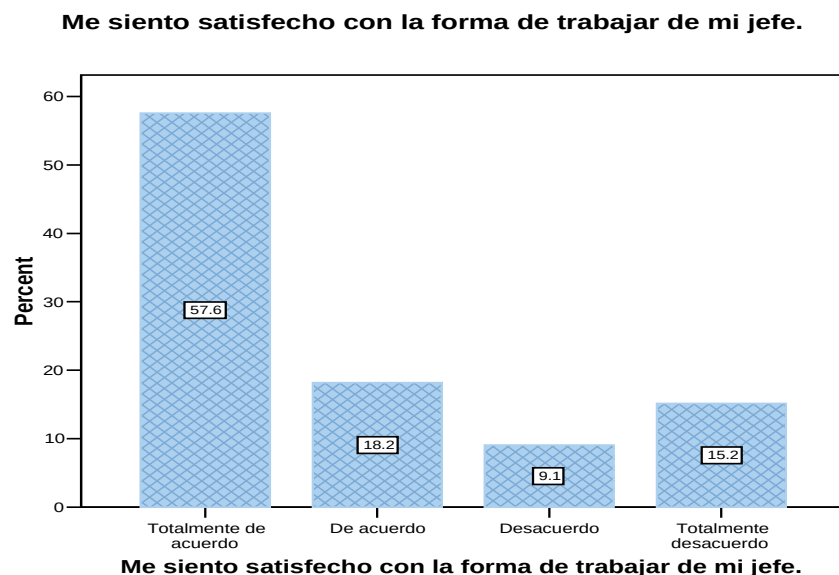
Pregunta IV3

Cuadro 28

Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	19	57.6	57.6	57.6
	De acuerdo	6	18.2	18.2	75.8
	Desacuerdo	3	9.1	9.1	84.8
	Totalmente desacuerdo	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 28



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta IV3, la mayoría dijo estar Totalmente de acuerdo en que existe satisfacción con la forma de trabajar del jefe. A esta afirmación contribuyeron 19 empleados, el 57.6%. También el 18.2% más contestó de manera afirmativa. Estas respuestas reflejan una situación de comodidad por parte de los empleados en cuanto a las relaciones que mantienen con sus superiores. También, como ya se ha mencionado, se percibe que los trabajadores están enterados de las responsabilidades y actividades que les corresponden a sus jefes. Existe confianza por parte de los empleados en que los mandos altos llevarán a cabo las labores de una forma correcta.

Pregunta IV4

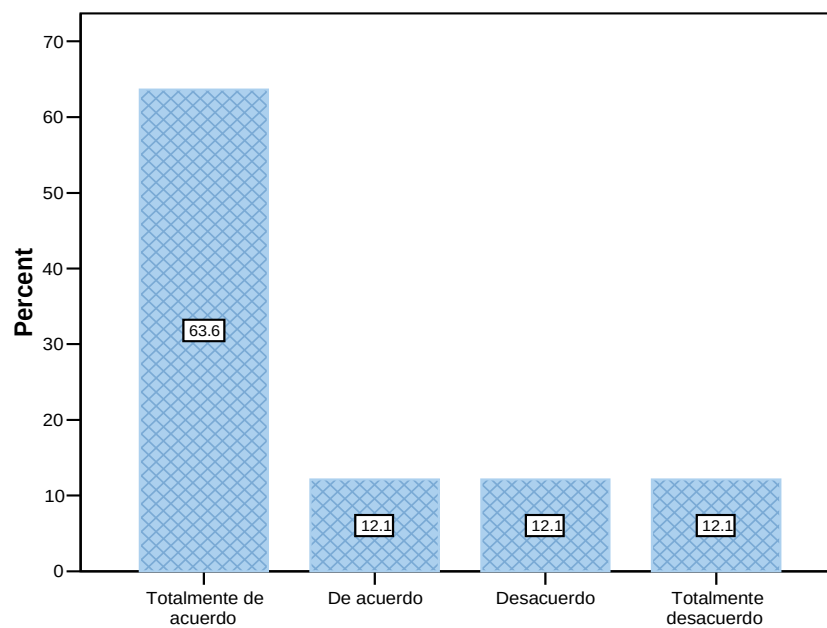
Cuadro 29

Siento confianza con mi jefe.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	21	63.6	63.6	63.6
	De acuerdo	4	12.1	12.1	75.8
	Desacuerdo	4	12.1	12.1	87.9
	Totalmente desacuerdo	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 29

Siento confianza con mi jefe.



Siento confianza con mi jefe.

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta IV4, la mayoría las personas tuvieron respuestas afirmativas para esta pregunta. Del total, 21 seleccionaron la opción Totalmente de acuerdo (63.6%), 4 De acuerdo (12.1%) y 8 en sentido contrario (24.2%). Esto se interpreta como que los empleados tienen comunicación abierta y directa con sus jefes, pues existe un alto grado de confianza para comentar las inquietudes y asuntos relacionados con el empleo.

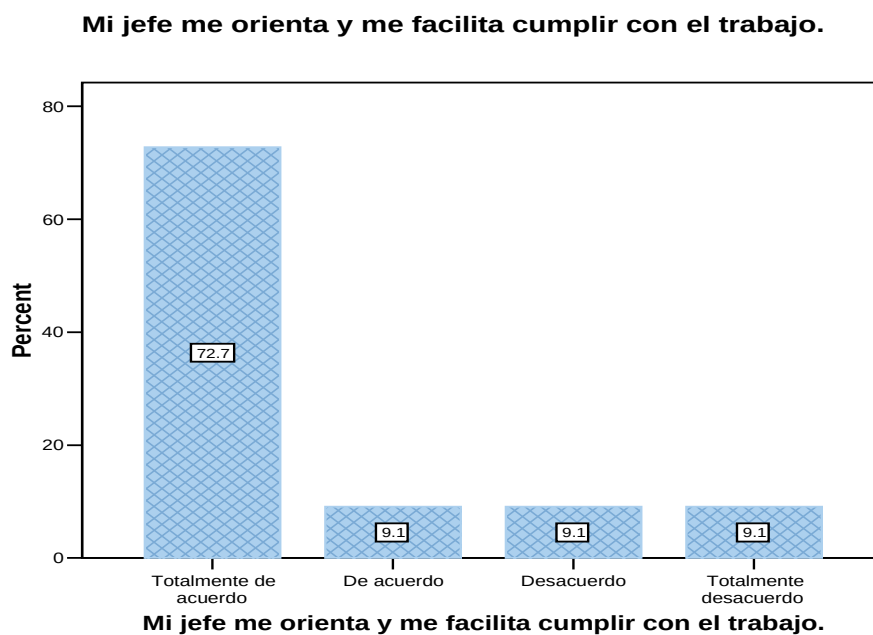
Pregunta IV5

Cuadro 30

Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con el trabajo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	24	72.7	72.7	72.7
	De acuerdo	3	9.1	9.1	81.8
	Desacuerdo	3	9.1	9.1	90.9
	Totalmente desacuerdo	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 30



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la gráfica correspondiente a la pregunta IV5, al igual que la pregunta anterior, existen pocas respuestas de connotación negativa. La gran mayoría está de acuerdo en que reciben orientación por parte del jefe para tener facilidad de cumplir con su trabajo. La mayoría, 24 personas, contestaron estar Totalmente de acuerdo, y sólo tres respondieron De acuerdo, representando en total un 81.8%. En general, se intuye que la empresa pone esmero en que los jefes apoyen a los nuevos miembros e incluso que se haga hincapié en el trabajo en equipo.

Pregunta IV6

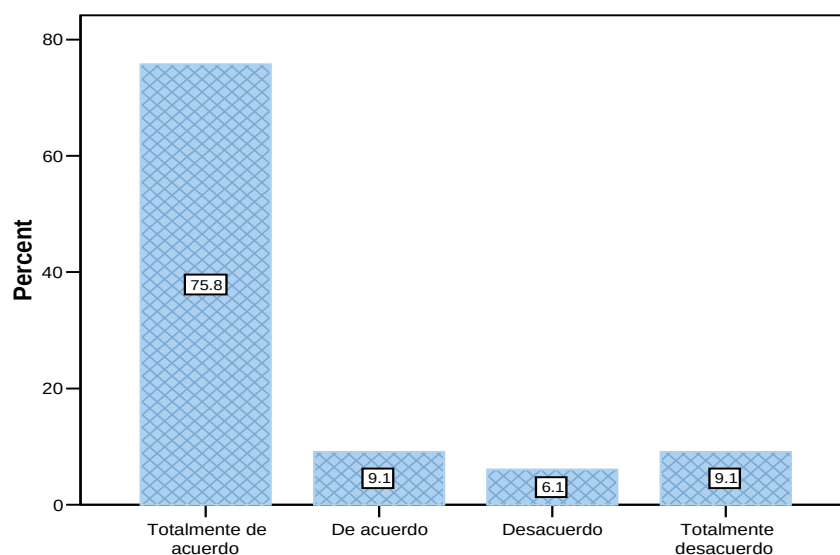
Cuadro 31

Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	25	75.8	75.8	75.8
	De acuerdo	3	9.1	9.1	84.8
	Desacuerdo	2	6.1	6.1	90.9
	Totalmente desacuerdo	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 31

Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.



Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la pregunta IV6, al igual que el resto de las preguntas anteriores, ésta tiene una tendencia mayoritaria con la opción Totalmente de acuerdo, la cual fue seleccionada por 25 personas, representando el 75.8%. Esto tiene coherencia con las interrogantes anteriores que hacían referencia a las relaciones de comunicación entre los empleados y los jefes. La comunicación, en opinión de la mayor parte de los entrevistados, es buena y se transmiten adecuadamente las políticas y formas de trabajo de cada área.

Pregunta IV7

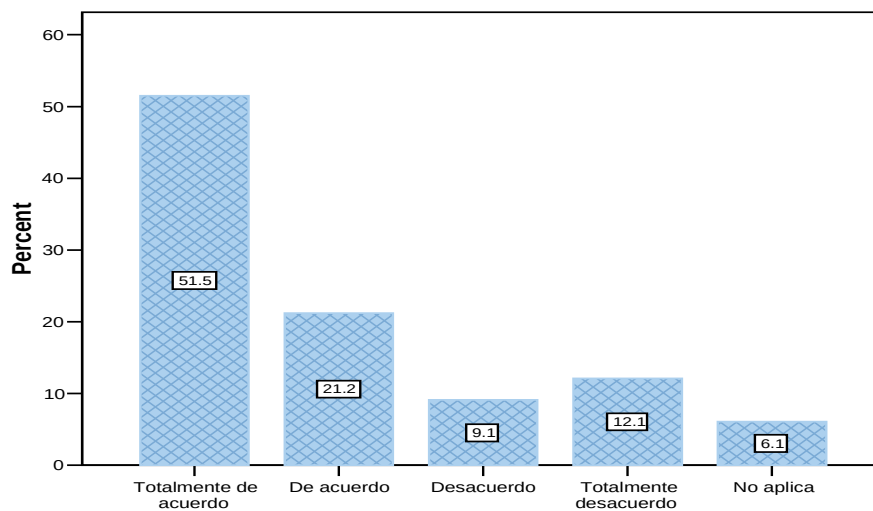
Cuadro 32

Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi					
		Frecuenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Vali	Totalmente de	1	51.	51.	51.
	De	7	21.	21.	72.
	Desacuerd	3	9.	9.	81.
	Totalmente	4	12.	12.	93.
	No	2	6.	6.	100.
	Tota	3	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 32

Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.



Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta IV7, la mayoría de los encuestados, 51.5%, afirmó estar Totalmente de acuerdo al respecto. Hubo 7 personas, 21.2% que seleccionaron De acuerdo. Esto indica que la comunicación directa con el jefe es constante y hay retroalimentación con respecto a las expectativas del empleado. La empresa presta atención en el desempeño de los trabajadores, pues son ellos los que realizan el proceso de atención al cliente y preparación de los alimentos. Existe un acuerdo entre el jefe y el empleado en cuanto al crecimiento y desarrollo de las habilidades de éste. Los objetivos a lograr están supervisados por ambos.

Pregunta IV8

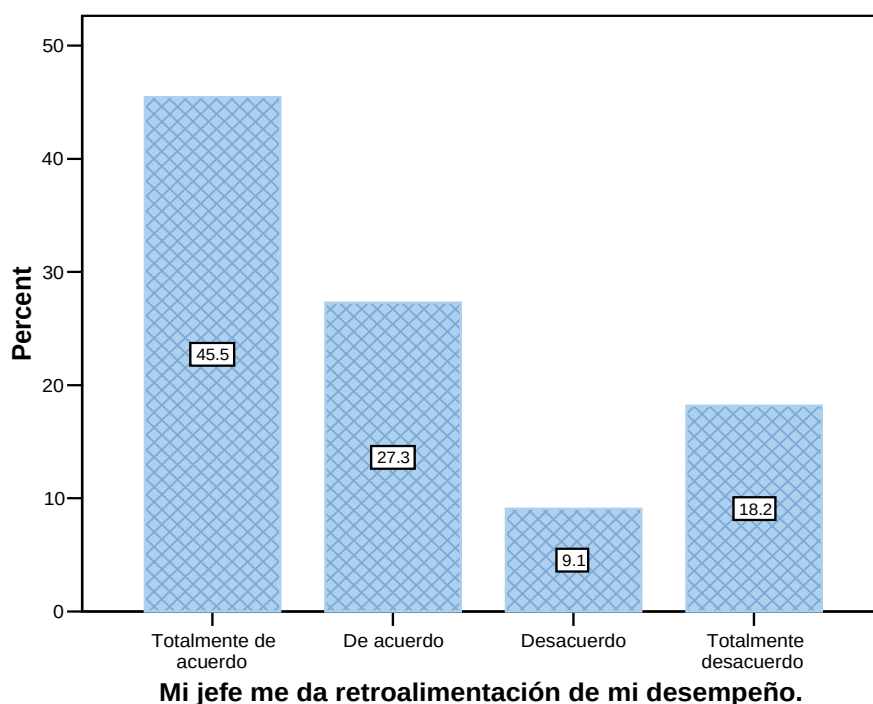
Cuadro 33

Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	15	45.5	45.5	45.5
	De acuerdo	9	27.3	27.3	72.7
	Desacuerdo	3	9.1	9.1	81.8
	Totalmente desacuerdo	6	18.2	18.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 33

Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la gráfica correspondiente a la pregunta IV8, existen 15 personas que contestaron Totalmente de acuerdo y 9 que respondieron De acuerdo, representando un total del 72.8%. Al preguntarles directamente sobre si el jefe ofrece retroalimentación, la mayoría de las respuestas fueron positivas.

Pregunta IV9

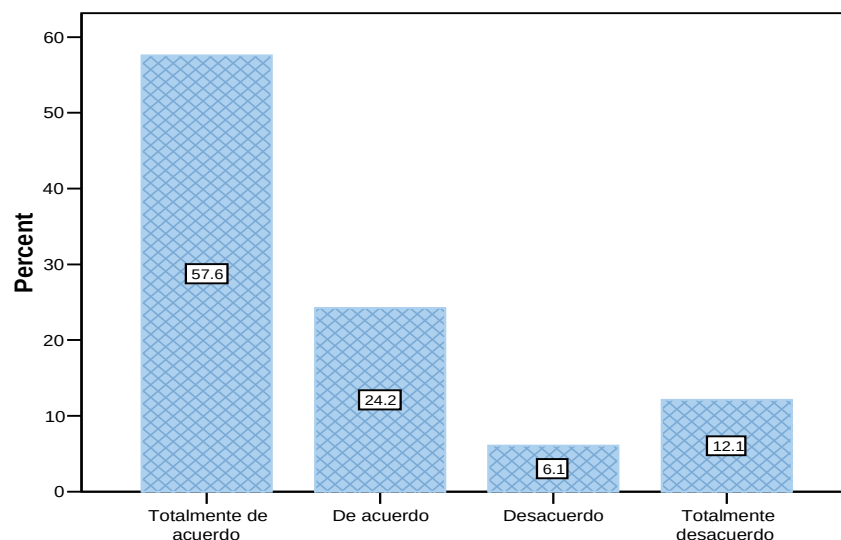
Cuadro 34

La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	19	57.6	57.6	57.6
	De acuerdo	8	24.2	24.2	81.8
	Desacuerdo	2	6.1	6.1	87.9
	Totalmente desacuerdo	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 34

La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.



La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta IV9, se obtuvo en su mayoría respuestas de tipo positivo. De 33 entrevistados, 27 respondieron de manera positiva (81.8%), y 6 contestaron en sentido contrario (18.2%). Existe una retroalimentación tanto en los aspectos positivos como negativos. Esto indica que la comunicación no se enfoca únicamente en los malos resultados o se hacen alabanzas sin razón. La evaluación que se realiza sobre el desempeño es neutral, recalcando los aspectos negativos para mejorar y los positivos para continuar realizándolos.

Pregunta IV10

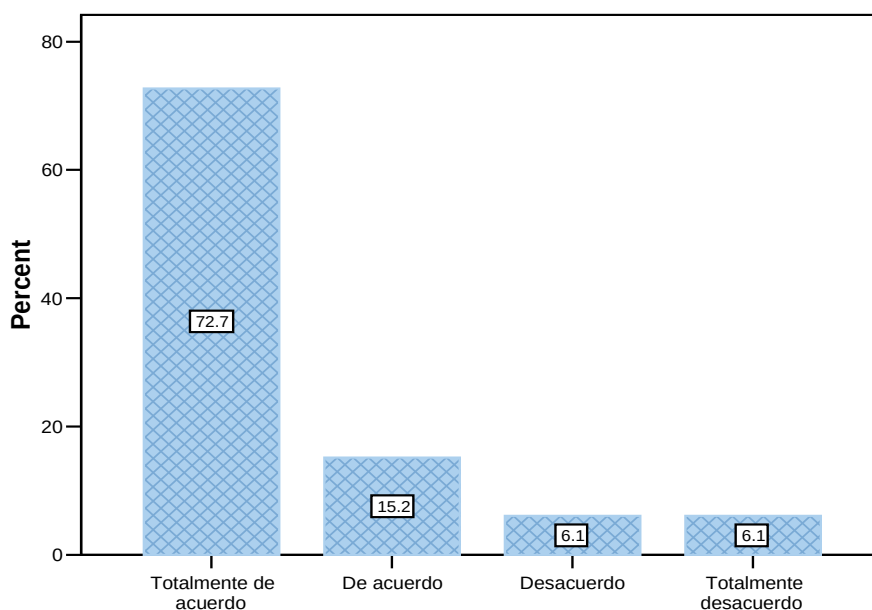
Cuadro 35

La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	24	72.7	72.7	72.7
	De acuerdo	5	15.2	15.2	87.9
	Desacuerdo	2	6.1	6.1	93.9
	Totalmente desacuerdo	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 35

La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.



La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta IV10, al igual que la pregunta anterior, las respuestas fueron de tipo positivo, en su mayoría. Del mismo modo, existe coherencia entre ésta y la pregunta anterior. La retroalimentación es de tipo constructiva y se evalúan los aspectos positivos y negativos con la finalidad de ayudar a mejorar el desempeño.

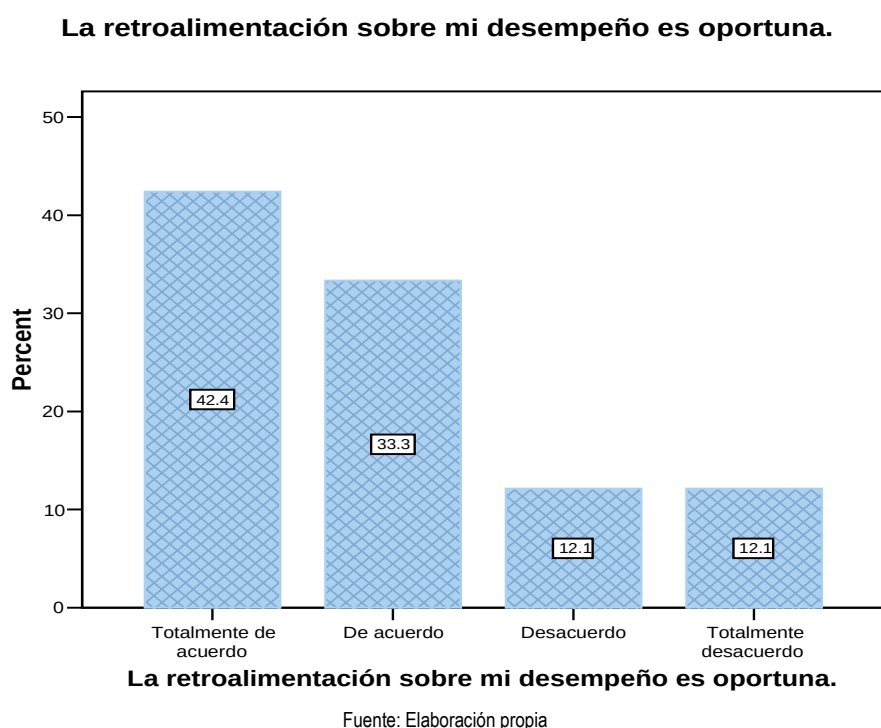
Pregunta IV11

Cuadro 36

La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	14	42.4	42.4	42.4
	De acuerdo	11	33.3	33.3	75.8
	Desacuerdo	4	12.1	12.1	87.9
	Totalmente desacuerdo	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 36



De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta IV11, existen algunas diferencias de opinión. Aunque la mayoría, 75.8%, considera que la retroalimentación es oportuna, hay quienes no lo consideran así. Lo que significa que las recomendaciones no se hacen en el momento justo para mejorar el desempeño, sino que se hacen de manera tardía. Sin embargo, implícitamente se considera que hay retroalimentación, aunque en algunos casos de manera inoportuna.

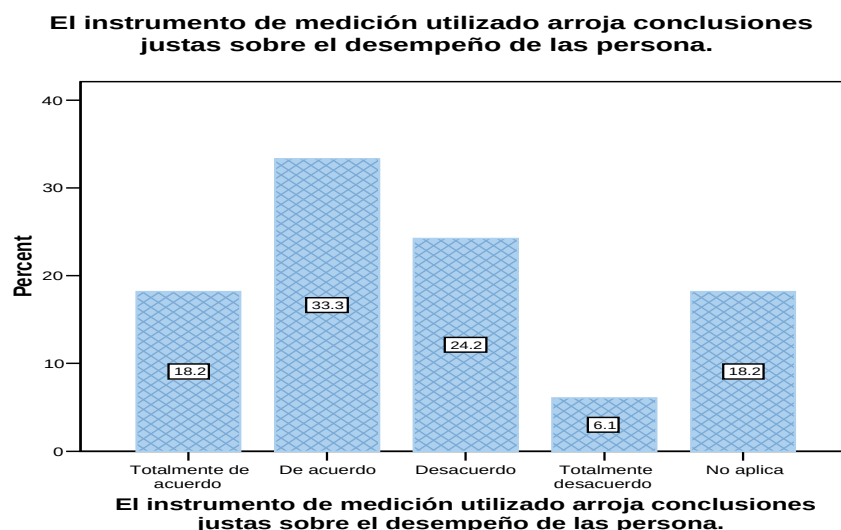
Pregunta IV12

Cuadro 37

El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de las persona.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	6	18.2	18.2	18.2
	De acuerdo	11	33.3	33.3	51.5
	Desacuerdo	8	24.2	24.2	75.8
	Totalmente desacuerdo	2	6.1	6.1	81.8
	No aplica	6	18.2	18.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 37



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta IV12, se obtuvo una mayoría de la opción De acuerdo. Las otras opciones variaron entre Totalmente de acuerdo, Desacuerdo, Totalmente desacuerdo y No aplica. Esta variedad de respuestas indica que tal vez la pregunta no se entendió o no todos los empleados son evaluados a través de un instrumento de medición. En caso de que los trabajadores sí conozcan dicho instrumento, como se da por hecho en las respuestas, existe una discordancia entre si el instrumento es justo o no para evaluar el desempeño de los empleados. Si se toman las respuestas de tipo positivo, 17 en total (51.5%), entonces sí habría una ligera ventaja sobre que el instrumento de evaluación es justo. De otro modo, no hay una claridad y contundencia de respuestas con respecto a la pregunta.

Pregunta IV13

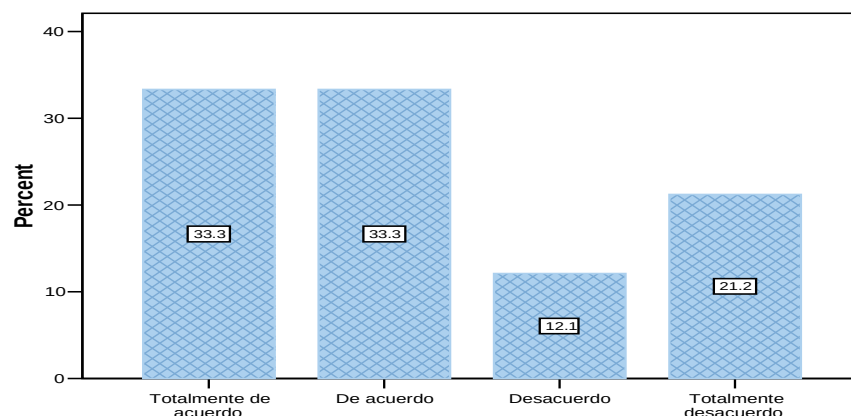
Cuadro 38

Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	11	33.3	33.3	33.3
	De acuerdo	11	33.3	33.3	66.7
	Desacuerdo	4	12.1	12.1	78.8
	Totalmente desacuerdo	7	21.2	21.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 38

Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.



Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta IV13, la mayoría de las respuestas fueron de tipo positivo. El 66.7% de los encuestados contestó de esta manera, 11 de tipo Totalmente de acuerdo y 11 de tipo De acuerdo. Estas respuestas indican que hay una valoración del esfuerzo de los trabajadores por parte de la empresa. Cuando por causas ajenas no se logra el objetivo, los trabajadores no son culpados. La empresa es consciente de que suceden eventos que están fuera del alcance de los empleados. De algún modo, esta pregunta hace referencia a la responsabilidad social de la compañía, pues no exige, en ciertos casos, que se cumplan los objetivos tal como están establecidos. Así mismo, los empleados perciben este valor de la empresa de manera positiva, lo cual está reflejado en sus respuestas.

Pregunta IV14

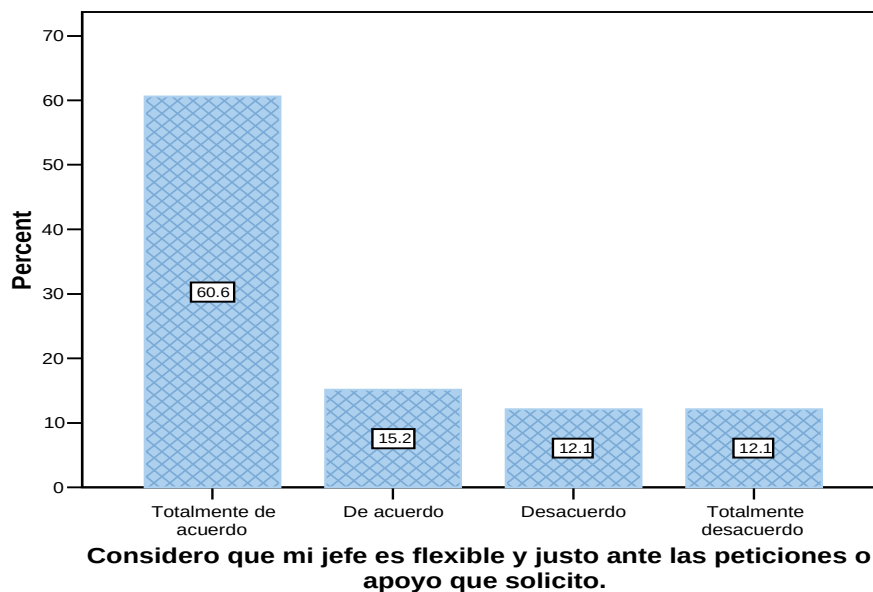
Cuadro 39

Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	20	60.6	60.6	60.6
	De acuerdo	5	15.2	15.2	75.8
	Desacuerdo	4	12.1	12.1	87.9
	Totalmente desacuerdo	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 39

Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta IV14, la mayoría de las respuestas de esta pregunta fueron de tipo positivo. Hubo 20 empleados que contestaron Totalmente de acuerdo y 5 que dijeron De acuerdo, haciendo un total de 75.8%. Se percibe que hay consideración a las peticiones que realizan los empleados. Se toman en cuenta las solicitudes de los trabajadores pues de esta manera es como se logrará mejorar aspectos relacionados con las actividades que se realizan cotidianamente. Así mismo, se refleja una actitud abierta y flexible por parte de los jefes al relacionarse con los empleados.

Sección V

Pregunta V1

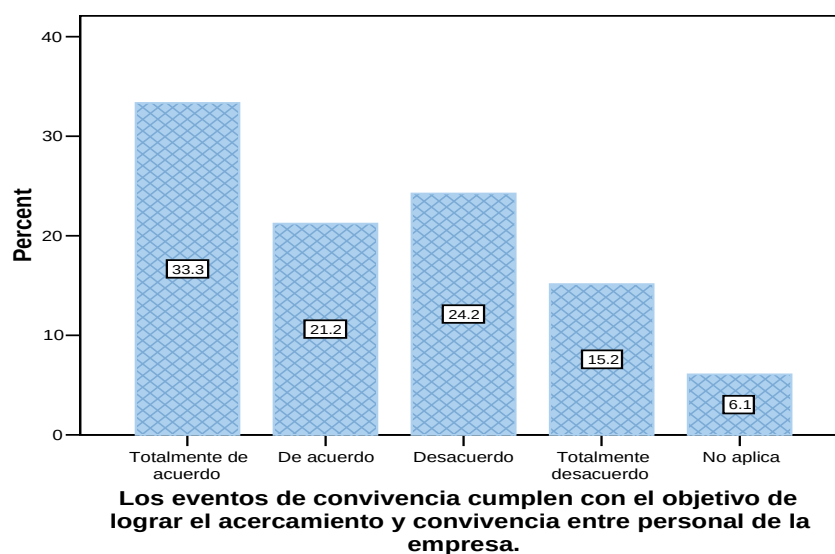
Cuadro 40

Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	11	33.3	33.3	33.3
	De acuerdo	7	21.2	21.2	54.5
	Desacuerdo	8	24.2	24.2	78.8
	Totalmente desacuerdo	5	15.2	15.2	93.9
	No aplica	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 40

Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta V1, existen 11 personas que contestaron Totalmente de acuerdo y 7 De acuerdo. Éstas representan el 54.5%. En sentido contrario, 8 personas respondieron en Desacuerdo y 5 en Totalmente desacuerdo. Lo cual representa el 39.4%. La mayoría considera que los eventos sí cumplen con el objetivo de convivencia entre el personal de la empresa. Sin embargo, algunas personas no lo consideran así.

Pregunta V2

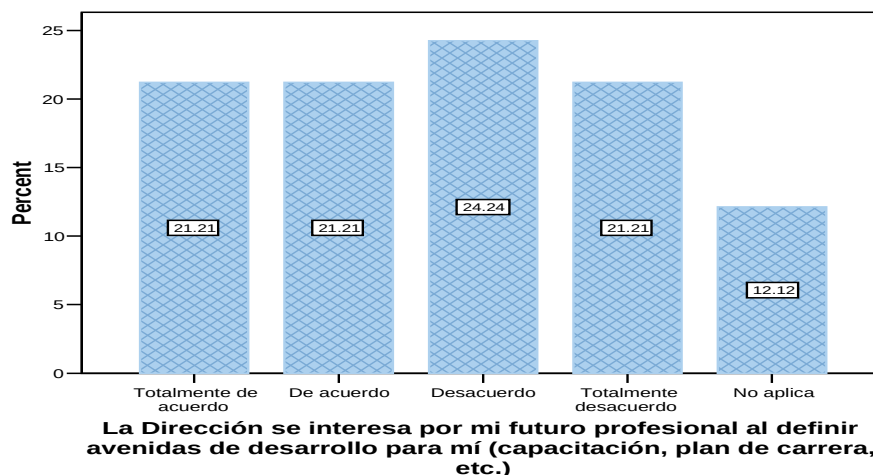
Cuadro 41

La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo mí (capacitación, plan de carrera,					
		Frecuenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Vali	Totalmente de	7	21.	21.	21.
	De	7	21.	21.	42.
	Desacuerd	8	24.	24.	66.
	Totalmente	7	21.	21.	87.
	No	4	12.	12.	100.
	Tota	3	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 41

La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta V2, existen 15 personas que representan el 45.4% que contestaron de forma negativa a la pregunta. Los empleados no consideran que la empresa se interese por el futuro profesional de ellos. Ésta es una de las pocas cuestiones, hasta el momento, que han tenido una mayoría de respuestas de tipo negativo, por una persona de diferencia. Tal vez los empleados consideran que la empresa les debe brindar todo lo necesario para su desarrollo, tanto dentro del trabajo como de carrera profesional o plan de carrera. Sería relevante ampliar más en este aspecto para ver el motivo de las opiniones negativas de los empleados. Se debería definir con más claridad aspectos como futuro profesional, plan de carrera y demás aspectos que se enlistan en la pregunta.

Pregunta V3

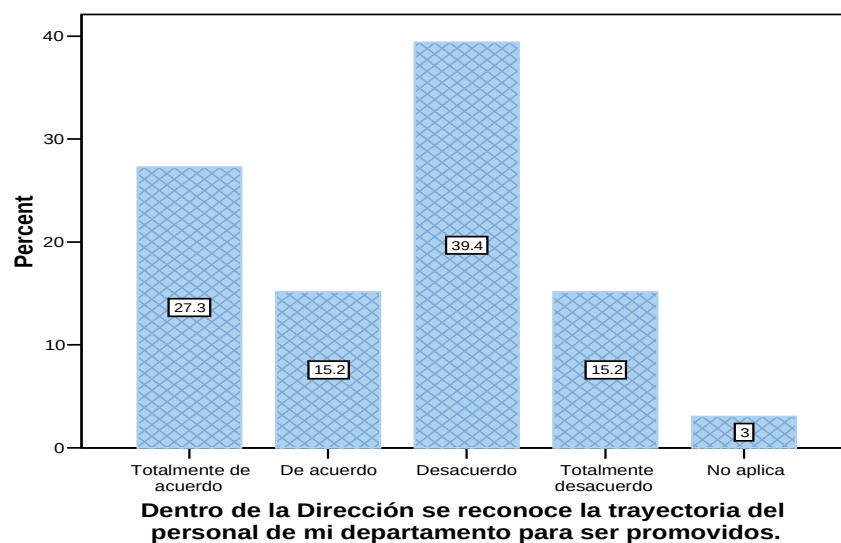
Cuadro 42

Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi ser					
		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Vali	Totalmente de	9	27.	27.	27.
	De	5	15.	15.	42.
	Desacuerd	1	39.	39.	81.
	Totalmente	5	15.	15.	97.
	No	1	3.	3.	100.
	Tota	3	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 42

Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta V3, de 33 entrevistados, 18 contestaron de manera negativa ante la pregunta, representando el 54.6%. La opción que más se seleccionó fue Desacuerdo, seguida de Totalmente de acuerdo. Esto indica que los empleados no consideran que la directiva de la empresa reconozca la trayectoria de los empleados para ser promovidos. Al contrastar con el resto de las preguntas, se podría asumir que los trabajadores tienen confianza en sus jefes, pero no perciben que se les promueva dentro de la empresa.

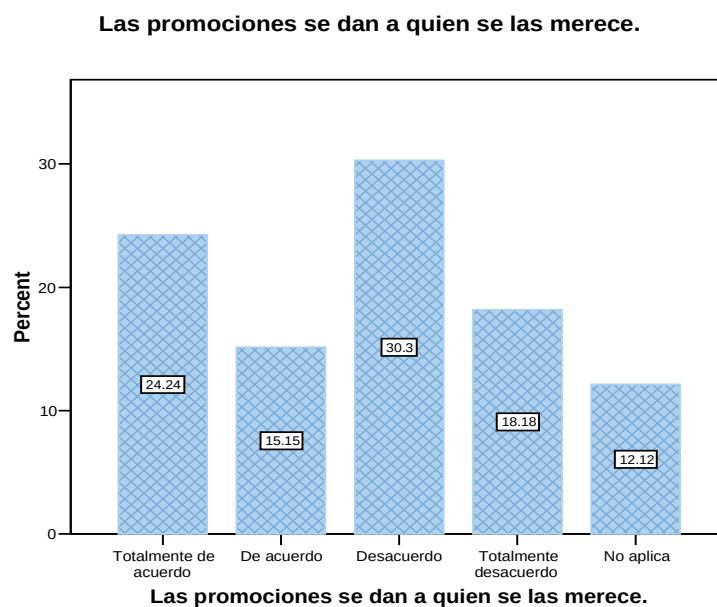
Pregunta V4

Cuadro 43

Las promociones se dan a quien se las merece.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	8	24.2	24.2	24.2
	De acuerdo	5	15.2	15.2	39.4
	Desacuerdo	10	30.3	30.3	69.7
	Totalmente desacuerdo	6	18.2	18.2	87.9
	No aplica	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 43



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta V4, existen 16 empleados que contestaron de manera negativa ante la pregunta, representando el 48.5%. La mayoría la obtuvo la opción Desacuerdo, con 10 personas. La percepción general de los empleados es que las promociones no se otorgan a las personas que más se las merecen. Esto puede provocar frustración entre los trabajadores y disminuir su rendimiento.

Pregunta V5

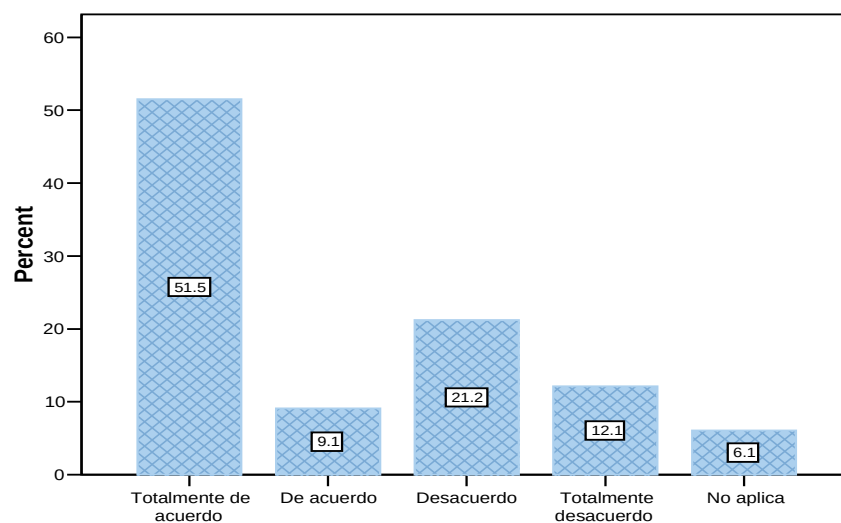
Cuadro 44

Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	17	51.5	51.5	51.5
	De acuerdo	3	9.1	9.1	60.6
	Desacuerdo	7	21.2	21.2	81.8
	Totalmente desacuerdo	4	12.1	12.1	93.9
	No aplica	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 44

Quando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.



Quando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta V5, la opción que más se mencionó fue Totalmente de acuerdo. Se obtuvieron 17 respuestas, 51.5%, de este tipo y 3 personas de acuerdo, con el 9.1%. Existen once personas (33.3%) que contestaron de modo negativo ante el cuestionamiento. De manera general, los empleados consideran que al momento de una vacante, primero se les toma en cuenta a ellos que a otras personas del exterior, aunque en algunos casos posiblemente sucedió lo contrario.

Pregunta V6

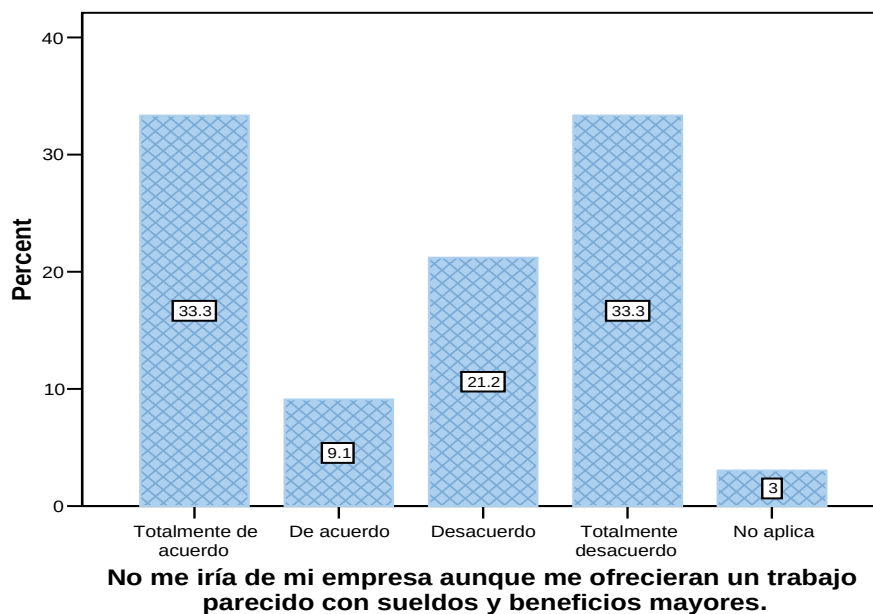
Cuadro 45

No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con beneficios					
		Frecuenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Vali	Totalmente de	1	33.	33.	33.
	De	3	9.	9.	42.
	Desacuerd	7	21.	21.	63.
	Totalmente	1	33.	33.	97.
	No	1	3.	3.	100.
	Tota	3	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 45

No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta V6, el 54.5% de las personas contestaron de manera negativa, es decir, sí se irían de la empresa si se les ofrecen los mismos beneficios. Esto indica que los empleados no están en la empresa con una idea de lealtad. Si tuvieran una oportunidad de trabajo en otra compañía, con beneficios semejantes, se irían de la empresa. El 42.4% de los empleados contestaron afirmativamente, éstos no se irían de la organización. Tal vez estos últimos sí tengan un sentido de lealtad hacia la empresa o están a gusto en su trabajo.

Pregunta V7

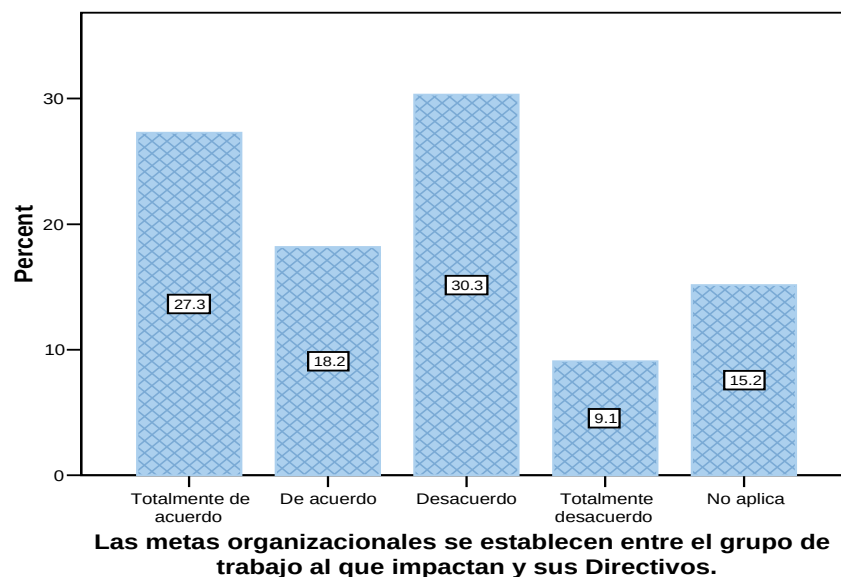
Cuadro 46

Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que sus dire					
		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Vali	Totalmente de	9	27.	27.	27.
	De	6	18.	18.	45.
	Desacuerd	1	30.	30.	75.
	Totalmente	3	9.	9.	84.
	No	5	15.	15.	100.
	Tota	3	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 46

Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta V7, muestra resultados divididos. El 45.5% contestó en forma positiva. En tanto que el 39.4% contestó de manera negativa. Existe una ligera mayoría de los empleados que consideran que las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo y los directivos. Estos resultados pueden indicar que los objetivos de la empresa los establecen los directivos consultando a los empleados en raras ocasiones.

Pregunta V8

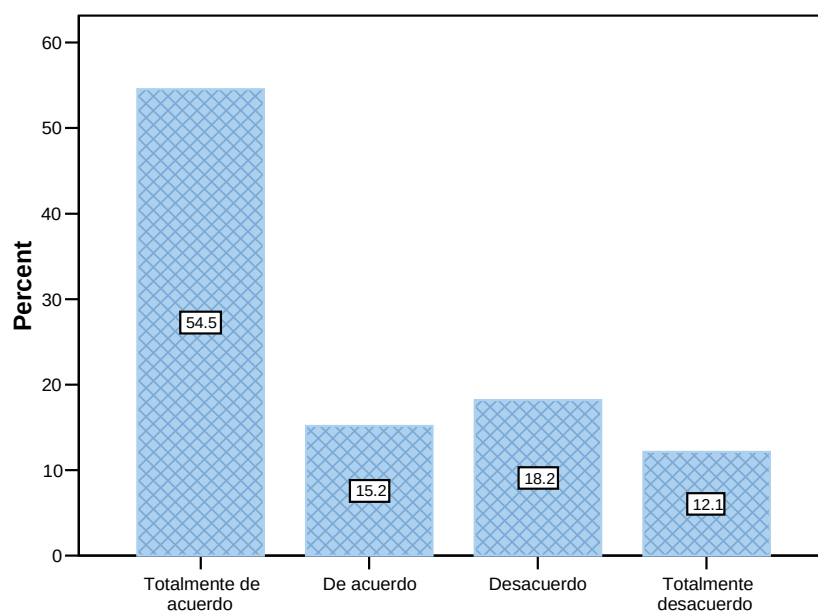
Cuadro 47

Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	18	54.5	54.5	54.5
	De acuerdo	5	15.2	15.2	69.7
	Desacuerdo	6	18.2	18.2	87.9
	Totalmente desacuerdo	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 47

Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.



Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta V8, los empleados contestaron de manera positiva con Totalmente de acuerdo y De acuerdo, representando un total del 69.7%. Hubo 10 casos en que contestaron de modo negativo, el 30.3%. La empresa establece metas realistas a los empleados. Ellos consideran que se pueden alcanzar, por tal motivo han respondido en su mayoría de forma positiva.

Pregunta V9

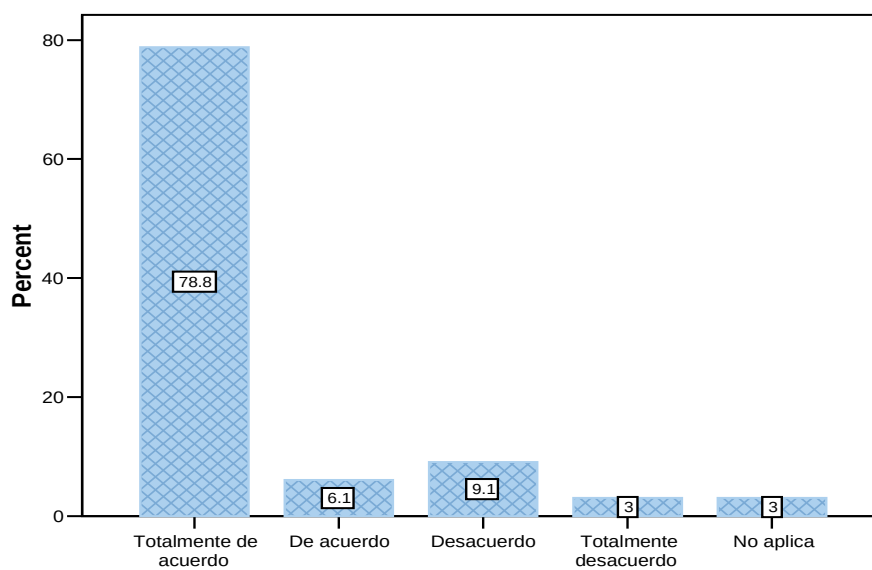
Cuadro 48

Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada periodo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	26	78.8	78.8	78.8
	De acuerdo	2	6.1	6.1	84.8
	Desacuerdo	3	9.1	9.1	93.9
	Totalmente desacuerdo	1	3.0	3.0	97.0
	No aplica	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 48

Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada periodo.



Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada periodo.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta V9, el compromiso de los empleados es alto para lograr las metas establecidas. Del total de entrevistados, 26 contestaron Totalmente de acuerdo, los cuales representan el 78.8%. Esto sería interesante de contrastarlo con la opción anterior en que se tenía la percepción de que las metas organizacionales no se planeaban entre los empleados y los directivos. Con las respuesta de esta pregunta se puede entender que los

trabajadores no son tomados en cuenta al momento de establecer las metas, pero que una vez diseñadas y ordenadas por los superiores, las tienen que cumplir. De ahí su alto compromiso. Tal vez su nivel de compromiso esté basado en que si no se cumplen las expectativas, les rescindan su contrato. Entonces se tendría que los empleados actúan con compromiso sólo por percibir un sueldo y no por tener realmente el valor del compromiso en su persona al trabajar dentro de su empresa.

Pregunta V10

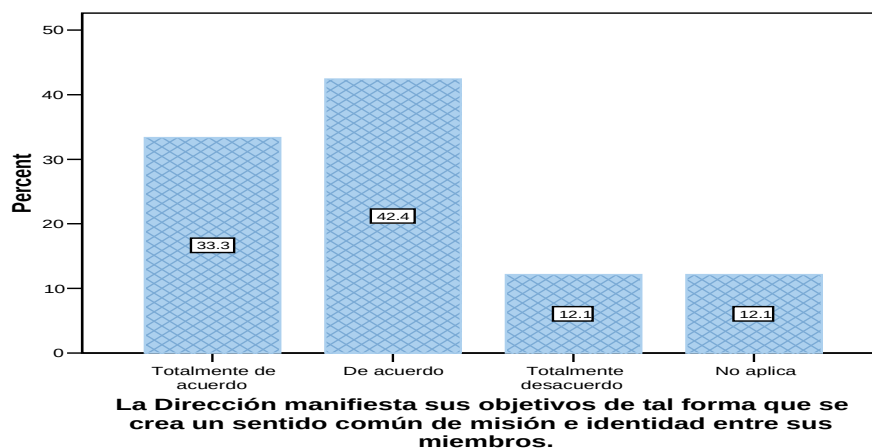
Cuadro 49

La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	11	33.3	33.3	33.3
	De acuerdo	14	42.4	42.4	75.8
	Totalmente desacuerdo	4	12.1	12.1	87.9
	No aplica	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 49

La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta V10, los empleados consideran que la Dirección expresa los objetivos de una forma que crea una identidad y sentido común de una misión a lograr. Esta pregunta contrasta con el número 7 de esta sección, en donde los empleados no estaban de acuerdo con que las metas organizacionales se establecían en conjunto entre los directivos y los empleados. Sin embargo, al momento de que la empresa manifiesta los objetivos a seguir, lo hace de un modo que crea un sentimiento de comunidad entre los empleados, aún así no se les haya tomado en cuenta al momento de crear las metas. No se trata de una contradicción tal como está expuesta la interpretación, sino que simplemente la empresa utiliza técnicas o métodos para hacer sentir a los empleados como si tuvieran una identidad en común entre ellos y con la empresa.

Pregunta V11

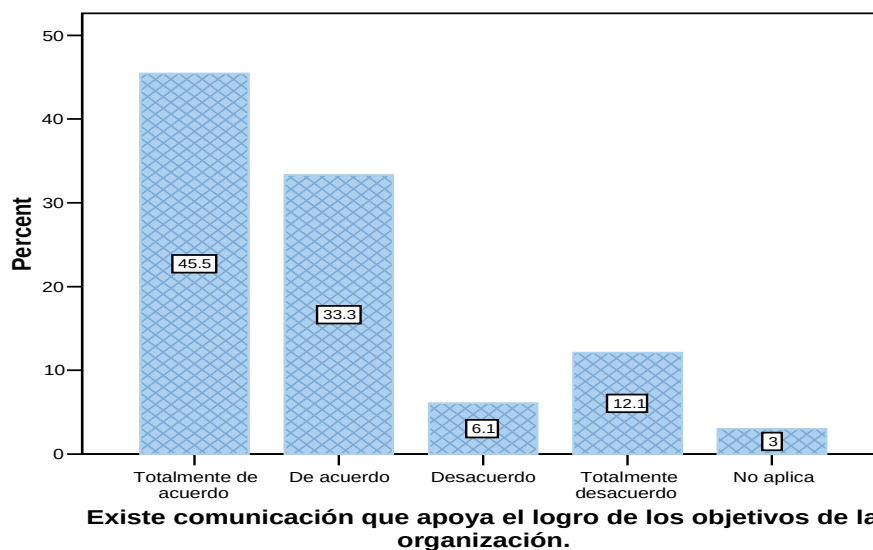
Cuadro 50

Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	15	45.5	45.5	45.5
	De acuerdo	11	33.3	33.3	78.8
	Desacuerdo	2	6.1	6.1	84.8
	Totalmente desacuerdo	4	12.1	12.1	97.0
	No aplica	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 50

Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta V11, casi todas las respuestas de esta pregunta fueron de tipo positivo, resultando mayoritaria la opción Totalmente de acuerdo con el 45.5%, seguido del 33.3% de la opción De acuerdo. Sólo hubo una respuesta de tipo No aplica y seis personas que respondieron en sentido negativo. Una vez más se destaca la comunicación que existe entre los miembros de la organización. Casi todas las preguntas referentes a la comunicación han tenido altos índices de respuestas afirmativas.

Pregunta V12

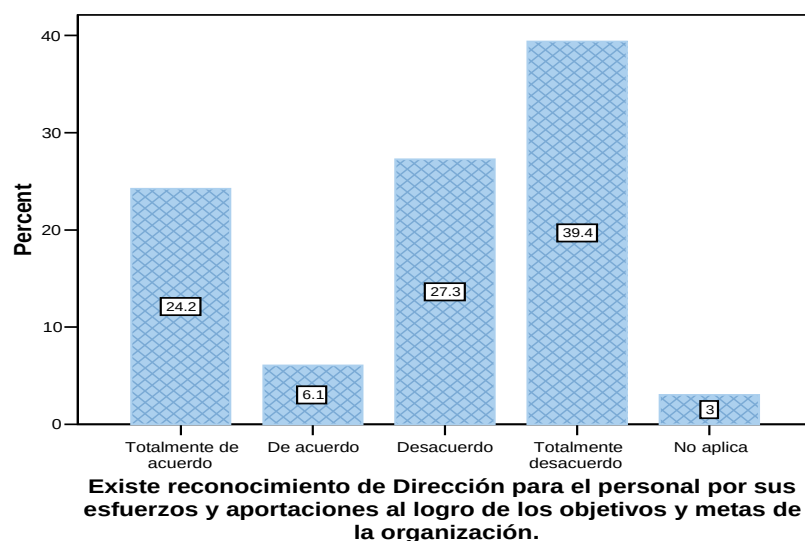
Cuadro 51

Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y logro de los objetivos y metas de la					
		Frecuenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Vali	Totalmente de	8	2.2	24.	24.
	De	2	6.	6.	30.
	Desacuerd	9	27.	27.	57.
	Totalmente	1	39.	39.	97.
	No	1	3.	3.	100.
	Tota	3	100.	100.	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 51

Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta V12, la mayoría de los empleados, 66.7%, consideran que no existe reconocimiento por parte de la dirección para el personal por sus esfuerzos al logro de los objetivos y metas de la organización. Existen 10 personas que consideran que sí hay reconocimiento y una de tipo No aplica. Este aspecto es delicado, pues si los empleados no perciben algún tipo de reconocimiento su entusiasmo o dedicación se puede ver afectada fuertemente. Si la mayoría considera que no hay reconocimientos podría tratarse de un problema grave.

Sección VI

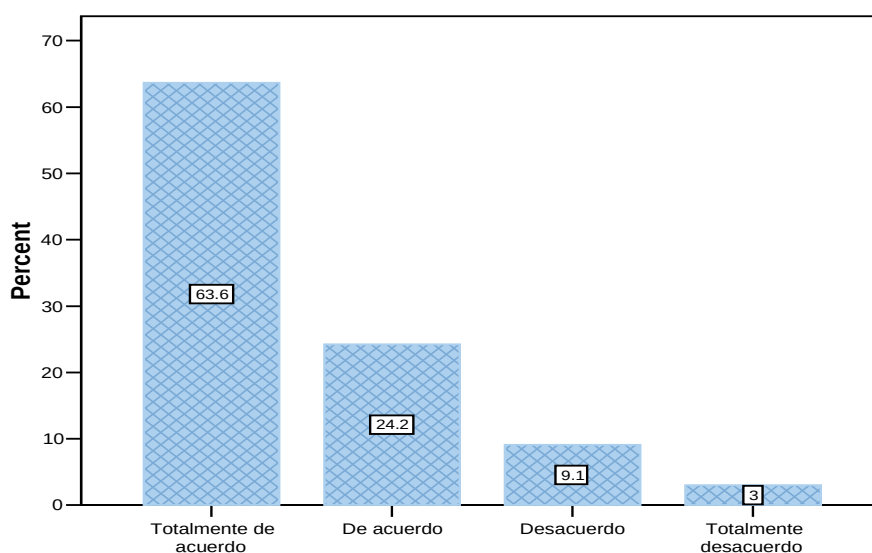
Cuadro 52

Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	21	63.6	63.6	63.6
	De acuerdo	8	24.2	24.2	87.9
	Desacuerdo	3	9.1	9.1	97.0
	Totalmente desacuerdo	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 52

Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.



Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta VI1, la mayoría de los empleados salen de su trabajo sintiéndose satisfechos, el 87.9%. Solo cuatro personas contestaron en forma contraria, el 12.1%. Esto indica que los trabajadores consideran que han realizado un buen trabajo y que han cumplido satisfactoriamente con lo que se les encomendó.

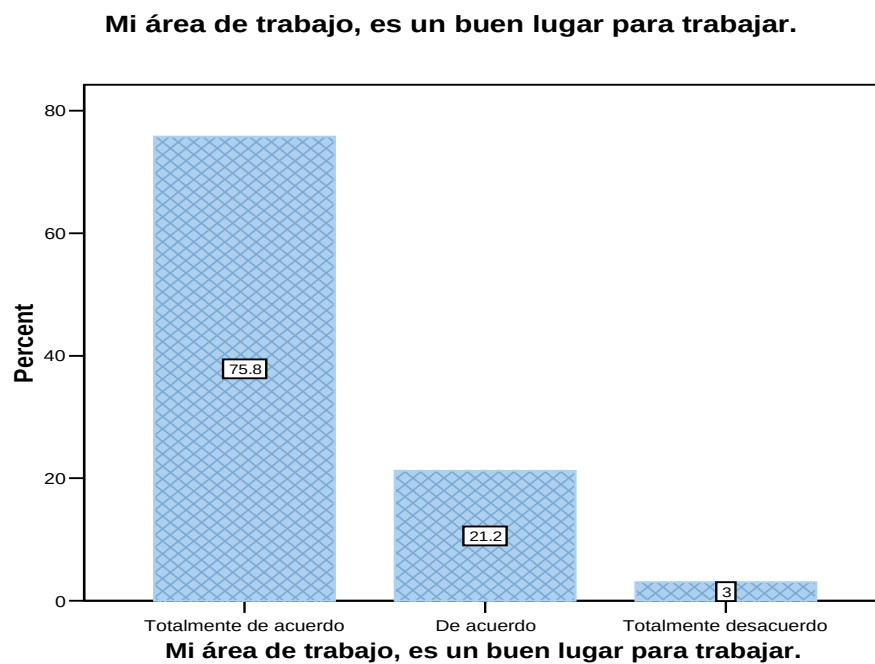
Pregunta VI2

Cuadro 53

Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	25	75.8	75.8	75.8
	De acuerdo	7	21.2	21.2	97.0
	Totalmente desacuerdo	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 53



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta VI2, la mayoría de los empleados está Totalmente de acuerdo en que su área de trabajo es un buen lugar para laborar, representado un 97%. Solo una persona respondió estar Totalmente desacuerdo. Esta pregunta está relacionada con la anterior, la primera de esta sección, en cuanto a la satisfacción de sus trabajos. Los empleados consideran que es un buen lugar su empresa, y salen satisfechos al finalizar su jornada.

Pregunta VI3

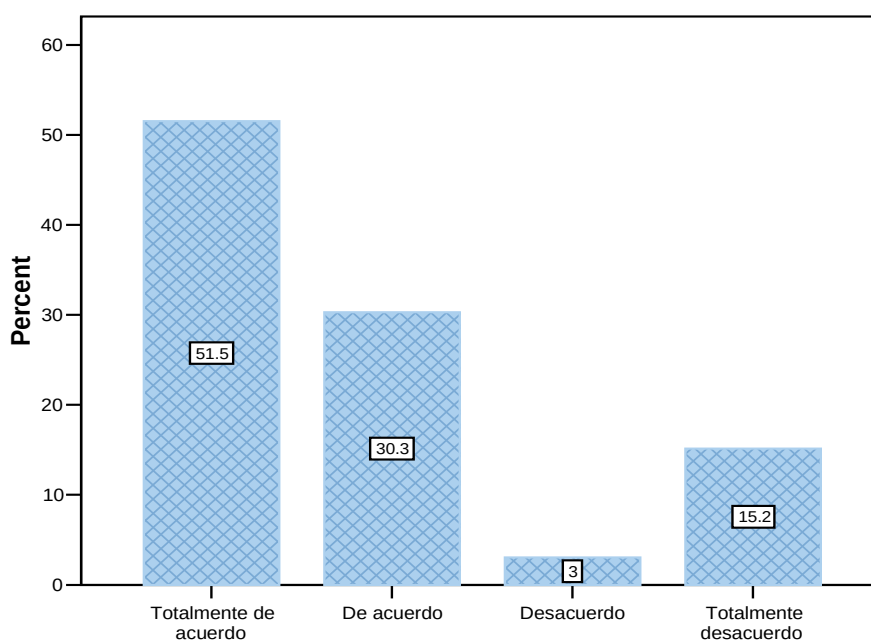
Cuadro 54

Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	17	51.5	51.5	51.5
	De acuerdo	10	30.3	30.3	81.8
	Desacuerdo	1	3.0	3.0	84.8
	Totalmente desacuerdo	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 54

Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.



Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta VI3, el 81.8% de los empleados sí recomendaría a un amigo que trabaje dentro de la misma organización que ellos. Esto indica en un alto grado que los trabajadores sí están satisfechos con sus labores y que consideran a la empresa como un buen lugar de trabajo.

5.3 Respuestas a las preguntas de investigación

A continuación se presentan las respuestas a las preguntas de investigación, así como de los objetivos específicos y de la hipótesis.

Tabla 9

Respuesta a las preguntas de la investigación	
¿Cómo se relaciona el clima organizacional en el liderazgo de la empresa?	Un clima organizacional favorable facilita el desempeño de un liderazgo eficaz. Es decir, el jefe se hace merecedor de la confianza que depositan los empleados en él, por su forma de actuar y por ende, éstos cumplen con las metas establecidas por la empresa.
¿Es favorable el clima organizacional de la empresa de acuerdo a la variable de relaciones interpersonales?	Sí, en general el clima es favorable para llevar a cabo las actividades necesarias de la empresa y cumplir con sus objetivos, debido a que existe una buena relación de trabajo entre el jefe y los empleados.
¿Es favorable el clima organizacional de la empresa de acuerdo a la aplicación del instrumento WES?	Sí. La mayoría de los resultados son muy positivos para la empresa.
¿Cuáles son las variables que en mayor medida inciden en el clima organizacional de la empresa?	La mayoría de las variables muestran un estado favorable, pero destacan en mayor medida liderazgo y relaciones interpersonales.
Respuesta a los objetivos específicos	
Determinar cómo influye el clima organizacional en el liderazgo de la organización.	Influye de manera favorable en el liderazgo que ejercen los jefes para hacer cumplir sus órdenes, pues se desenvuelven en un ambiente de armonía.
Analizar el clima organizacional de acuerdo a la variable de relaciones interpersonales.	Un clima favorable se ve reflejado en las buenas relaciones de trabajo.
Medir el clima organizacional a través de la aplicación del instrumento "WES".	La medición del clima organizacional de la franquicia es favorable. La mayoría de las respuestas fueron positivas.

Determinar las variables que inciden en mayor medida en el clima organizacional de la empresa.	La mayoría de las variables están relacionadas con el clima organizacional, pero las que más indican son: liderazgo y relaciones interpersonales.
Respuesta a las hipótesis	
H0: Existe una relación directa entre el clima organizacional que influye en el liderazgo.	Sí, existe una relación entre el clima y el liderazgo, pues en ambos aspectos hubo buena percepción. Esto se quedó demostrado en la matriz de Spearman's rho. Un clima organizacional no favorable, conllevaría a un liderazgo ineficaz.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

6.1 Conclusión

La aplicación del instrumento WES permitió conocer que existe una relación alta entre el liderazgo y el clima organizacional, es decir, las relaciones internas que se dan en la empresa, así como la visión que tienen los empleados sobre sus jefes, compañeros y el modo en general de operar de la organización. Además, con los resultados obtenidos de dicho instrumento se obtuvo la información necesaria para lograr los objetivos y comprobar la hipótesis de esta investigación.

Existen algunas características que conforman el clima favorable de la franquicia como son las relaciones interpersonales de respeto y cordialidad, la confianza entre los miembros del equipo, así como el compromiso que los empleados tienen para cumplir sus tareas. Esto le permite al líder ejercer de manera adecuada su función de guía y facilitador debido a que el líder al brindar confianza y propiciar una comunicación favorable con sus empleados, los encamina a realizar su trabajo de manera satisfactoria.

Otra variable que tuvo una correlación alta con el clima organizacional fue la de relaciones interpersonales. Se observa que en esta franquicia existe un ambiente de cordialidad y respeto entre los compañeros de trabajo y el jefe, lo cual se debe al sentido de identidad que tienen los miembros, a que se conocen las actividades y responsabilidades propias, así como al compromiso que ambas partes tienen con la organización.

Por otra parte, la variable de políticas de la organización no resultó con una correlación alta, ya que sólo se obtuvo una correlación positiva y en las gráficas se muestra una percepción desfavorable. Es decir, existen algunos aspectos que los empleados no perciben de modo conveniente, ya que la empresa no cuenta con una política de promociones definida.

Es importante señalar que las promociones se realizan en base a lo siguiente:

- a) El supervisor determina quién tiene el potencial.
- b) Se le ofrece el puesto al empleado y si éste acepta, se inicia la capacitación.

- c) El empleado seleccionado debe ocupar el puesto de *sándwich artist* (preparador de sándwiches) mínimo por seis meses, antes de poder ocupar el puesto de gerente. Esto depende de la actitud y desarrollo del empleado, es decir, la duración puede ser superior o inferior a seis meses.
- d) Una vez como gerentes, se les otorga la capacitación que dura aproximadamente de uno a dos meses, dependiendo también del desarrollo de la persona. Se ha dado el caso que a los empleados no les gusta el nuevo puesto y prefieren regresarse como *sándwich artist*.

Con estos criterios son a los empleados de piso a los que se promociona como gerentes de las sucursales, percibiendo los demás trabajadores que no se otorgan a quienes se las merecen por lo cual se irían de la empresa si se les hiciera un ofrecimiento en otra empresa con las mismas condiciones de trabajo. Además de que la mayoría de los empleados no desean la promoción de la gerencia de la sucursal por la responsabilidad que implica y porque el sueldo no es alto, optando por quedarse como preparadores de sándwiches.

Otro factor que ha influido a que esta percepción sea desfavorable, fue la contratación de una agencia de colocación para la contratación de personal a nivel gerencial ya que los empleados que si desean ser promocionados refieren que se le esta dando preferencia a una persona de fuera en lugar de tomarlos en cuenta a ellos para el puesto.

Es interesante señalar que el liderazgo no se ejercería de un modo propicio en caso de que el clima organizacional fuera desfavorable para la organización. Si hubieran existido más variables con percepción negativa, los superiores tendrían problemas para llevar a cabo un adecuado ejercicio del liderazgo.

Los resultados encontrados permiten afirmar que el clima organizacional influye de manera directa en el liderazgo y relaciones interpersonales de la franquicia. No se puede afirmar que esto sea igual para todas las empresas del mismo giro, pero este estudio se puede utilizar como guía y como una referencia válida para futuros estudios relacionados con el tema.

6.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que se emiten a continuación se realizan en base a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario WES y tienen como finalidad el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

- Los directivos y gerentes deben mantener una comunicación más estrecha con los empleados y permitirles exponer sus puntos de vista sobre una determinada situación.
- A los empleados se les pueden pedir ideas de mejora para que se sientan más comprometidos con su trabajo y desarrollen un sentido de pertenencia. Para lograr esto se les pediría que cada mes propusieran una forma de mejorar su área de trabajo. Las propuestas serían analizadas en conjunto con los mandos superiores, destacando los puntos positivos y negativos que podría tener dicha propuesta. En caso de ser viables se aplicarían las ideas de mejora.
- La empresa debe realizar promociones basadas en parámetros a evaluar como: experiencia, actitud, habilidades, conocimientos, resultados.

6.3 Limitaciones de la investigación

Los resultados obtenidos en este estudio aplican solamente para la franquicia de comida rápida que se analizó. No se puede generalizar los resultados para otras empresas similares, pero pueden ser una guía para otros estudios posteriores.

6.4 Sugerencias para realizar trabajos futuros

Se recomendaría realizar encuestas de preguntas abiertas para conocer y detectar los patrones de conducta por los cuales se inclinan más los empleados y los directivos. Es posible realizar un estudio de tipo cualitativo, pues con este enfoque se puede analizar más a profundidad las motivaciones que tienen las personas para laborar en una empresa determinada. Un estudio de tipo cualitativo permite explorar nuevas características de los empleados, como sus motivaciones personales ante la vida, sus actitudes y sus objetivos profesionales. Estos datos se pueden mezclar con la información obtenida en esta investigación y así lograr una mayor comprensión de las personas ante su relación de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, A., y Fajardo, R. (2000). El impacto de la tecnología en el clima organizacional. Universidad externado de Colombia, Colombia.
- Ander- Egg, E. (1994). Técnicas de Investigación Documental. Editorial Trillas, España.
- Argyris, C. (1957). Personality and organization. Harper Row, United States.
- Aronoff, E., y Bassin, O. (2005). Leadership in the family business, Family Enterprises Publisher, Series No. 21.
- Aronoff, C., y Ward, J. (1994). How Family affects strategy. Small Business Forum, otoño.
- Aronoff, C. y Ward J. (2000). La prueba suprema de la grandeza en la empresa. McGraw Hill, Colombia.
- Barach , J. y Ganitsky, J. (1995). Successful Succession in Family Business. Family Business Review, vol. 8, pp. 131-155.
- Bass, B. (1994). Improving Organizational Effectives Though Transformational. Leadership. New York: Sage Publications . Thousand. Oaks, C.A.
- Bennis, W. (1984). The four competencies of leadership. Training and Development Journal, vol. 38, pp. 14-19.
- Bernal, M., y Soto, L. (2001). Evaluación del clima organizacional de Cavipetrol. Universidad externado de Colombia, Colombia.
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Editorial Thomson, México.
- Daft, R. (2006). La experiencia del liderazgo. Editorial Thomson, México.
- Davis D. (2001). Investigación en Administración, para la toma de decisiones. Editorial Thompson, México, quinta edición.
- Dessler, G. (1979). Organización y administración, enfoque situacional. Prentice Hall, Colombia.
- Fernández, T. (2007). Distribución del conocimiento escolar. Clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina. El Colegio de México, México.

- Ferenz, F. (2004). *Franquicias a la Mexicana*. McGraw-Hill, México.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, United States.
- Flippo, E. (1984). *Personnel management*. McGraw-Hill, United States.
- Flores Ortiz, M.V. (2009). Tesis de Doctorado: Factores que determinan el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir de Tijuana, B.C. Universidad Autónoma de Baja California. Facultad de Contaduría y Administración.
- Forehand, G., y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, núm. 62, pp. 361-382.
- Foster, A. (1995). Developing leadership in the sucesor generation. *Family Business Review*, 8:201- 209.
- Gibson, J. (2003). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Editorial McGraw-Hill, México.
- Halpin, A. y Croft, D. (1962). *The organizational climate of schools*. Missouri: Washington University, United States.
- Hansen, G., y Wernerfelt, B. (1989). Determinant of firm performance: The relative importance of economic and organizational performance. *Strategic management journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- Hersey, P., Blanchard, K., y Johson. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional*. Prentice Hall, México.
- House, R., y Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, vol. 23, tomo 3, pp. 409-473.
- James, L., y Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory research. *Psychological bulletin*, núm. 20, pp. 1393-1402.
- Kennedy, R. (1997). *Estados financieros. Forma, análisis e interpretación*. Editorial Limusa, México.
- Kinicki, A. (2003). *Comportamiento organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas*. Editorial McGraw-Hill, México.
- Kohns, S., Meyer H. (1992). *Ventas al por menor*. McGraw-Hill, México.
- Kotler, P. (1995). *Dirección de la mercadotecnia*. McGraw-Hill, México.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper and Row, United States.

- Lewin, K., y Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy. A preliminary note. *Sociometry*, vol. 1, pp. 292-300.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, vol. 10, pp. 271-301.
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Ediciones Deusto, España.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*, McGraw-Hill, United States.
- Litwin, G. (1982). Clima y motivación. En D. Kolb; I. & McIntyre, J. *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. Prentice Hall, México.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press, United States.
- Lussier, R., Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Editorial Thomson, México.
- Mañas, A., González, V. y Peiró, J. (1999), *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Universidad de Almería, España.
- Maxwel, J. (2008), *Desarrolle el Líder que esta en Usted*. Editorial San Pablo 1ra. Edición . Colombia
- Méndez, C. (1982). *El hombre en la organización*. Ediciones Rosaristas, Colombia.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Universidad del Rosario, Colombia.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper and Row, Estados Unidos.
- Moos, R. e Insel, P. (1974). *The Work Environment Scale*. Consulting Psychologists Press. United States. (versión española: *Escala de Clima Social*. TEA ediciones, España, 1989.)
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. Editorial McGraw-Hill, Estados Unidos.
- Payne, R., y Pheysey, D. (1971). G G Stern's organizational climate index: a reconceptualization and application to business organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.6, Núm. 1, pp.77-78.
- Pritchard, R., y Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, vol. 9, pp. 126-146.

- Reichers, A., y Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. En Schneider, B. Idem. Organizational climate and culture. Joseey-Bass Publishers, United States.
- Robbins, S. (2000). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall, México.
- Schneider, B., Hall, D. (1982). Toward specifying the concept of work climate. Journal of Applied Psychology , vol. 56, núm. 6, pp. 447- 455.
- Schermerhorn, J. (2004). Comportamiento organizacional. Editorial Limusa, México.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes. Estados Unidos: Rand McNally.
- Stogdill, R. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free press, United States.
- Sudarsky, J. (1979). Un modelo de diagnostico en intervención en desarrollo organizacional: La medición del clima organizacional. Universidad de Los Andes, Colombia.
- Tagiuri, R. y Litwin, G. (1968). The concept of organizational climate. Organizational climate: Explorations of a concept. Harvard Business School Press, United States.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W.H. (1973). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, Mayo-junio, pp.162-180.
- Toro, F. (1992 a). Fortalezas y limitaciones del clima organizacional en empresas colombianas: retrospectiva de los 10 años de investigación. Revista interamericana de psicología ocupacional, vol. 22, pp.33-42.
- Toro, F. (1992 b). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. Revista interamericana de psicología ocupacional, vol. 11, pp. 163-173.
- Toro, F. (1992 c). Diseño y validación de un instrumento para la evaluación del clima organizacional. Revista interamericana de psicología ocupacional, vol. 11, pp. 151-162.

REFERENCIAS DIGITALES

- Aguilera, J. Clima Organizacional. Recuperado el día 20 de Mayo de 2008. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/climaorganizacional.htm>
- Álvarez, S. (2001). La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de de Oftalmología. Recuperado el 25 de Marzo de 2008. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.pdf
- Arévalo, J. (2000). Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Recuperado el día 24 de marzo de 2008. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>
- Arnoletto, E., y C. Díaz. (2009). Un aporte a la gestión pública. Hacia nuevos enfoque en la gestión organizacional de la administración pública. Recuperado el día 1 de julio de 2009. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2009b/550/clima%20organizacional.htm>
- Aránguiz, G. (2009). Las mejores franquicias 2009. CNNExpansión.com. Recuperado el día 24 de enero de 2010. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/02/17/Modelo-contra-la-crisis>
- Ayuqui, J. (2003). Resumen ejecutivo. Recuperado el día 1 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml>
- Barrón, J., Soler, E., Bongiovanni, C. (2005). Influencia del clima organizacional en el estrés laboral de las PYMES de Río Cuarto. Recuperado el día 18 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.eco.unrc.edu.ar/cyt/pdfs/2005/barron,%20jorge,,%20et.%20al.%20-%20INFLUENCIA%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20ESTRES%20LABORAL.pdf>
- Ciudadtijuana. (2010). Franquicias crecerán en BC un 12% durante 2010. Recuperado el día 24 de marzo de 2010. Disponible en: <http://ciudadtijuana.com/blog6/2010/01/10/franquicias-creceran-en-bc-un-12-durante-2010/>
- Cotton, P. (2003). Desarrollando un clima organizacional óptimo. Recuperado el día 30 de marzo de 2008. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2069-desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.html>
- Darrell, F. (1986). Assessment of the Teacher's Perceptions of School-Level Environmet. Recuperado el día 8 de Agosto de 2009. Disponible en: http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/2f/3c/b1.pdf

- Duarte, E. (2008). Crisis golpea a franquicias mexicanas. CNNExpansión.com. Recuperado el día 24 de enero de 2010. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/10/08/crisis-afecta-a-franquicias-mexicanas>
- El Universal. (2007). El mundo de las franquicias de cerca. El Universal online. Recuperado el día 24 de enero de 2010. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/41142.html>
- Emprendedores news. (2007) Las 200 franquicias más ricas del mundo. Emprendedores news. Recuperado el día 24 de enero de 2010. Disponible en: http://www.emprendedoresnews.com/notaR/las_200_franquicias_mas_ricas_del_mundo-4210-2.html
- Feher, F. (2009). Definiciones básicas sobre franquicias. Franquiciashoy.com. Recuperado el día 24 de enero de 2010. Disponible en: http://www.franquiciashoy.com/franchise_news_october_2009/definiciones-basicas-sobre-franquicias1573.cfm
- Félix, S. (2002). La Filosofía TEA: Mejorar el Ambiente Laboral. Recuperado el día 26 de Marzo de 2008. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/la_filosofia_tea_mejorar_el_ambiente_laboral
- Goncalves, Antonio (1999), Dimensiones del Clima Organizacional. 23 de Octubre de 1999. Recuperado el 11 de marzo de 2007. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- Hernández Cabrera, J. Cultura y Clima Organizacional. Recuperado el día 26 de Marzo de 2008. Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/cultura-y-clima-organizacional.ppt>
- Instituto Nacional de Ecología. (2007). Clima Organizacional, Encuesta 2007, Presentación de Resultados. Recuperado el día 19 de Marzo de 2008. Disponible en: http://www.ine.gob.mx/descargas/res_eco2007.pdf
- Ley de la propiedad industrial. Recuperado el día 24 de enero de 2010. Disponible en: www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf
- Martínez, L. (1996a). Clima Organizacional. Recuperado el día 16 de Marzo de 2008. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm>
- Martínez, L. (2000b). Medición del clima laboral en las organizaciones. Recuperado el día 30 de marzo de 2008. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>
- Martínez, L. (2006c). Cultura y clima organizacional. Recuperado el día 19 de marzo de 2008. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml>

- Mazzetti, C. (1999). Liderazgo. Recuperado el día 1 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST241.htm>
- Moreira, J., Álvarez, M. (2002). Clima organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo. Recuperado el día 17 de septiembre de 2009. Disponible en: http://www.semes.org/revista/vol14_1/6-12.pdf
- Orbegoso, A. (2008). El clima organizacional. Qué es y cómo analizarlo. Recuperado el día 11 de mayo de 2008. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>
- Pereyra, A. (2003). Llamar la Atención sin Romper el Clima. Recuperado el día 26 de Marzo de, 2008. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/llamar_la_atencion_sin_romper_el_clima
- Respuesta financiera. (2009). ¿Qué es una franquicia? Respuesta financiera. Recuperado el día 24 de enero de 2010. Disponible en: <http://respuestafinanciera.com/archivo/Franquicias.html>
- Ríos Reyes, A. (1999). Cultura Organizacional. Recuperado el día 30 de Marzo de 2008. Disponible en: http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm
- Salgado, J., Remeseiro, C., Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, vol. 8, no. 2, pp. 329-335. Recuperado el día 17 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Sánchez, F. El Clima Organizacional. Un Factor Estratégico en las Organizaciones. Recuperado el día 4 de Abril de 2008. Disponible en: <http://www.ascort.net/docclima.htm>
- Sandoval Caraveo, M. (2007). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado el día 29 de Marzo de 2008. Disponible en: http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf
- Secretaría de Salud. (2006). Encuesta de Clima Organizacional. Recuperado el día 25 de Marzo de 2008. Disponible en: <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hcrh8.pdf>
- Suárez, Carina. (2001). Teorías de la motivación. Recuperado el día 26 de marzo de 2008. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/temo/temo.shtml>
- Torrecilla, O. (2005). Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral. Recuperado el día 2 de Junio de 2008. Disponible en: <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Tubán, R. Medición del clima laboral en las organizaciones. Recuperado el día 25 de Agosto de 2008. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com/revista/climalaboral.htm>

- Universidad Nacional de Colombia. (2003). Evaluación y Fortalecimiento del Ambiente Creativo para la Innovación en Empresas de Manizales. Recuperado el día 26 de Marzo de 2008. Disponible en: http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/RevistaCreando.pdf
- Vega, D., A. Arévalo, J. Sandoval, M. Constanza, J. Giraldo. (2006, Julio-Diciembre). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). Revista Diversitas, vol.2, núm. 2. pp. 329-349. Recuperado el día 24 de marzo de 2008. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/679/67920212.pdf>

ANEXOS

(a) Anexo No. 1

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo). Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

Recuerda bien, el rango de respuestas va de:

TA: Totalmente de Acuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

SOBRE MI TRABAJO

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Me gusta mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Tengo las competencias que el puesto requiere

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Los tabuladores (salariales) de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

1. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

1. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento

TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Entre los miembros de mi organización

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Conozco las responsabilidades y funciones de:

a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro

TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Mi jefe

TA: 1 2 3 4 TD NA

c) Del personal de otras áreas o departamentos

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Recibo la información que requiero para mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LIDERAZGO

1. Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Siento confianza con mi jefe.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.

TA: 1 2 3 4 TD NA

11. La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna.

TA: 1 2 3 4 TD NA

12. El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de la persona.

TA: 1 2 3 4 TD NA

13. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

TA: 1 2 3 4 TD NA

14. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.

TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Las promociones se dan a quien se las merece.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

TA: 1 2 3 4 TD NA

11. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.

TA: 1 2 3 4 TD NA

12. Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

TA: 1 2 3 4 TD NA

EN GENERAL

1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.

TA: 1 2 3 4 TD NA

Si usted fuera Directivo, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización?

Algún otro comentario que quisiera compartir:

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!