

81
2es

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE PSICOLOGIA

71513 - 196 007/001/1998

DETERMINACION DE LA INFLUENCIA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE
LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE
AUTOSERVICIO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
SUSANA DEL CARMEN ESPINOSA ROCHA

DIRECTOR DE TESIS. MTR. ARTURO PUENTE LOMELIN
ASESOR EN ESTADISTICA LIC. BENITO RAMIREZ PRADO



MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

257361



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A Fabián, María Fernanda y el nuevo bebé quienes son las más grandes motivaciones en mi vida.

A mi mamá, por todo su respaldo y esfuerzo para sacarnos adelante.

A mi tío Raúl, con quien hubiera deseado compartir este momento.

A Juan Blanco por su gran apoyo en mi vida profesional y en la realización de este proyecto.

A mis hermanos: Antonio, Enrique y Gabriela, que han estado en las buenas y en las malas conmigo.

A Arturo Puente, director de esta tesis por todo su entusiasmo para la realización de la misma.

Agradezco especialmente a Benito Ramírez Prado por su apoyo incondicional en el procesamiento estadístico de la información y la interpretación de los resultados.

INDICE

	Página
Resumen.....	1
Introducción.....	1
Capítulo 1. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	4
1.1. Tipos de organizaciones.....	4
1.2. Estructuración de las organizaciones.....	6
1.3. La interacción entre personas y organizaciones.....	9
1.4. Las teorías motivacionales y su relación con el comportamiento de las personas en las organizaciones....	9
1.4.1. Teoría de la jerarquización de las <i>necesidades de Maslow</i>	12
1.4.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	14
1.4.3 El modelo contingencial de motivación de Vroom.....	17
Resumen.....	19
Capítulo 2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
2.1. Definiciones y características del clima organizacional.....	20
2.2. Enfoques, dimensiones e instrumentos para el estudio del clima organizacional.....	24
2.2.1. Enfoques sobre el estudio del clima organizacional	24
2.2.2. Dimensiones e instrumentos de medición del clima organizacional.....	25
Resumen.....	30

Capítulo 3. PRODUCTIVIDAD Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
3.1. Métodos de evaluación de desempeño.....	34
3.2. Objetividad y subjetividad en las mediciones de desempeño.....	37
Resumen.....	39
Capítulo 4. METODOLOGIA.....	40
4.1. Planteamiento y justificación del problema.....	40
4.2. Objetivos.....	40
4.2.1. Objetivo general.....	40
4.2.2. Objetivos específicos.....	40
4.3. Muestreo.....	41
4.4. Sujetos.....	41
4.5. Definición conceptual de variables.....	42
4.6. Definición operacional de variables.....	42
4.7. Hipótesis.....	42
4.8. Instrumentos (Recopilación de información).....	42
4.8.1. Clima organizacional.....	42
4.8.2. Desempeño.....	42
4.9. Tipo de estudio.....	44
4.10. Diseño.....	44
4.11. Procedimiento.....	45
4.12. Análisis estadístico.....	47

Capítulo 5. RESULTADOS	49
5.1. Resultados primera fase.....	49
5.2. Resultados segunda fase (Análisis estadístico).....	58
Conclusiones.....	78
Recomendaciones ..	80
Bibliografía.....	81

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar las dimensiones de clima organizacional en una cadena de tiendas de autoservicio, con el fin de evaluar si existía correlación con los indicadores de desempeño de los trabajadores.

Para lo anterior como primera fase se tuvieron reuniones con tres grupos focales de diferentes zonas de la compañía, los cuáles integraron una muestra representativa de todas las sucursales de la cadena, divididos por niveles jerárquicos en los que los trabajadores hablaron abiertamente sobre lo que les agradaba o desagradaba de trabajar en la compañía, así como aquellos factores que facilitaban o dificultaban su trabajo

A partir de dichos comentarios se determinaron las dimensiones y los rubros que integraban cada una de ellas, separando los comentarios positivos de los negativos, obteniéndose las primeras conclusiones sobre el clima organizacional de la compañía.

En la segunda fase se obtuvieron las calificaciones de desempeño de cada sucursal correspondientes al último trimestre, las cuáles fueron realizadas por personal externo capacitado para evaluar el cumplimiento con los estándares de operación y servicio en las tiendas. Se hizo entonces un análisis de correlación de cada dimensión de clima organizacional con cada indicador de desempeño, además de correlacionar los índices totales de ambos. Además de lo anterior se obtuvieron las medias de los rubros de clima organizacional y de desempeño. Como paso siguiente y a través de una regresión múltiple se determinaron qué dimensiones de clima incidían sobre cada indicador de desempeño. Por último se procedió a realizar un análisis de varianza con el fin de evaluar qué rubros marcaban las diferencias entre los tres grupos participantes en el estudio.

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos la búsqueda del incremento en la productividad de los trabajadores constituye uno de los retos más importantes para las empresas, ya *que de esto depende en gran medida su permanencia en un mercado altamente competitivo.*

Sin embargo la búsqueda de un mayor rendimiento de los trabajadores ha pasado por diversos enfoques, desde los centrados primordialmente en el trabajo como los estudios de tiempos y movimientos, hasta los enfoques paternalistas de las décadas de los treinta a los cincuenta , en que se pensó que el incremento en la productividad sólo se conseguiría elevando los niveles de satisfacción de los empleados.

Sin embargo a últimas fechas los empresarios se han dado a la tarea de introducir tecnología de punta y procedimientos cada vez más óptimos para el logro de objetivos, pero sin perder de vista el factor humano, por lo que es cada vez más común el desarrollo de investigaciones del clima organizacional, como un factor determinante para el logro de objetivos y supervivencia de las empresas.

En México, las crisis económicas y la constante búsqueda de la recuperación económica ha hecho que las empresas se preocupen, en mayor medida que en tiempos pasados por los costos originados por el ausentismo, la rotación y los errores humanos, entre otros y surge siempre la interrogante respecto a qué tanto estos factores se incrementan cuando el clima organizacional de la empresa no es lo suficientemente satisfactorio como para lograr retener a sus trabajadores y comprometerlos con la empresa.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo determinar si existe correlación entre los diversos rubros o dimensiones que conforman el clima organizacional de una empresa de autoservicio y los indicadores de desempeño de cada sucursal medidos a través del cumplimiento de los estándares de operación y servicio.

Como antecedentes de la empresa en la que fue realizada la presente investigación se sabe que se trata de una de las cadenas de autoservicio mexicanas más importantes y sólidas del mercado mexicano.

Fue fundada en la década de los treinta, sin embargo fue hasta los sesenta que introdujo a México como tal el concepto del autoservicio. Esta cadena tiene presencia, además de la zona metropolitana en dieciocho estados de la República Mexicana. Ha realizado importantes alianzas con cadenas extranjeras incursionando en el mercado nacional con diversos formatos como son las bodegas de descuento, los hipermercados y los clubes de precio, además de su formato tradicional de supermercado, por lo que cuenta con una amplia gama de opciones para los diversos segmentos de mercado existentes en nuestro país.

Algunos de los factores que se asumen en esta investigación como determinantes del clima organizacional son precisamente el tamaño de la organización, la multiplicidad de formatos y sucursales, la dispersión geográfica y la centralización de las funciones corporativas, ya que las áreas de servicio difícilmente pueden conocer a detalle las características específicas que tiene cada sucursal y principalmente las necesidades particulares de su equipo humano para lograr los objetivos planteados por la Dirección.

Para familiarizar al lector con los temas que determinarán las variables involucradas en el presente estudio, se abordará en el primer capítulo las relaciones entre las personas y las organizaciones, es decir la influencia que tienen algunas características organizacionales sobre el clima de trabajo y las actitudes de los empleados que pertenecen a ellas. Asimismo se hará una revisión de las diversas teorías de la motivación humana, trasladándolas al ámbito laboral.

En el segundo capítulo se abordan diversas definiciones de lo que se entiende por "clima organizacional, así como los distintos enfoques o aproximaciones al estudio del mismo. Serán revisadas asimismo las dimensiones e instrumentos para medir el clima organizacional que han planteado diversos investigadores del tema. La presente investigación aborda el estudio del clima organizacional bajo un enfoque distinto a los métodos tradicionales empleados para medirlo, como son los cuestionarios escritos que abarcan reactivos relacionados con dimensiones o rubros previamente definidos. En este caso se manejarán grupos de opinión homogéneos jerárquicamente, con el fin de conformar a partir de sus comentarios positivos y negativos las dimensiones o rubros que conforman el clima de esta organización en particular, para analizar posteriormente si existe o no correlación con el desempeño de los empleados.

El tercer capítulo se refiere a la evaluación de desempeño, con diversos planteamientos sobre el mismo, así como herramientas para medirlo, enunciando las ventajas, así como las desventajas y limitaciones de los diversos métodos utilizados en el ámbito empresarial. En la presente investigación y dada la problemática de subjetividad que subyace a los procesos de evaluación de desempeño se plantea el uso de una herramienta de medición del cumplimiento de los estándares de operación ya existente en la empresa, la cuál se lleva a cabo a través de "clientes especializados", que son personas contratadas y entrenadas para tal fin, las cuáles realizan visitas anónimas a las tiendas, entregando un informe y un formato que se traduce posteriormente en una calificación para cada tienda.

El cuarto capítulo aborda la metodología empleada en esta investigación y en el quinto se describen y analizan los resultados encontrados en la misma.

CAPITULO 1. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Para adentrarse en el estudio de los múltiples factores que influyen en el comportamiento del factor humano dentro de una organización, es preciso definir en primer término el concepto de organización.

Según Robbins (1987) "la organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes".

Chiavenato (1990) define a la organización como "un sistema de actividades conscientemente coordinadas entre dos o más personas".

Con el fin de entender las relaciones que se establecen entre los integrantes de una organización se hará referencia al comportamiento organizacional, que se define como una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

Por lo tanto aplicando esta disciplina se pretende investigar los motivos que tiene la gente para trabajar y comportarse de la manera en que lo hace dentro de las organizaciones formales de trabajo y la manera como las características de dichas organizaciones influyen en la motivación y productividad de sus integrantes.

1.1 Tipos de organizaciones

Según el grado de estructuración las organizaciones pueden ser *formales* o *informales*. Actualmente esas dos designaciones representan solo extremos, ya que es casi imposible encontrar una organizaciones totalmente formales o informales. Los términos formal e informal definen dos extremos de un continuo de tipos organizacionales:

Estructurada	Débil
Rígida	Flexible
Definida	Indefinida
Durable	Espontánea
Formal	Informal

La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. Los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. Estatus, prestigio, remuneración y otros aspectos son aspectos bien controlados y ordenados. Son durables y planeados, y en virtud del énfasis dado al orden, son relativamente inflexibles. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo específico generalmente abierto. Son ejemplos las grandes empresas, las organizaciones militares y las universidades.

Scott y Mitchel (1976) ven 4 elementos en la organización formal:

a) *Un sistema de actividades coordinadas.* Todas las organizaciones están compuestas por partes y relaciones. Las "partes" de la organización se refieren a las actividades o funciones desempeñadas. El sistema formal aparece cuando esas actividades están unidas en una relación lógica.

b) *Un grupo de personas.* Aunque pueda ser regulada por estatutos, la organización necesita de personas para poder existir. La gente es requerida para implementar sus actividades.

c) *Cooperación en cuanto a objetivos.* La cooperación es un fenómeno estrictamente humano y en el comportamiento normal es siempre deliberada. Las organizaciones deben tener objetivos que orienten el propósito a fin de que las personas desempeñen las funciones necesarias.

d) *Autoridad y liderazgo.* Las organizaciones son estructuradas con base en las relaciones superior-subordinado. Como resultado, la autoridad es un elemento universal en todas las organizaciones formales. El liderazgo entre tanto es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo.

En cuanto a la organización informal se define como débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. La participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y, muchas veces, es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la organización. La participación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecífica. Son ejemplos los clubes deportivos, amistades, etc.. Una organización informal puede llegar a ser formal siempre y cuando sus actividades sean definidas y estructuradas, de la misma forma en que una organización formal puede convertirse en informal si sus relaciones y actividades no son reforzadas y pasan a ser substituidas por relaciones nuevas, inespecíficas y no controladas.

1.2 Estructuración de las organizaciones

En cuanto a las características de las organizaciones Robbins(1987) menciona que éstas crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. La estructura consta de 3 componentes:

Complejidad se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian. Comprende tres formas de diferenciación: horizontal, vertical y espacial.

La *diferenciación horizontal* incluye el grado de separación entre las unidades. Podemos afirmar que, cuanto mayor sea el número de ocupaciones en una organización que requieran conocimientos y destrezas especializadas, más grande será su complejidad horizontal, y esto dificulta más la comunicación de los integrantes de la organización y la coordinación de actividades por parte de la gerencia.

La *diferenciación vertical* se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional. Cuantos más niveles haya entre la alta gerencia y los operativos, más compleja será la organización. Ello se debe a que existen mayores probabilidades de distorsión en la comunicación, es más difícil coordinar las decisiones del personal gerencial y es más problemático que la alta gerencia supervise de cerca la acción de los operativos.

La *diferenciación espacial* se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se encuentran geográficamente dispersos. A medida que aumenta la diferenciación espacial lo hace también la complejidad, pues la comunicación, coordinación y control se tornan más difíciles.

Formalización es la medida en que se aplican las reglas y procedimientos. Esto denota hasta qué punto los puestos de una organización están estandarizados. Si un trabajo muestra gran formalización, su titular tiene un mínimo de libertad respecto a lo que ha de hacerse, cuándo y cómo hacerlo. Hay descripciones explícitas de puestos, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos en las empresas donde existe un alto grado de formalización. Cuando esta es escasa, los comportamientos laborales no están muy programados y los empleados gozan de gran margen para ejercer libertad en su trabajo.

Centralización considera dónde reside la autoridad en la toma de decisiones. El término centralización designa el grado en que la toma de decisiones se concentra en un sólo punto de la organización. El concepto incluye sólo la autoridad formal, es decir los derechos inherentes al puesto. Se dice que si la alta gerencia se reserva las decisiones con poca o nula aportación por parte del personal de nivel inferior, la empresa está centralizada. En cambio, cuánto más participe ese personal o se le dé libertad de tomar decisiones, mayor descentralización mostrará la organización.

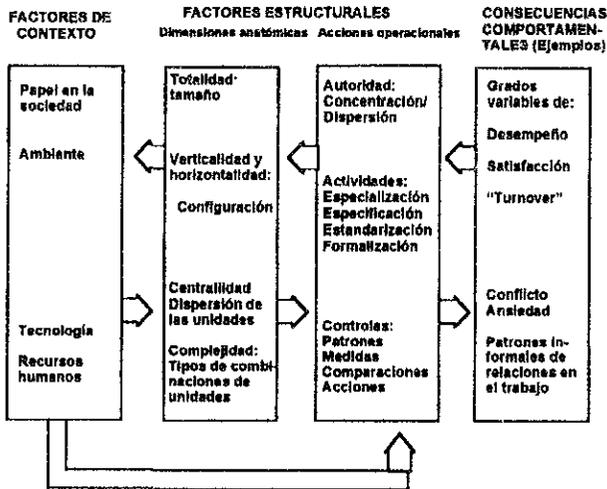
Aunada a las variables estructurales anteriores se considera al tamaño de la organización como otro de los factores que pueden influir en la satisfacción en el trabajo:

Tamaño de la organización. Al observar las organizaciones en su conjunto, se cuenta cada vez con mayor evidencia de que la satisfacción en el trabajo tiende a mermar a medida que aumenta el tamaño de las mismas. Lo anterior es lógico, ya que a medida que aumenta el tamaño, disminuyen las oportunidades de que el individuo participe en las decisiones, asimismo se encuentra más alejado de las metas de la organización y el resultado de los esfuerzos individuales es casi imperceptible. A menudo se han encontrado altos índices de ausentismo en organizaciones grandes, ya que sus integrantes están menos identificados con las mismas.

En cuanto a estructura, Castaño (1984) establece una serie de factores a considerar para el estudio y mejoramiento del comportamiento humano en las organizaciones:

Estructura

1. Tamaño: número de áreas de actividades (divisiones, departamentos, secciones y puestos)
2. Centros de autoridad: puestos con facultades de mando y poder de decisión.
3. Niveles de jerarquía: número de niveles que constituyen la pirámide de la organización.
4. Formas de influencia y control: instrumentos formales de autoridad:
 - Políticas
 - Reglamentos
 - Otras Normas
5. Grado de especialización: qué tan divididas están las metas de la organización (Generales, departamentales y por puestos)
 - Están o no oficializadas
 - Grado de difusión
 - Grado de comprensión
7. Grado de sistematización de los canales de comunicación
8. Grado de status y su impacto de influencia en la organización
 - De las áreas de funciones
 - De los puestos
9. Grado de interdependencia interdepartamental y entre puestos
10. Grado de formación y tecnificación de sistemas y procedimientos de trabajo
11. Grado genérico de formación y oficialización de la estructura formal de la empresa.



Factores que influyen en el desempeño de las organizaciones

Fuente: Lyman W.Porter, Edward E. Lawler III y J Richard Hackman, Behavior in Organizations, Nueva York, Mc.Graw Hill, 1975,pag 223.

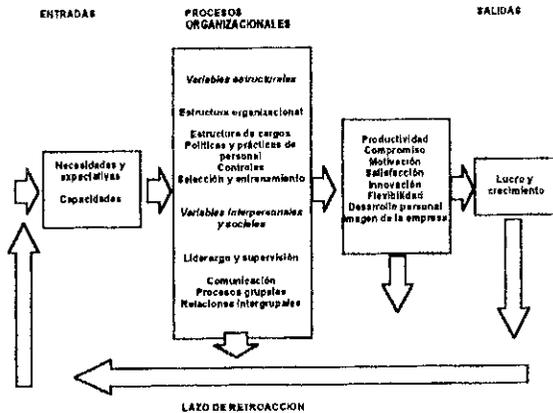
1.3 La interacción entre personas y organizaciones

La complejidad y el alto nivel de integración entre las partes de una organización (órganos, funciones, grupos o individuos) exigen una definición en términos de un sistema complejo.

La interacción organización-ambiente puede ser considerada sobre los dos aspectos siguientes: los cambios originados internamente en las organizaciones y los cambios generados de inicio externamente Leavitt (1973)

En resumen, las organizaciones son profundamente influidas por las fuerzas del ambiente que provocan cambios organizacionales, los cuáles a su vez, también influirán sobre el ambiente, provocando cambios organizacionales, los cuáles a su vez influirán en el ambiente, provocando cambios ambientales y así sucesivamente. El proceso es realimentado continua y dinámicamente.

Según Katz y Kahn, casi todas las organizaciones absorben energía por lo menos de dos formas: personas, como fuentes de energía y materiales. La eficiencia organizacional se relaciona, de acuerdo con un enfoque sistémico con la manera en que las formas de rendimiento son maximizadas, ya sea que se trate de personas o recursos materiales.

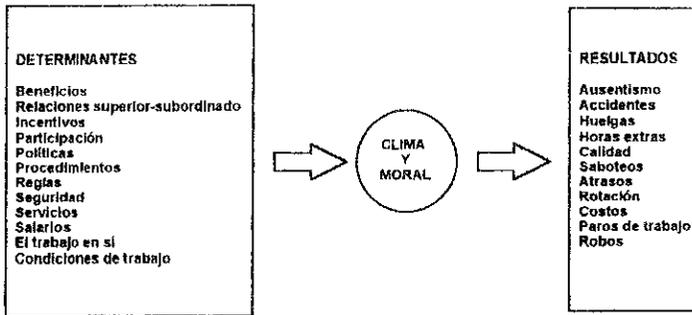


Modelo sistémico de una organización

Fuente: Michael Beer e Edgar F. Hise. "A system approach to organization development" in Edgar F. Hise, James L. Bowditch y Dalmat Fisher (eds.), *Readings in Behavior in Organizations*, Reading: Addison-Wesley Publishing Co., 1975, pag. 412.

Recientemente algunos teóricos de la administración y la organización sugirieron medidas de eficacia administrativa en función de la utilización de activos humanos. Lickert (1975) considera como "variables que intervienen en los resultados algunos factores como cualidades de la organización humana: nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicar directamente, interviniendo efectivamente y alcanzando 99 l decisiones adecuadas. Esas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización".

Neghandhi citado por Carrillo (1997) resalta que la sobrevivencia y el crecimiento de la organización como negocio dependen de su fuerza financiera y económica, sin embargo sus resultados como ventas, utilidades o solidez financiera, dependen de lo que la organización hizo en su conjunto (incluyendo tecnología, recursos, etc.), más que el resultado de la acción administrativa. Por tanto, la eficiencia administrativa se encuentra fuertemente asociada al clima y a la moral.



Clima y moral: determinantes y resultados

Fuente: Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1976, pag. 115

Negandhi, citado por Carrillo (1997) sugiere las siguientes variables a considerar en el análisis del clima organizacional:

1. Capacidad de la administración en atraer una fuerza de trabajo de alto nivel;
2. moral de los empleados y satisfacción en el trabajo;
3. rotación de personal y ausentismo
4. relaciones interpersonales en los conjuntos organizacionales
5. relaciones departamentales (entre los subsistemas)
6. percepción de los ejecutivos respecto de los objetivos globales de la organización;
7. utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel; y
8. eficacia organizacional en adaptarse al ambiente externo

1.4. Las teorías motivacionales y su relación con el comportamiento de las personas en las organizaciones

En esta sección consideraremos al hombre como un sistema y examinando las variables que afectan la cantidad y calidad de su rendimiento laboral.

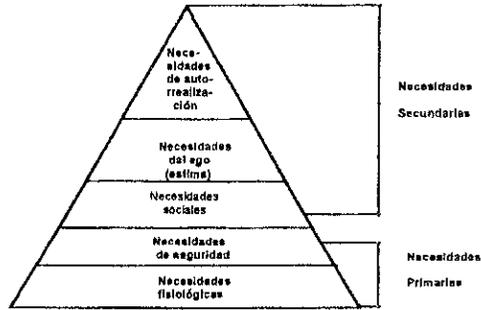
Según Huse (1976) la motivación se puede definir como "las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento". Las condiciones son extrínsecas e intrínsecas al individuo. Casi todo el comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades. De igual manera, las personas evitan las actividades que no les proporcionan recompensa o ayuda o las que tendrían como consecuencia un castigo, un tipo negativo de satisfacción de necesidades

1.4.1 Teoría de la jerarquización de las necesidades de Maslow.

De acuerdo con Schermerhorn (1987) "según Abraham Maslow, los seres humanos comparten cinco niveles de satisfacción de necesidades en su experiencia vital:

1. Fisiológicas: que son casi todas las necesidades básicas del ser humano como las biológicas, sustento, comida, sexo, etc.
2. De seguridad: necesidades de protección y estabilidad en eventos físicos e interpersonales de la vida diaria.
3. Sociales: necesidad de amor, afecto, pertenencia en una relación con otra persona
4. Estimación: necesidad de obtener respeto, prestigio, reconocimiento y sentido personal de competencia y dominio.
5. Autorrealización: necesidad del orden más alto; sentirse realizado por sí mismo, crecer y usar capacidades creativas.

LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS SEGUN MASLOW



La jerarquía de las necesidades según Maslow

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

En general, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

- 1 Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas, influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.
2. El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, etc.
- 3 A partir de ahí el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas a la conservación personal.

4. A medida que el individuo controla sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de estima y de auto-realización. Sin embargo cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las de auto-realización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de auto-realización son complementarias a las de estima.

5. Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía trazada por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por la satisfacción.

1.4.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg, citado por Chiavenato (1990) fundamenta su teoría motivacional en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extraorientado) a diferencia de Maslow que fundamenta su teoría en las diferentes necesidades humanas (enfoque intra-orientado).

En un estudio sobre ingenieros y contadores, Herzberg y otros comprobaron la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo:

a) *Factores higiénicos o insatisfactorios*: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra incrementar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo cuando son precarios, provocan insatisfacción.

b) *Factores motivadores o satisfactorios*: Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción, cuando son precarios provocan ausencia de satisfacción.

FACTORES DE HIGIENE VERSUS MOTIVADORES

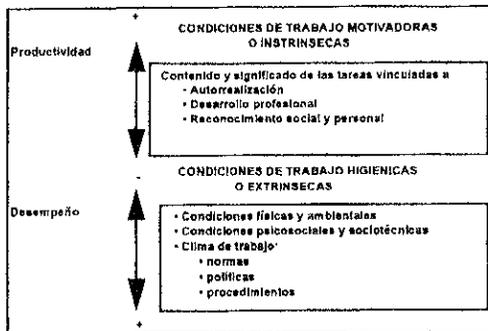


Factores de higiene versus motivadores
 Fuente: Edgar F. Hise y James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing, Reading, Mass: Addison-Wesley Publ., 1973, pag. 69

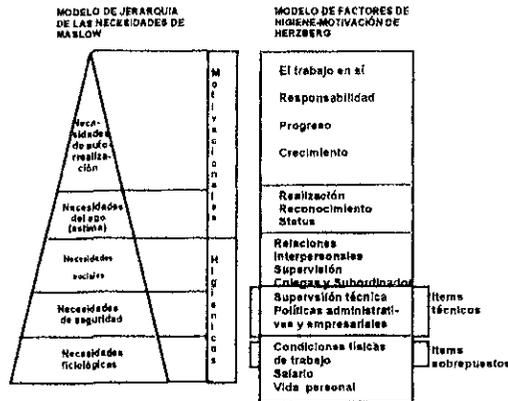
Korman, citado por Chiavenato (1997), menciona que en esencia la teoría de los dos factores sobre la satisfacción el cargo afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es la función del contenido de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: son los llamados factores "motivadores"
2. La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de supervisión de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamado factores "higiénicos".

Los enfoques de Maslow y de Herzberg presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante, presentan también importantes diferencias.



Proporcionado por Arturo Fuente Lomelin (Director de la presente feaus)



Una comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg
Fuente: Keith Davis, Human Behavior at Work, Nueva York, Mc. Graw Hill, 1972, pag. 68

1.4.3 El modelo contingencial de motivación de Vroom

Vroom, citado por Chiavenato (1990) desarrolló una teoría de la motivación que está más dentro de la línea aceptada por los psicólogos y sociólogos contemporáneos.

Para Vroom, el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo:

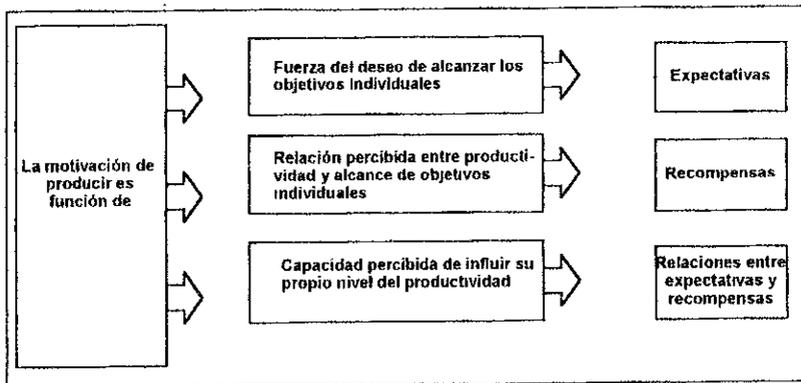
- Los objetivos individuales o sea, la fuerza de deseo de alcanzar objetivos;
- la relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales; y
- la capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo

Para Vroom un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones

1. *Los objetivos personales del individuo*, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.

2. *La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad.* Si un trabajador tiene como un importante objetivo el tener un salario mayor y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo si su necesidad de aceptación social por los otros miembros del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consideró como un patrón de producción informal. Producir más podría significar el rechazo del grupo.

3. *La percepción de su capacidad de influir en su productividad.* Si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado tenderá a no esforzarse mucho, como es el caso de una persona colocada en un cargo sin entrenamiento adecuado o de un trabajador colocado en una línea de montaje de velocidad fija.



Las tres dimensiones básicas de la motivación según Vroom
Fuente Chiavenato (op. cit.)

Resumen

El estudio de la interacción de los individuos con las organizaciones ha sido una preocupación importante en la administración de los Recursos humanos. Por lo anterior hemos mencionado los planteamientos de diversos autores sobre la influencia que tienen algunas características organizacionales sobre el comportamiento de sus empleados, sin perder de vista los aspectos motivacionales individuales que han sido abordados por diversos autores.

A medida que una organización crece, se va haciendo más compleja y diferenciada en sus áreas y actividades, asimismo para continuar manteniendo el control es preciso normar las actividades y estandarizar los procedimientos, asimismo establecer las políticas que han de observarse dentro de la misma. Por lo anterior la toma de decisiones tiende a ser centralizada y se apoya de los elementos anteriores para vigilar que éstas se lleven a cabo. Todos estos fenómenos impactan de manera importante en el ánimo y la manera de relacionarse de los colaboradores de la organización. Una aplicación adecuada de políticas y procedimientos, desarrollando la empatía suficiente para conocer las necesidades y otros factores motivacionales que rigen el comportamiento de sus empleados, tendrá mayores posibilidades de alinear los objetivos personales con los organizacionales, generando el compromiso necesario para lograrlos de la manera más eficiente. Desde mi punto de vista en las líneas anteriores radica la diferencia entre lograr resultados " a través de la gente" en lugar de "a pesar de la gente".

Sin embargo las organizaciones se muestran tan absortas en el logro de resultados que generen crecimiento y utilidades que pasan por alto que un clima organizacional empobrecido conlleva costos originados por ausentismo, errores, rotación de personal, accidentes de trabajo, mermas y faltantes, entre otros.

CAPITULO 2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima dentro del cuál realizan su trabajo los empleados de una compañía se refiere al ambiente de un departamento, de una unidad importante de la misma, de una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de una organización. A su vez el clima se ve modificado o afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella, se trata de un concepto de sistemas que representa una forma de vida.

2.1 Definiciones y características del clima organizaciones.

Para Brunet (1987) toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entorno sociales y físicos que tienen particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Brunet presenta el siguiente cuadro para resumir las características principales del clima.

Características del concepto de clima organizacional

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
 - El clima es una configuración particular de variables situacionales.
 - Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
 - El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
 - El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
 - El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
 - El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar distintos climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
 - El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
 - Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
 - Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
 - Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.
-

Fuente: tomado de Taguiri R. "The concept of organizational climate", in R. Taguiri y G.H. Litwin (dirs.), Organizational climate: explorations of a concept, Harvard Business School, Boston, 1968, pag. 11-35.

El estudio del clima de una organización es una tarea que puede efectuarse a pesar de todo sin demasiadas dificultades. En efecto:

a) Una organización está limitada dentro del espacio; una compañía, un departamento ó un servicio pueden identificarse sin ambigüedad.

b) En el interior de una organización existen fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la organización

Por lo anterior surge la interrogante: ¿existe un clima global en una organización o existen tantos climas como departamentos o unidades dentro de la misma?

Al respecto Durán (1993) se cuestiona que "investigadores que han demostrado diferencias entre departamentos o niveles, sostienen que si queremos comprender el comportamiento de la organizaciones, se estudiará el clima preferentemente en subsistemas.

Powell y Butterfield citados por Durán(1997) dicen que "se ha prestado poca importancia el clima como atributo de los subsistemas organizacionales, tales como grupos de trabajo, funciones o posiciones. Teóricamente, ven tres alternativas para las relaciones entre clima global y subclimas:

1. El clima existe independientemente de los niveles organizacionales.
2. El clima existe en los subsistemas y no en el nivel organizacional; el clima organizacional es simplemente el resultado de la suma de los climas de los subsistemas.
3. El clima existe a nivel organizacional y no a nivel de subsistemas"

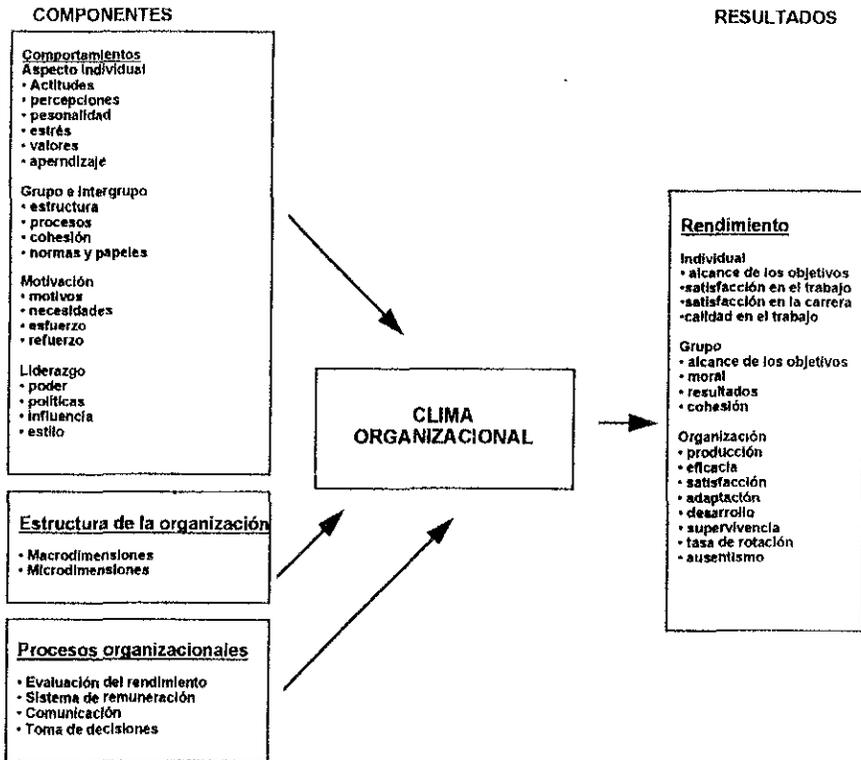
Dichos autores defienden la primera afirmación diciendo que los diferentes climas pueden existir en las diferentes partes de la organización y que hay un clima organizacional global que puede diferir de los subclimas de las diversas unidades de estudio.

Schein citado por Carrillo (1997) se dio a la tarea de identificar los modelos existentes que conceptualizan lo que es el clima organizacional. De la revisión de los mismos, deduce y propone seis conclusiones que podrían ser la base hipotética para llegar a una definición de lo que es el clima organizacional.

1. La organización debe considerarse como un sistema abierto.
2. La organización debe percibirse como un sistema de múltiples propósitos o funciones, los cuáles implican diversas interacciones entre la organización y el medio ambiente.
3. La organización encierra muchos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí.
4. Debido a que los subsistemas dependen mutuamente entre sí, los cambios en un subsistema pueden afectar el comportamiento de otros.
5. El funcionamiento total de una organización no puede ser comprendido son considerar explícitamente un medio dinámico.
6. Se debe formular el concepto de organización en términos de procesos estables de importación, conversión y exportación y no sólo en función de su forma, tamaño o estructura.

2.2. Enfoques y dimensiones e instrumentos para el estudio del clima organizacional

Brunet (1987) analiza los diversos componentes organizacionales e individuales que influyen en el clima organizacional. Este enfoque multidimensional, resumido en el cuadro siguiente, presenta la forma en que interactúan las diversas variables para crear un clima organizacional que, a su vez produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.



Componentes y resultados del clima organizacional

Fuente: Gibson et al. citado por Brunet (op cit)

2.2.1 Enfoques sobre el estudio del clima organizacional

En diversos estudios recopilados por Seisdedos citado por Carrillo (1997) correspondientes a James y Jones (1974) y Weinert (1987) y Alvarez (1992), señalaron tres enfoques para definir y medir el clima organizacional, que aunque son diferentes, no son mutuamente excluyentes:

a) **Enfoque atributivo de múltiple medición organizacional.** Se considera al clima como un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles que distinguen una entidad laboral de otra. Las dimensiones sujetas a medición son: **tamaño de la organización, estructura, complejidad de sistemas, estilo de liderazgo y dirección de metas organizacionales.**

b) **Enfoque atributivo de mediciones perceptuales organizacionales.** Considera al clima como una serie de variables perceptivas o atributos cualitativos de la organización. Estos se deducen de las relaciones entre los miembros de la organización y los elementos críticos son las percepciones individuales que los sujetos tienen de la realidad laboral. Aquí las dimensiones del clima organizacional se basan en procesos de percepción grupal: **autonomía individual, grado de estructura** impuesto sobre la posición del individuo en la organización, **la orientación de recompensas** y **la consideración afecto-sostén** para los miembros de la organización.

c) **Enfoque atributivo de mediciones perceptuales individuales.** Considera al clima como un conjunto de percepciones globales (constructor personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos

El clima laboral puede entenderse, al resumir los aspectos comunes a los tres enfoques, "... como una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Así, pues, es un conjunto de (conductas y) percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros." Seisdedos, citado por Carrillo (1997)

2.2.2. Dimensiones e instrumentos de medición del clima organizacional

El clima está formado por varios componentes, por lo que al seleccionar un instrumento para medirlo, éste deberá ser capaz de discriminarlos, por lo que en la medida en que éste sea capaz de filtrar y aislar estas dimensiones y factores, más eficaz será.

Según Brunet (1987) los diversos investigadores que han abordado la medida del clima, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas para tener una estimación lo más exacta posible del clima.

El cuadro siguiente presenta cierto número de dimensiones planteadas por investigadores sobre el tema. El número de dimensiones que se encuentran en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que va desde 2, hasta 11 dimensiones. También hay que hacer notar que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por ellos.

<i>Forehand</i>	<i>Friedlander</i>	<i>Gavin</i>	<i>Lawler et al</i>
1. Tamaño de la organización	1. Empeño	1 Estructura organizacional	1. Competencia/eficacia
2. Estructura organizacional	2. Obstáculos o trabas	2. Obstáculo	2. Responsabilidad
3. Complejidad sistemática de la organización	3. Intimidad	3 Recompensa	3. Nivel práctico/concreto
4. Estilo de liderazgo	4. Espíritu de trabajo	4. Espíritu de trabajo	4. Riesgo
5. Orientación de fines	5. Actitud	5. Confianza y consideración de parte de los administradores	5. Impulsividad
	6. Acento puesto sobre la producción	6. Riesgos y desafíos	
	7. Confianza		
	8. Consideración		

<i>Lickert</i>	<i>Litwin y Stringer</i>	<i>Meyer</i>	<i>Payne et al</i>
1. Métodos de mando	1 Estructura organizacional	1. Conformidad	1. Tipo de organización
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Responsabilidad	2. Responsabilidad	2. Control
3. Naturaleza de los procesos de comunicación	3 Recompensa	3 Normas	
4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción	4. Riesgo	4. Recompensa	
5. Toma de decisiones	5. Apoyo	5. Claridad organizacional	
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.	6. Normas	6. Espíritu de equipo	
7. Procesos de control	7. Conflicto		
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento			

<i>Pritchard y Karasick</i>	<i>Schneider y Bartlett</i>	<i>Steers</i>	<i>Halpin y Crofts *</i>
1. Autonomía	1. Apoyo proveniente de la Dirección	1. Estructura organizacional	1. Cohesión entre el cuerpo docente
2. Conflicto contra cooperación	2. Interés por los nuevos empleados	2. Refuerzo	2. Grado de compromiso del cuerpo docente
3. Relaciones sociales	3. Conflicto	3. Centralización de poder	3. Moral de grupo
4. Estructura organizacional	4. Independencia de los agentes	4. Posibilidad de cumplimiento	4. Apertura de espíritu
5. Recompensa	5. Satisfacción	5. Formación y desarrollo	5. Consideración
6. Relación entre rendimiento y remuneración	6. Estructura organizacional	6. Seguridad contra riesgo	6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
7. Niveles de ambición de la empresa		7. Apertura contra rigidez	7. Importancia de la producción
8. Estatus		8. Estatus y moral	
9. Flexibilidad e innovación		9. Reconocimiento y retroalimentación	*Estudio enfocado al dominio escolar
10. Centralización		10. Competencia y flexibilidad organizacional	
11. Apoyo			

Puente y Carrillo

1 Estructura formal :

Autoridad

Control social

Estatus

Poder

2 Proceso de trabajo

Modernización

Tareas

Productividad

3. Aspectos
psicosociales

Interacción

Cambio

Colaboración

Conflicto

Cultura

Participación

4. Aspectos
motivacionales

Satisfacción

Calidad de vida

Introduce además un
manejo por niveles:

a) Sí mismo, trabajo,
puesto

b) Organización,
superiores,

autoridades de la
organización

c) Jefe, área, sección
o departamento.

d) Iguales,
compañeros, equipo
de trabajo.

e) Subordinados

"El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté necesariamente consciente de la existencia de los factores que lo componen y el papel que juegan, por lo tanto resulta difícil medir el clima, dado que no se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización". Flores (1995).

Sin embargo continuando con la línea de Brunet (1987) el instrumento privilegiado para medir el clima es el cuestionario escrito, en el que por lo general se presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuáles se debe indicar hasta que punto se está de acuerdo con esa descripción. Las respuestas son de tipo nominal o de intervalo.

En ocasiones se pide que se evalúe el clima en función de la situación actual y la situación ideal. Esto permite evaluar la distancia entre el clima actual y el ideal, es decir, ver hasta que punto se está a gusto con el clima en el que se trabaja y también indica las dimensiones que necesitan intervención para mejorar la percepción del clima.

La presente investigación presenta una variación importante en relación a los instrumentos anteriores, ya que no se evaluará el clima a la luz de un grupo de dimensiones predeterminadas, sino que a través de una dinámica de grupos homogéneos en cuanto a nivel jerárquico y pertenecientes a una misma unidad de trabajo se llegará a la definición de las dimensiones específicas de esta organización que afectan su clima, con el fin de buscar si existe relación con el desempeño de los empleados, siendo éste último el tema a revisar en el siguiente capítulo.

Resumen

El clima organizacional es un tema ampliamente abordado por los estudiosos de la administración de personal.

Se le liga constantemente con los resultados de una empresa, por lo que se ha pensado que determina el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. En relación a esto, Puente, A., director de esta tesis afirma, basado en sus estudios sobre el particular que "influye sobre el comportamiento, pero no lo determina".

Los diversos estudios sobre el clima organizacional, han arrojado una gran cantidad de teorías y planteamientos sobre el mismo, a la luz de los cuáles han surgido múltiples instrumentos para medirlo, de acuerdo a las dimensiones determinadas por cada autor al abordar el tema.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan los estudios de clima en las organizaciones es el hecho de que todos los directivos lo consideran importante, pero poco hacen por intervenirlo y mejorarlo, una vez que tienen acceso a los resultados. Lo anterior resulta contraproducente, ya que el estudio en sí genera expectativas de cambio en los participantes, mismos que al no encontrar respuestas, desarrollan mayores grados de insatisfacción de los que tenían antes del estudio.

Existen puntos comunes para el estudio del clima en la mayoría de las organizaciones, como pueden ser los aspectos de estructura, políticas, sistemas de reconocimiento, etc. sin embargo en la presente investigación hemos decidido determinar a través de dinámicas de grupo los rubros o dimensiones que conforman su clima y los elementos que las componen.

CAPITULO 3 PRODUCTIVIDAD Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

El interés de las empresas en la satisfacción en el trabajo medida a través de los instrumentos de clima suele centrarse en el efecto que tiene en el desempeño (rendimiento de sus empleados). A menudo se realizan investigaciones orientadas a determinar la influencia que tiene el grado de satisfacción en el trabajo sobre aspectos laborales tales como el ausentismo, la rotación y la productividad.

En los decenios de 1950 y 1960 se llevaron a cabo varias reseñas que abarcaron docenas de estudios e intentaron establecer una relación entre la satisfacción y la productividad B.M Staw, citado por Robbins(1987) Esas reseñas no encontraron un nexo constante. Estas primeras aproximaciones se sintetizaban en la afirmación: "un empleado feliz es un empleado productivo". Gran parte del paternalismo por parte de los administradores en las décadas de 1930, 40 y 50 (que se reflejaba en la creación de equipos deportivos, cajas de ahorro, días de campo, entrenamiento a supervisores para ser más sensibles a los intereses de sus subordinados) tenía por objeto hacer felices a los empleados.

Pero la tesis sobre la productividad de un empleado feliz era más bien una ilusión que un hecho científico. Un detenido estudio de las investigaciones indica que si existe un nexo positivo entre satisfacción y productividad, son siempre bajas, del orden de .14 Calder, citado por Robbins (1987). Sin embargo la relación ha mejorado con la introducción de variables moderadoras. Por ejemplo es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está limitado ni controlado por factores externos.

Otro punto de interés en la cuestión relativa al nexo entre satisfacción y productividad es la dirección de la causalidad. Gran parte de los estudios dedicados a la relación se valieron de diseños que no podían controlar la causalidad. Los que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad genera satisfacción y no a la inversa Latham & Yukl, citados por Robbins (1987)

Sin enfatizar en la dirección de la causalidad, Bowers y Lickert ,citados por Brunet, (1987) demostraron a través de sus investigaciones que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban por un clima de participación bastante elevado.

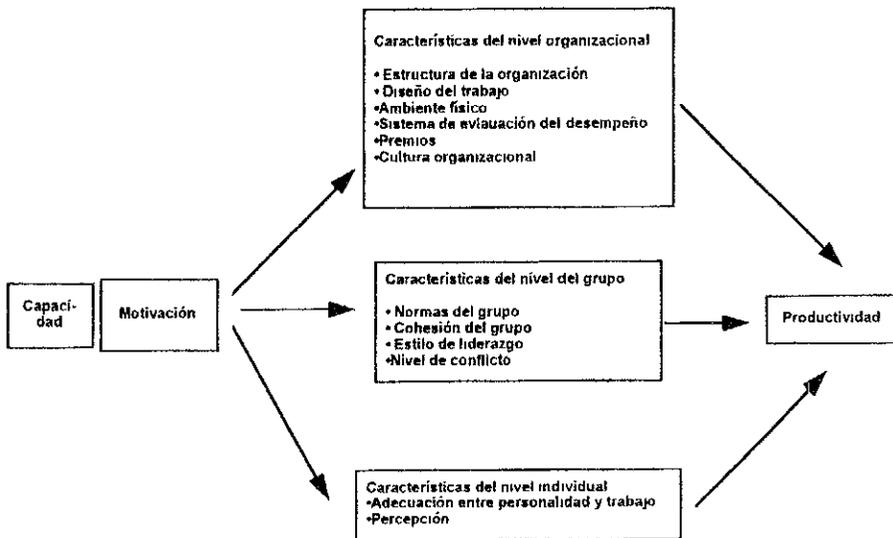
Ogilvie y Salder, Stewart ,citados por Flores G (1992) revelaron a nivel escolar la importancia de un clima laboral abierto en el éxito escolar de los estudiantes y en la eficiencia gerencial de los directores de la escuela".

Sin embargo para dar paso a nuestro objeto de estudio el cuál consiste en determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño de los empleados, es preciso definir algunos términos, que a continuación se relacionan:

Schermerhorn (1987) afirma que "el desempeño o productividad como se llama comúnmente, es el resultado del comportamiento del individuo en el trabajo, es decir, es como una medida que resume la cantidad y calidad de las aportaciones hechas por un individuo o grupo a las metas de trabajo de la unidad y de la organización".

Halpin y Crofts Brunet (1987) plantean una definición muy general la cuál indica "el desempeño es una dimensión que mide la implicación del empleado docente en su trabajo".

De igual forma Brunet asevera que "el desempeño en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales



Explicación y predicción de la productividad

Fuente: Robbins, Comportamiento organizacional, Prentice Hall, 1987, p 501

Robbins (1987) define a la productividad como "la medida del desempeño que comprende la eficacia y eficiencia

Pero surge entonces una interrogante ¿como medir de manera objetiva esa eficacia y eficiencia de los trabajadores en su puesto? A continuación se presenta una descripción y análisis de las evaluaciones tradicionales del desempeño, para plantear al término de este capítulo la propuesta de medición del desempeño que será utilizada en la presente investigación.

Para Chiavenato (1990) la evaluación de desempeño es " un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona".

Para Werther (1991) "la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cuál se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna".

Asimismo enumera en el cuadro siguiente las ventajas de la evaluación de desempeño:

-
- Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño
 - Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
 - Decisiones de ubicación. las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
 - Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado
 - Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
 - Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría
 - Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
 - Desafíos externos. En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, aspectos financieros, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Ventajas de la evaluación del desempeño

3.1 Métodos de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño puede llevarse a cabo de una gran diversidad de técnicas, que varían de manera importante de una empresa a otra y aún dentro de una misma empresa presentan diferencias entre un nivel y otro.

Existen una serie de métodos de evaluación del desempeño, que presentan ventajas y desventajas, Chiavenato (1990), hace una diferenciación entre medidas objetivas y subjetivas. Dentro de las objetivas plantea : el ausentismo y las mediciones de productividad y en las subjetivas agrupa los métodos siguientes: escalas gráficas, listas de verificación, escala de elección forzada, escalas de incidentes críticos, métodos de clasificación, método de la distribución forzada y un método de simulación denominado ejercicio de colocación.

Para Punteo director de la presente tesis otras medidas objetivas de desempeño, además de la productividad y el ausentismo son: el índice de siniestralidad (accidentes de trabajo), mermas y faltantes, rechazos (por no lograr las especificaciones de calidad), incapacidades y rotación de personal.

Werther (1991) hace una diferenciación entre los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado y los basados en el desempeño a futuro. En el primer grupo plantea: escalas de puntuación, listas de verificación, selección obligatoria, evaluación comparativa, calificación conductual, verificación de campo, establecimiento de categorías, estimación de conocimientos y asociaciones, puntos comparativos, distribución obligatoria y comparación contra el total, dentro del grupo de métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro incluye las autoevaluaciones, la administración por objetivos, las evaluaciones psicológicas y los centros de evaluación.

Los métodos más importantes serán descritos brevemente a continuación:

Método de escala gráfica. Utiliza un formulario de doble entrada en el que las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de aquellos factores. Los factores son seleccionados previamente para definir en cada empleados las cualidades que se pretende evaluar. Cada factor se define como una descripción sumaria, simple y objetiva para evitar distorsiones.

Listas de verificación. Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la *lista de verificación con valores*.

Método de elección (o escogencia) forzada. Consiste en evaluar el desempeño de los individuos por intermedio de frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. De cada bloque, el conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debía escoger apenas una o dos, las que más se identificaran con el desempeño del empleado evaluado.

Escala de incidente críticos. Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).El superior inmediato investiga, observa y registra los hechos (positivos o negativos) más destacados y significativos del desempeño de cada subordinado en sus tareas.

Método de clasificación (o categorización). El evaluador coloca a sus empleados del mejor al peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.

Método de la distribución forzada Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro utilizado es el desempeño global, aunque en ocasiones se utilizan indicadores con cifras de ventas, control de costos, etc. Al igual que en el anterior las diferencias relativas entre los empleados no se especifican.

Tipos de técnicas de evaluación del desempeño

TECNICAS Y EJEMPLOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
<i>Medidas objetivas</i> Ausentismo	-Simples, precisas, objetivas	-No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas) -No refleja diferencias individuales en la calidad y cantidad de trabajo.
Productividad	Simples, precisas objetivas	-Tiene dificultades para medir el nivel gerencial. - A nivel gerencial no considera las condiciones de trabajo.
<i>Medidas subjetivas</i> Escala gráfica	Clara, fácil de discutir, multidimensional	-Sujeta a distorsiones como la licencia, tendencia central, efecto de falsedad
Lista de verificación	Como las escalas gráficas puede cubrir mayor amplitud	-Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo
Escala de elección forzada	Más difícil de distorsionar, multidimensional	-Difícil de construir, antagoniza con el evaluador forzado a escoger entre alternativas indeseables y puede forzar diferencias donde éstas son insignificantes
Escala de incidentes críticos	Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, hace que los evaluadores piensen sobre los comportamientos específicos por evaluar	-El evaluador tiene cierta dificultad de registro, demora cierto tiempo para construir las escalas
Método de clasificación	Conceptualmente sencillo	-Fuerza entre las clasificaciones, ya que alguien tiene que recibir la última clasificación
Método de la distribución forzada	Ayuda a eliminar enfrentamientos y orienta al evaluador atento a las influencias e inclinaciones	Cuando es aplicada en un grupo grande, no representa una situación real, fuerza diferencias

Dentro de los métodos de evaluación del desempeño a futuro, Werther (1991) proporciona las siguientes definiciones:

Autoevaluaciones. Fomenta la participación y el desarrollo individual de evaluado, sobre todo cuando se abordan áreas por mejorar, ya que son de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Administración por objetivos. Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Deben ser de acuerdo mutuo y medibles. Esto motiva al evaluado a lograr sus objetivos, ya que ha participado en su formulación.

Evaluaciones psicológicas. Es aplicada por especialistas y consta generalmente de entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con supervisores, listas de verificación y otras. El psicólogo prepara un informe de las de las características intelectuales, emocionales, motivacionales y otras que permitan predecir el desempeño a futuro.

Centros de evaluación. Son una forma estandarizada para evaluar principalmente grupos gerenciales de niveles intermedios que muestren gran potencial de desarrollo a futuro. Constan de una evaluación individual, entrevista de profundidad y participación en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades que van siendo calificadas por un grupo de evaluadores.

3.2 Objetividad y subjetividad en las mediciones de desempeño

Retomando a Werther (1991) encontramos también una clasificación de las evaluaciones en objetivas y subjetivas. "Las mediciones objetivas de desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador".

Encontramos enunciados algunos elementos subjetivos ligados al evaluador que pueden conducir a distorsiones en la calificación:

Los prejuicios personales. Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado.

El efecto de acontecimientos recientes. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones -buenas o malas- estén presentes en la mente del evaluador.

La tendencia a la medición central. Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera las calificaciones para que se acerquen al promedio. En realidad, al colocar a todos los evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Efecto de halo o aureola. Ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

Interferencia de razones subconscientes. Movidos por el deseo de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

La presente investigación plantea una aproximación diferente a la evaluación del desempeño de los sujetos participantes, ya que independientemente de que la compañía cuenta con un sistema de evaluación de desempeño con el método de escala, se cuenta con un elemento adicional de evaluación del cumplimiento de estándares de operación y servicio. A través de esto nosotros podremos evaluar objetivamente (ya que el evaluador no pertenece a la empresa) el impacto que el desempeño global de una sucursal tiene sobre el consumidor final, que es a fin de cuentas el objetivo del trabajo de quienes laboran en una tienda de autoservicio.

Para lo anterior la compañía ha diseñado un sistema de "clientes expertos" entrenados rigurosamente para evaluar las condiciones en que deben encontrarse las tiendas en cuanto a: orden y limpieza, surtido, calidad, exhibición, atención y servicio. Dichas condiciones se encuentran claramente especificadas en una carpeta de "Estándares de operación y servicio". (Dicho sistema de evaluación, así como los criterios será ampliamente definido en la metodología en el rubro de instrumentos.

Con lo anterior pretendemos evitar las distorsiones provocadas por la subjetividad de los evaluadores, mismas que han sido descritas en este capítulo, dado que el "cliente calificado" es anónimo y no tiene ningún vínculo emocional con los empleados de la sucursal.

Resumen

La búsqueda de una medida objetiva para cuantificar la productividad o el desempeño de los trabajadores ha constituido para las empresas uno de los retos más importantes.

La evaluación de desempeño debería servir dentro de las organizaciones para lograr un acercamiento jefe-subordinado que permitiera retroalimentar a ambos sobre la manera como están interactuando para el logro de los objetivos pactados. Sin embargo esta herramienta, de la que usualmente dependen incentivos económicos, incrementos de sueldo, ascensos y promociones, se enfrenta al inconveniente de la subjetividad del evaluador.

Para intentar contrarrestar el efecto que lo anterior provoca en las calificaciones, las técnicas de evaluación de desempeño han tendido a traducirse en instrumentos cada vez más sofisticados, pero sin llegar a eliminar el "efecto de halo". Estas herramientas van desde escalas gráficas y categorizaciones hasta los centros de evaluación, más conocidos en el mercado como "Assessment center", en los que también influyen los prejuicios del observador.

Por lo anterior resulta conveniente buscar combinar los métodos tradicionales con las diversas fuentes de información disponibles en las empresas como índices de: productividad, siniestralidad, rotación de personal, mermas y faltantes, ausentismo, calidad, etc.

En el caso de la presente investigación se ha recurrido a un índice de cumplimiento de estándares de operación y servicio a través de un sistema de visitas de un cliente anónimo, debidamente capacitado, lo cuál se conoce comúnmente en el mercado como "shoppers".

CAPITULO 4 METODOLOGÍA

4.1 Planteamiento y justificación del problema

Aunque existen diversas investigaciones acerca del clima laboral, tales como: La influencia del nivel jerárquico sobre el clima laboral (Ramírez, 1990), Factores del clima laboral que influyen en la rotación del personal (Durán, 1993), Investigación del clima laboral en una industria embotelladora mediante el diagnóstico organizacional Dorreg y sus implicaciones con la calidad total (Rodríguez, 1995) y otras investigaciones relacionadas con el diagnóstico y diseño de instrumentos de medición del clima, no se ha buscado una correlación entre éste y el desempeño de los empleados.

La investigación más cercana al tema es Satisfacción y desempeño personal (Propuesta de evaluación), (Flores, 1995). Sin embargo dicho proyecto culminó con una propuesta de implementación del mismo.

Dado que en la actualidad el grado de satisfacción de los empleados se ha considerado como un factor importante en el logro de los objetivos empresariales, resulta viable investigar si existe correlación entre las dimensiones de clima organizacional determinadas y cuantificadas en una empresa y el cumplimiento de los estándares de operación y servicio, evaluadas desde el punto de vista del consumidor final, ya que es en este contacto donde culminan todos los esfuerzos o ineficiencias de los empleados, es decir es donde deben cumplirse todas las especificaciones de: orden, limpieza, amabilidad, existencia de productos, exhibición, información y calidad para garantizar que un sistema se encuentre listo para recibir al cliente.

4.2. Objetivos

4.2.1 Objetivo general

- Determinar si existe correlación entre los diferentes rubros o dimensiones del clima organizacional y el desempeño de los empleados.

4.2.2 Objetivos específicos

- Determinar los rubros o dimensiones del clima organizacional específicos de esta cadena de autoservicio y los elementos que las componen

- Determinar los elementos que componen cada dimensión o rubro.

- Describir cada elemento

- Obtener y contrastar las calificaciones de desempeño contra las dimensiones de clima.

4.3 Muestreo

Se seleccionaron al azar tres áreas de las ocho que conforman la organización que abarcan un grupo de 8 tiendas cada uno, las cuáles se encuentran cada una a cargo de un subdirector.

Se empleó un muestreo informal, ya que los participantes a incluir se determinaron por la investigadora con base en un listado de nómina, con el fin de evitar que se enviara a las sesiones de grupo participantes que simpatizaran con sus jefes directos o con los gerentes de las tiendas, para evitar que se sesgaran los resultados.

4.4 Sujetos

Se manejaron 12 grupos de opinión conformados por personas del mismo nivel jerárquico

- 2 grupos de 8 gerentes (16 en total)
- 2 grupos de 16 subgerentes (32 en total)
- 4 grupos de 16 jefes (64 en total)
- 4 grupos de 32 auxiliares (128 en total)

Total 240 sujetos

4.5. Definición conceptual de variable

Clima organizacional: conjunto de conductas y percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros."

Desempeño: medida que resume la cantidad y calidad de las aportaciones hechas por un individuo o grupo a las metas de trabajo de la unidad y de la organización".

4.6. Definición operacional de variables:

Clima organizacional: Grado de satisfacción/insatisfacción del personal en relación a las características políticas y prácticas de la compañía, manifestadas espontáneamente a través de sus comentarios.

Desempeño: Grado de cumplimiento con los estándares de operación y servicio de las sucursales que impactan directamente en la percepción del cliente.

4.7. Hipótesis

Nula

No existe correlación entre el clima organizacional y calificaciones de desempeño.

Alternativa

Existe correlación entre el clima organizacional y calificaciones de desempeño.

De trabajo

Cuanto mayor sea el grado de satisfacción del personal en la medición del clima organizacional, mayores serán las calificaciones de desempeño medidas a través del cumplimiento con los estándares de operación y servicio.

4.8 Instrumentos (Recopilación de información)

4.8.1 Clima organizacional

La medición del clima organizacional se llevó a cabo en primera instancia, través de una dinámica con grupos de opinión, los cuáles eran homogéneos en cuanto a nivel jerárquico, tal y como se menciona en el apartado de "sujetos".(La implementación de dichas dinámicas será descrita a detalle en el procedimiento)

4.8.2 Desempeño

Para cuantificar el desempeño de los empleados se utilizó el Sistema de Evaluación de "cliente especializado" diseñado por la compañía con el fin de cuantificar el grado de cumplimiento con los estándares de operación y servicio de cada departamento y emitir asimismo puntajes globales por sucursal.

Dicho sistema se encuentra contenido en una Carpeta en la cuál se detallan ampliamente las condiciones en que deben encontrarse los departamentos para estar listos para recibir y proporcionar un servicio adecuado al cliente.

La evaluación la llevaron a cabo personas ajenas a la empresa, entrenadas ampliamente en los criterios de calificación de los estándares de las tiendas, quienes realizaron visitas anónimas a las mismas, requisitaron un cuestionario que se tradujo en la calificación por departamento y por tienda, así como un informe cualitativo del estado de cada área de la sucursal.

Los rubros a evaluar fueron los siguientes:

Surtido: Amplia variedad de productos de los cuáles el cliente tenga la oportunidad de elegir el que más se adapte a sus necesidades. Para tal definición se cuenta con un listado de productos básicos proporcionada por las áreas operativas, para confirmar su existencia en tienda.

Calidad: Se refiere específicamente al producto en donde se espera que reúna las características de presentación, estado, frescura, color, olor, etc que puedan influir para que el cliente desee adquirirlas.

Orden y Limpieza: Se contemplan los pisos, muebles e instrumentos de trabajo. Lo cuál proporciona confianza sobre la higiene con la que fue manejado el producto que adquiere.

Atención del personal: Este aspecto es muy importante ya que siendo una tienda de servicio, no debe perder de vista el aspecto de la atención personal, ya que el cliente responde favorablemente cuando se siente atendido. En este rubro se evalúan el tipo de atención y presentación que se deben cumplir en el personal de cada uno de los departamentos. La labor de venta que se realice y la satisfacción del cliente

Exhibición: Se refiere a la manera particular de presentar la mercancía en cada departamento, el acomodo, exhibición y presentación general de productos y de la información correspondiente sobre los mismos. Con el fin de incrementar las ventas y facilitar el acceso de los productos a los clientes.

Cada uno de estos rubros pondera de manera diferente, dependiendo del departamento del que se trate, por ejemplo el de atención del personal tendrá mayor peso en departamentos de servicio directo, que en los de autoservicio, mientras que la exhibición jugará un papel determinante en los departamentos caracterizados por "compras de impulso".

4.9 Tipo de estudio

El tipo de estudio de acuerdo a la clasificación de Mendez, citado por Ramírez (1997) corresponde a una encuesta comparativa, ya que se trata de un estudio prospectivo, transversal, comparativo, observacional

Es prospectivo ya que no se recurrió a información ya recopilada en el pasado, sino en la presente investigación.

Transversal, ya que se midieron en una sola ocasión las variables y las características de los tres grupos, sin pretender evaluar la evolución de éstas.

Comparativo porque existen varias hipótesis centrales y se compararon algunas variables para contrastar una o varias hipótesis.

Observacional, ya que sólo se describió y midió el fenómeno estudiado.

4.10 Diseño

De acuerdo a la clasificación proporcionada por Ramírez (1997) se trató de un diseño transeccional- correlacional, sin buscar establecer relaciones causales entre las variables

Nomenclatura

G1 O1 O1 O1

G2 O2 O2 O2

G3 O3 O3 O3

Donde G corresponde a grupo y O a la medición a los sujetos de un grupo.

Este tipo de diseño tuvo como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trató también de descripciones no de variables individuales, sino de relaciones, en este caso puramente correlacionales, es decir sin llegar a establecer relaciones causales.

4.11 Procedimiento

Esta investigación se llevó a cabo en dos fases, en la primera se evaluó el clima organizacional y en la segunda se realizó un análisis de correlación de éste contra las calificaciones de desempeño.

Fase 1: Evaluación de clima

El procedimiento para determinar el clima organizacional a través de grupos de opinión, en el que participaron un moderador y un observador fue el siguiente:

Bienvenida

- Se agradeció a los asistentes su presencia y unas horas de su tiempo. También se agradeció de antemano su colaboración en estos foros abiertos, ya que ellos habían sido escogidos al azar para representar al personal de distintas áreas de la compañía.
- Se presentaron moderador y observador (sólo nombres).

Propósito de las pláticas

- Se informó a los participantes que se tenía la finalidad de obtener una visión amplia de cual es la situación actual de la compañía.
La Dirección General está interesada en que nuestra cadena sea una mejor empresa en todos los aspectos: servicio, calidad, tecnología, etc., debiéndose dar esto tanto con los clientes como dentro de la empresa, es por eso, que lo que se diga en esos foros servirá para que la búsqueda por un crecimiento sea óptima”.
- Se informó al grupo que sus comentarios serían tratados con absoluta confidencialidad , por esta razón, no se les preguntarían sus nombres ya que el objetivo de los foros era : qué se dice y no quién lo dice.

Moderador

- Las preguntas que hizo el moderador fueron de manera muy general (nada específico), esto con la finalidad de que no fuera él quien incitara a hablar sobre algún asunto en especial, sino que fueran los propios participantes quienes abordaran los temas que a ellos interesaran.
- Las preguntas abiertas con las que se inició la sesión fueron:

- ¿Qué te gusta de trabajar en la compañía?
- ¿Qué te disgusta de trabajar en la compañía?
- ¿Qué te ayuda para desempeñar bien tu trabajo?
- ¿Qué te causa problema para desempeñar bien tu trabajo?

Ya iniciada la sesión, las intervenciones del moderador fueron sólo para ahondar en el tema tocado con preguntas abiertas. ejemplo:

PARTICIPANTE	MODERADOR
"Me gustan las instalaciones de la empresa"	¿Por qué te gustan?
"Mi jefe no se preocupa por mí"	¿Podrías platicarnos a qué te refieres?
"Hasta la fecha no me han dado ninguna capacitación"	¿No te han capacitado?

- El moderador se mantuvo imparcial ante cualquier tema o discusión que se abordó (él sólo concedió la palabra a los participantes).
- El moderador agotó al máximo cada tema que tocaron los participantes pero evitó caer en repeticiones que no aportaran nada nuevo.
- El moderador fomentó la participación de todos los asistentes ya que cada uno era representativo de un determinado número de personas.
- Todos los asistentes tuvieron la misma oportunidad de hablar por lo que al final de la sesión se obtuvo un grado de participación equilibrado.
- Al final de la sesión se agradeció nuevamente la colaboración de los empleados y se invitó a las personas que así lo desearan, a platicar un momento más con el moderador, ya que puede darse el caso de que quisieran hacer algún comentario que, por lo delicado del tema, consideraran pertinente hacerlo en privado.

Observador

- El observador hizo la recopilación de las opiniones e inquietudes de los participantes.
- El observador no intervino en las pláticas, su función se limitó a escuchar las opiniones y vaciarlas en hojas de trabajo.

Cada participante portó un gafete con un color específico que representará una tienda determinada, esto con el objeto de que el observador anotara de qué tienda se trataba y posteriormente se analizara si ciertos problemas o aciertos provienen de una misma área.

Sesiones

El tiempo de duración de cada sesión fue indefinido. Se dio por terminado cuando los temas fueron agotados. En promedio tuvieron una duración de 2 horas.

Determinación de dimensiones

- Al final de todas las sesiones se hizo una clasificación de los comentarios agrupándolos por dimensiones o rubros y elementos relacionados con cada uno.
- Los resultados se presentan en, descripción de elementos: gráficas de frecuencia, conversión de frecuencias a porcentajes, análisis de resultados.

Fase 2 : Análisis de correlación entre clima y desempeño

En la segunda fase de la investigación se procedió a obtener la información de las calificaciones de desempeño (cumplimiento con estándares de operación y servicio), de la evaluación del último trimestre.

Se codificó tanto la información correspondiente a los rubros o dimensiones de clima, como los de desempeño para procesar estadísticamente y determinar si existía o no correlación entre las variables.

4.12. Análisis estadístico

En primer término se convirtieron las frecuencias de comentarios de cada grupo en porcentajes, separando los positivos y los negativos.

Las calificaciones de desempeño se tomaron tal como aparecen en la evaluación en una escala de 0 a 100.

Se obtuvieron las medidas de tendencia central de cada variable de clima y de desempeño para realizar un análisis del comportamiento de las medias, con el fin de evaluar qué rubros mostraban puntajes más altos.

Posteriormente se obtuvieron los índices de correlación de cada dimensión de clima con los indicadores de desempeño y con el índice total de desempeño.

Se obtuvo también un análisis de regresión múltiple con el fin de determinar qué variables del clima organizacional influían sobre el índice total y cada uno de los indicadores de desempeño.

Por último se realizó un análisis de varianzas para determinar aquellas variables que marcaban diferencias significativas entre el desempeño de los tres grupos y cuantificar dichas diferencias.

CAPITULO 5 RESULTADOS

5.1 Resultados primera fase.

Con base en el análisis de la información obtenida a través de los comentarios del personal en los grupos de opinión, se obtuvieron los siguientes resultados preliminares correspondientes a los rubros o dimensiones de clima, los elementos que los componen y el impacto que éstos tienen sobre el personal. De cada una de estas dimensiones hubo comentarios positivos y negativos.

RUBROS O DIMENSIONES ENCONTRADOS Y ELEMENTOS QUE LOS CONFORMAN

DIMENSIONES O RUBROS	CLAVE	ELEMENTO	DESCRIPCIÓN DEL ELEMENTO
1. APOYO	1.1	Plantilla	Se cuenta con el número de personas necesarias para el cumplimiento de las tareas y el logro de los resultados.
	1.2	Infraestructura para la tienda	La tienda, sus instalaciones, el equipo y los sistemas permiten el buen desempeño y el logro de los resultados.
	1.3	Recursos materiales para realizar el trabajo	Los insumos y herramientas (cuchillos, uniformes, etc...) se proporcionan para el buen desempeño y el logro de los objetivos.
	1.4	Ubicación de tiendas	Se considera la ubicación de las tiendas un elemento importante para el logro de objetivos.
	1.5	Seguridad externa	Existe peligro de robo y agresiones en el entorno y traslado de la sucursal.
2. CAPACITACIÓN	2.1	Eficiencia	La capacitación es adecuada para todos los empleados.
	2.2	Compromiso	Los gerentes y subgerentes envían a los empleados a los cursos de acuerdo a su desarrollo y a las necesidades de su puesto.

	2.3	Instructores	Los formadores dominan el tema y saben transmitirlo.
	2.4	Gerencia	El departamento de gerencia está debidamente capacitado para el buen desempeño de sus funciones.
3. TRATO DE SUPERIORES	3.1	Aplicación de políticas	Las políticas son aplicadas de manera correcta y con buen criterio.
	3.2	Amabilidad y cortesía	Los superiores tratan de manera cortés, respetuosa y amable al personal.
	3.3	Seguridad	La gerencia y el personal de vigilancia controlan el problema de la seguridad de forma adecuada y profesional.
	3.4	Represalias	Los superiores castigan de manera injusta al personal.
	3.5	Probidad	Los superiores sacan provecho económico de los empleados para las tiendas o su persona.
	3.6	Acoso sexual	Los superiores se aprovechan de su posición para exigir favores sexuales.
4. COMPRAS	4.1	Servicio	Las oficinas de Compras ofrecen un servicio adecuado a la operación.
	4.2	Mercancía	La mercancía es adecuada y va de acuerdo a la demanda y características de cada sucursal.
	4.3	Pedidos	Los pedidos corresponden a las necesidades de cada sucursal.
	4.4	Mercancía ofertada	Compras envía toda la mercancía ofertada en folletos.
	4.5	Trato	Las personas del área de Compras dan un trato amable y cordial al personal de la tienda.
5. HORARIO	5.1	Respeto al tiempo libre	Se respetan los tiempos de comida, salida, descansos y vacaciones.

	5.2	Horas extras	Se pagan las horas extras trabajadas.
	5.3	Transporte nocturno	Se proporcionan facilidades de transporte para los empleados en horarios extraordinarios.
	5.4	Horarios de la compañía vs. mercado de trabajo	Los horarios de la compañía son competitivos con respecto a otras empresas.
6. LIDERAZGO	6.1	Apoyo de líderes	Los jefes de la tienda apoyan al personal en sus problemas y necesidades.
	6.2	Apertura o autoritarismo	Los líderes permiten y fomentan la creatividad y la iniciativa.
	6.3	Equidad en cargas de trabajo	Las cargas de trabajo y horas trabajadas se reparten equitativamente.
	6.4	Indicaciones encontradas	Los superiores no son consistentes en sus indicaciones y se contradicen unos a otros.
	6.5	Evaluación	La evaluación del desempeño es adecuada, justa y ayuda al mejoramiento del mismo.
7. APOYO CORPORATIVO	7.1	Servicio	Las oficinas corporativas (no Compras) ofrecen un servicio adecuado a la operación.
	7.2	Material publicitario de punto de venta	El material de publicidad llega oportunamente a tiendas.
	7.3	Trato	Las personas en oficinas corporativas (no Compras) son amables y corteses con el personal de operaciones.
	7.4	Cliente experto	La evaluación del cliente experto es adecuada y corresponde a la realidad.
8. TRABAJO EN EQUIPO	8.1	Integración	Existe compañerismo y un ambiente cordial y respetuoso entre los empleados.
	8.2	Cooperación	El personal (compañeros, superiores y subordinados) está dispuesto a ayudar con las tareas.

	8.3	Apoyo entre tiendas	Las tiendas están dispuestas a ayudarse mutuamente.
9. COMUNICACIÓN	9.1	Con superiores	La comunicación entre jefes y subordinados es la necesaria para la óptima realización de las tareas.
	9.2	Oportuna	La información se recibe de manera adecuada y a tiempo
	9.3	Oportuna de ofertas	La información sobre ofertas se recibe de manera adecuada y a tiempo.
	9.4	Con compañeros	La comunicación entre compañeros es la necesaria para la óptima. realización de las tareas.
10. DESARROLLO	10.1	Oportunidad de desarrollo	En la empresa existen oportunidades de desarrollo.
	10.2	Favoritismo	El desarrollo se da por razones ajenas al buen desempeño o a resultados.
	10.3	Por resultados	El desarrollo se ofrece a quien da resultados.
	10.4	Desarrollo a mujeres	Las mujeres tienen la misma oportunidad de desarrollo que los hombres.
	10.5	Apertura de nuevas tiendas	Las nuevas tiendas generan puestos más altos.
	10.6	Por antigüedad	El desarrollo se ofrece de acuerdo a la antigüedad de los empleados.
	10.7	En operaciones	El desarrollo se da particularmente en operaciones.
11. ORGULLO Y PERTENENCIA	11.1	Orgullo y pertenencia	El empleado se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.
	11.2	Actividades no laborales	La empresa ofrece y fomenta actividades deportivas, culturales y de recreación
	11.3	Aprendizaje	Trabajar en la compañía favorece al aprendizaje.

12. SUELDOS	12.1	Equidad	Los sueldos son equitativos dependiendo de las responsabilidades y los resultados.
	12.2	Sueldos vs competencia	Nuestros sueldos son competitivos en el mercado.
	12.3	Favoritismo en tienda	Los sueldos de algunos formatos son mejores que los de otros.
13. NEGOCIO	13.1	Estrategias de negocio	Las decisiones y estrategias de negocio son acertadas y eficaces para lograr óptimos resultados.
	13.2	Imagen	La imagen de la cadena ayuda al negocio.
	13.3	Permanencia	Se confía en la permanencia de la cadena.
	13.4	Información clara	Los resultados e indicadores numéricos son confiables y oportunos
14. RECONOCIMIENTO	14.1	No hay diplomas ni premios	No existe de manera formal e institucional un reconocimiento para el personal.
	14.2	Concentrado en superiores	El reconocimiento positivo no se comparte a los niveles inferiores.
	14.3	Reprimenda	Las reprimendas se concentran en los niveles inferiores.
15. PRESTACIONES	15.1	Prestaciones	El personal está de acuerdo con las prestaciones que recibe.
	15.2	P. T. U.	El personal está de acuerdo con el reparto de utilidades que recibe.
16. PERMANENCIA DEL PERSONAL	16.1	Rotación	El personal abandona la compañía por malas condiciones de trabajo.
	16.2	Despidos injustificados	El personal no ve justificable el despido de sus compañeros y se genera inseguridad.

Resultados de la primera fase. Descripción de los aspectos generales relacionados con el clima organizacional

- El personal está principalmente preocupado por la realización de su trabajo, considera que no cuenta con todos los elementos y recursos necesarios para realizarlo. Esto predomina, en su entorno laboral, a cualquier interés individual o de grupo.

Los apoyos y elementos que se demandan son:

- Apoyo de más gente (Plantilla).
 - Apoyo con más y mejor equipo, instalaciones adecuadas, mejores publicidad., plumas, etc.).
 - Mayor eficiencia en el servicio de las áreas corporativas, así como trato más amable.
 - Más y mejor capacitación (cursos, instructores y materiales).
 - Información oportuna, suficiente y adecuada para trabajar correctamente.
 - Involucramiento directo en el trabajo y compromiso de los jefes para alcanzar los apoyos y elementos antes mencionados.
- Sin embargo, esta falta de apoyos (sobre todo plantilla) ocasiona cargas de trabajo excesivas, extensas jornadas y conflictos para la cooperación entre los empleados. Siendo éste, el reclamo a nivel personal, más fuerte ya que dicen afecta su vida familiar, su calidad de vida y en ocasiones su seguridad.
 - Esta situación se recrudece por la falta de cumplimiento a las políticas y a las negociaciones referentes al pago de horas extras, horas de comida, descansos y vacaciones. Afecta también, la falta de flexibilidad y favoritismos en las políticas disciplinarias y de seguridad.

Con relación a las condiciones anteriores, los sueldos no son suficientes, ni competitivos en el mercado, ya que no corresponden a las cargas de trabajo ni a las responsabilidades asignadas.

- Ante estas condiciones de trabajo, las personas están muy atentas a la manera como sus jefes se dirigen a ellas y lamentan que, en algunos casos, no sea respetuosa y amable.

- Lo que de alguna manera explica el interés del personal por su empresa y la preocupación predominante por el trabajo es:
 - La fuerte convicción y el orgullo de pertenencia a una empresa sólida y con prestigio.

 - Las constantes oportunidades de desarrollo y superación que brinda la empresa y que provoca en muchos un fuerte agradecimiento.

 - La capacitación, el crecimiento personal y aprendizaje que se obtiene al trabajar en la compañía.

 - La integración, comunicación y compañerismo del personal, así como en algunas ocasiones el apoyo de los jefes en la resolución de problemas.

 - Las prestaciones que son calificadas como buenas, aunque insuficientes en monto.

El personal que menos acceso tiene a estas condiciones satisfactorias encontradas en la empresa son los auxiliares, por lo que la rotación a este nivel es un serio problema.

- Se aprecia un marcado interés e inquietud del personal por el desempeño de sus jefes ante:

- El contacto y la retroalimentación que ofrecen para tener en claro como realizar correctamente el trabajo.

- La apertura que tengan para el intercambio de ideas, la delegación de responsabilidades, el fomento a la iniciativa y la libertad de decisión.

- El reconocimiento al trabajo bien hecho y al tiempo dedicado para lograrlo.

- El criterio para ofrecer promociones y la falta de oportunidades para las mujeres.

- El cumplimiento a los procesos de capacitación.

- La previsión, planeación y eficacia de las estrategias de negocio, así como el impacto de las decisiones en los resultados e imagen de la empresa.

- Los mecanismos para la determinación de objetivos y las evaluaciones de desempeño.

- La falta de consistencia y contradicción en sus indicaciones.

- El ofrecimiento de espacios y tiempos extralaborales que fomenten la integración y recreación del personal.

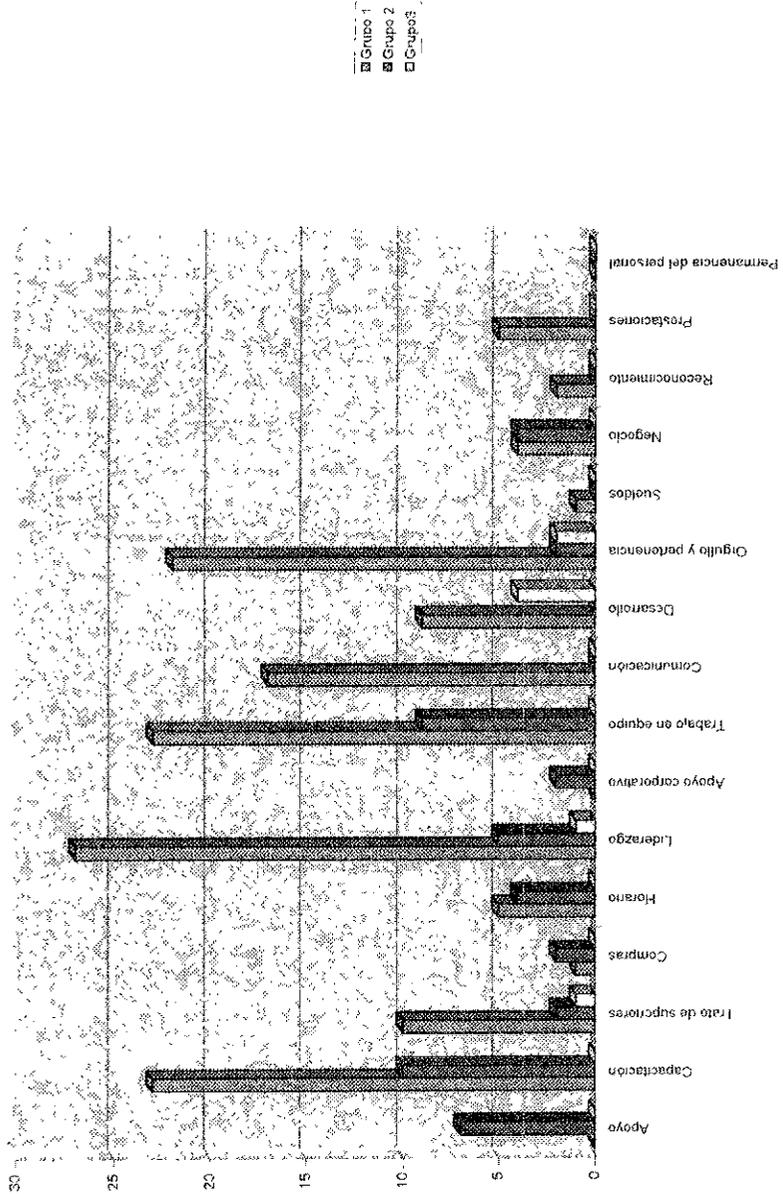
- El área de compras guarda un lugar primordial en las necesidades del personal de las tiendas por lo que solicitan:

- Mayor cercanía y disponibilidad de sus compradores.

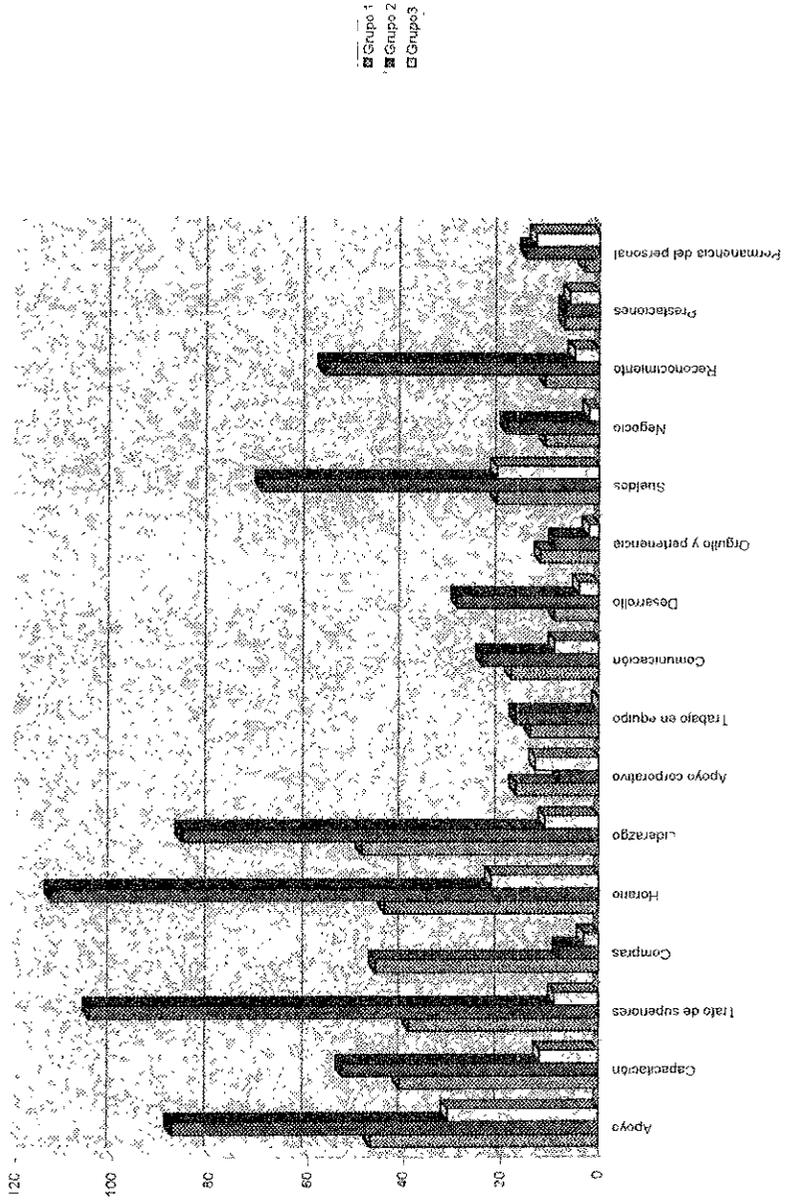
- Soluciones eficientes y oportunas a sus necesidades y problemas.
- Información oportuna y correcta.
- Adecuación en calidad y cantidad de la mercancía a las demandas y características de las plazas y las tiendas, lo que ocasiona la necesidad de realizar muchas transferencias, a veces con conflictos entre ellas.
- Abasto oportuno de mercancía ofertada.
- Trato amable y cortés de parte del personal de compras.

GRAFICAS Y TABLAS DE RESULTADOS
CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO

Comentarios positivos



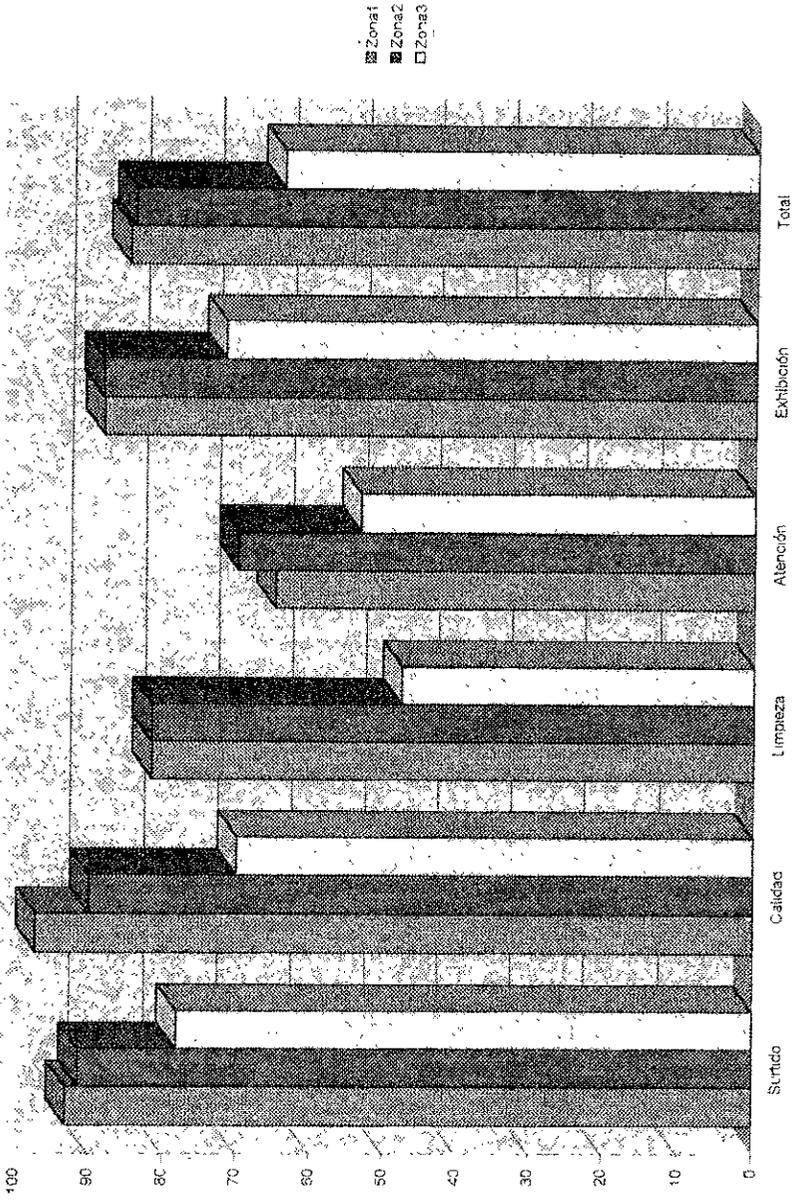
Comentarios negativos



CALIFICACION DE DESEMPEÑO POR GRUPOS (0-100)

Zona 1		Calidad		Limpieza		Atención		Exhibición		Total	
Sucursal	Surtido	Calidad		Limpieza		Atención		Exhibición		Total	
E002	93.7	92.4	78.9	60.3	83.4	81.7					
E005	95.1	98	84.5	61.7	87.8	85.4					
E007	90.2	99.3	71.4	77.1	88.2	85.2					
E016	94.7	97	80.1	60.7	87.3	84					
E025	96.6	100	90.2	60.3	92.2	87.9					
E042	93.3	99.5	81.8	73.1	91.6	87.9					
E069	86.9	98.1	80.5	68.7	89.5	84.8					
E131	93.7	93	85.4	58.3	86.7	83.4					
	93	97.2	81.6	65	88.3	85					
Zona 2		Calidad		Limpieza		Atención		Exhibición		Total	
Sucursal	Surtido	Calidad		Limpieza		Atención		Exhibición		Total	
C011	94.9	89.4	80.6	69.9	94.3	85.8					
C026	91.8	90.4	86.6	95.8	90.1	90.9					
C045	92.6	90.7	84.2	72.7	91.8	86.4					
C047	94.1	100	86.8	73.4	91.1	89.1					
C055	91.8	83.4	71.3	55.3	80	76.4					
C061	91.3	99.3	91.8	83.2	94.1	91.9					
C101	81.6	81.9	73.3	51.8	79.7	73.7					
C135	92.4	84.1	79.1	58.1	87.1	80.2					
	91.3	89.9	81.7	70	88.5	84.3					
Zona 3		Calidad		Limpieza		Atención		Exhibición		Total	
Sucursal	Surtido	Calidad		Limpieza		Atención		Exhibición		Total	
G041	82.46	80.28	45.83	61.85	70.01	68.09					
G050	78.53	75.73	71.74	70.13	72.64	73.57					
G060	78.63	68.11	44.54	38.55	68.52	59.67					
G064	77.19	56.76	40.65	46.85	71.47	58.58					
G070	73.84	63.98	37.75	52.04	71.96	59.91					
G156	78.36	75.13	45.45	50.93	77.06	65.39					
	78.17	70.00	47.66	53.39	71.94	64.20					

Calificaciones de desempeño



5.2. Resultados segunda fase (Análisis estadístico)

Calificaciones medias de las veces que se menciona cada dimensión de clima organizacional. (Incluye todas las tiendas)

Clima organizacional

Rubros positivo	Media	Rubros negativo	Media
Apoyo positivo	.273	Apoyo negativo	12.09
Capacitación positivo	2.0	Capacitación negativo	8.09
Trato positivo	1.22	Trato negativo	9.5
Compras positivo	.14	Compras negativo	4.5
Horario positivo	.41	Horario negativo	10.72
Liderazgo positivo	2.54	Liderazgo negativo	9.13
Equipo positivo	1.86	Equipo negativo	1.95
Comunicación positivo	.82	Comunicación negativo	4.5
Desarrollo positivo	1.22	Desarrollo negativo	2.18
Orgullo positivo	1.68	Orgullo negativo	2.13
Sueldo positivo	.04	Sueldo negativo	7.95
Negocio positivo	.59	Negocio negativo	2.13
Reconocimiento positivo	0.91	Reconocimiento negativo	4.13
Prestaciones positivo	.36	Prestaciones negativo	1.63
Permanencia del personal positivo	.04	Permanencia del personal negativo	3.27
Indice total de clima positivo	26.86	Indice de clima negativo	82.59

Desempeño

Rubro	Media
Surtido	88.40
Calidad	87.04
Limpieza	72.40
Atención	61.86
Exhibición	83.90
Indice total de desempeño	79.04

Revisando las medias se puede observar que son mucho más elevados los comentarios negativos que los positivos en cada dimensión, lo cuál suele ocurrir cuando los empleados pueden opinar abiertamente sobre lo que les agrada o desagrada de la compañía en que laboran, de acuerdo a las experiencias previas que se habían tenido con dinámicas de este tipo.

Sin embargo es importante destacar que hay dimensiones que resaltan por su alta frecuencia de menciones negativas, principalmente: Apoyo de superiores, Capacitación, Horario , Liderazgo y sueldos.

En relación a las medias de los indicadores de desempeño se observa que los rubros con puntajes más bajos son: Limpieza y Atención al cliente.

Análisis de correlación

Correlaciones significativas (Superiores a .5)

Apoyo negativo-Calidad	- .516
Apoyo negativo-Índice total de desempeño	-.530
Apoyo negativo-Limpieza	-.648
Apoyo positivo-Atención	.511
Capacitación positivo-Surtido	.578
Capacitación-Calidad	.564
Equipo positivo-Calidad	.639
Equipo positivo-Exhibición	.540
Equipo positivo-Índice total de desempeño	.558
Equipo positivo-Surtido	.578
Horario positivo-Atención	.649
Horario positivo-Exhibición	.558
Horario positivo-Índice total de desempeño	.516
Liderazgo positivo-Calidad	.523
Liderazgo positivo-Surtido	.516
Permanencia negativo- Calidad	-.684
Permanencia negativo- Surtido	-.592
Permanencia negativo-Exhibición	-.602
Permanencia negativo-Limpieza	-.666
Permanencia negativo- Índice total de desempeño	-.681
Prestaciones negativo-Limpieza	-.505
Índice de clima positivo-Atención	.606
Índice de clima positivo-Calidad	.576
Índice de clima positivo-Exhibición	.760
Índice de clima positivo-Limpieza	.653
Índice de clima positivo-Surtido	.548
Índice de clima positivo- Índice total de desempeño	.713

De acuerdo a las correlaciones encontradas se puede observar que una de las principales variables de clima que determinan el desempeño es la rotación de personal, manifestado lo anterior por el alto índice de comentarios negativos sobre la permanencia del personal. Es precisamente la alta rotación de personal uno de los principales problemas del autoservicio, ya que en su mayoría las cadenas abren sus puertas al público 363 días al año, por lo que el personal cambia su empleo con facilidad por otro, aún siendo similar el sueldo, pero teniendo la posibilidad de descansar los fines de semana

También se encontró una fuerte influencia de la falta de apoyo en las sucursales por parte del equipo gerencial en los principales indicadores de desempeño. Lo anterior puede entenderse por el hecho de que cada sucursal tiende a administrarse como una empresa independiente, por lo que el personal pondera más el apoyo por parte de sus superiores que los apoyos que recibe del corporativo. Esto se confirma por el hecho de que el espíritu de equipo sea otro de los rubros que obtuvieron altas correlaciones con los indicadores de desempeño.

Capacitación, horario, liderazgo y prestaciones son otros de los rubros que obtuvieron correlaciones significativas con el desempeño

Un punto importante a destacar es el hecho de que el índice total de clima mostró correlaciones significativas con todos los indicadores de desempeño, asimismo **se obtuvo una correlación de .713 entre el índice total de clima y el índice total de desempeño, lo que nos permite refutar la hipótesis nula y confirmar la alterna que plantea que cuanto mayor sea el grado de satisfacción del personal en la medición del clima organizacional, mayores serán las calificaciones de desempeño medidas a través del cumplimiento con los estándares de operación y servicio.**

Regresión múltiple

Se realizó un análisis de regresión múltiple con el fin de determinar qué variables del clima organizacional influían sobre el índice total y cada uno de los indicadores de desempeño. Se encontró lo siguiente:

Variable dependiente Índice total de desempeño

R. Múltiple .81263
R. Cuadrada .66037
Error standar 6.60618

F= 11.66627 Significancia de F= .0002

El valor de la regresión del modelo es .81263, lo cuál explica el 66.037% de la varianza de los datos y esto representa que es un modelo predictor adecuado del índice total de desempeño, con un error standar de 6.60618.

Asimismo al revisar el modelo mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de F de 11.66627, con una significancia de .0002, lo cuál indica que la influencia de las variables consideradas es significativamente mayor que las diferencias individuales de los sujetos del estudio. Finalmente la siguiente tabla muestra los valores Beta, T y siginificancia de T de las variables del modelo.

Variable	Beta	Err.st. de B.	T	Sig. T.
Permanencia negativo	-1.257832	.332277	-3.785	.0014
Apoyo negativo	- .669818	.291785	-2.296	.0339
Apoyo positivo	4.578349	2.055279	2.228	.0389
(Constante)	90.012079	3.671206	24.518	.0000

Por lo tanto las tres variables de clima que influyen negativamente en el índice total de desempeño son: permanencia del personal negativo y apoyo negativo. La que impacta positivamente en el índice total de desempeño es apoyo positivo. Por lo que se puede concluir que la alta rotación del personal influye de manera negativa en el desempeño de los empleados y que el apoyo que reciben por parte del equipo gerencial en su propia sucursal tiene una relación directamente proporcional sobre los índices de desempeño.

Variable dependiente: Surtido (Desempeño)

R. Múltiple .59274
R. Cuadrada .35134
Error Standar 5.96025

F= 10.83268 Significancia de F= .0036

El valor de la regresión del modelo es .59274, lo cuál explica el 35.13% de la varianza de los datos y esto representa que es un modelo predictor moderado del surtido como indicador de desempeño, con un error standar de 5.96025.

Asimismo al revisar el modelo mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de F de 10.83268, con una significancia de .0036, lo cuál indica que la influencia de las variables consideradas es significativamente mayor que las diferencias individuales de los sujetos del estudio. Finalmente la siguiente tabla muestra los valores Beta, T y significancia de T de las variables del modelo.

Variable	Beta	Err.st. de B.	T	Sig. T.
Permanencia negativo	-.928513	.282111	-3.291	.0036
Constante	91.447862	1.570728	58.220	.0000

La alta rotación de personal influye de manera negativa en el surtido adecuado de productos, el cuál constituye uno de los indicadores de desempeño.

Variable dependiente: Calidad (desempeño)

R. Múltiple .79965
R. Cuadrada .59237
Error Standar 8.51684

F= 13.80517 Significancia de F= .0002

El valor de la regresión del modelo es .79965, lo cuál explica el 59.237% de la varianza de los datos y esto representa que es un modelo predictor adecuado de la calidad como indicador de desempeño, con un error standar de 8.51684.

Asimismo al revisar el modelo mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de F de 13.80517, con una significancia de .0002, lo cuál indica que la influencia de las variables consideradas es significativamente mayor que las diferencias individuales de los sujetos del estudio. Finalmente la siguiente tabla muestra los valores Beta, T y significancia de T de las variables del modelo.

Variable	Beta	Err.st. de B.	T	Sig. T.
Permanencia negativo	-1.723236	.408705	-4.216	.0005
Comunicación negativo	-1.367085	.570041	-2.398	.0269
Constante	98.899161	3.264657	30.294	.0000

Las dos variables de clima que influyen negativamente en la calidad de los productos, la cuál se relaciona principalmente con las áreas de carnes y frutas y verduras son: la alta rotación del personal (permanencia negativo) y la mala comunicación entre las áreas (comunicación negativo).

Variable dependiente: Limpieza (Desempeño)

R. Multiple	.84835
R. Cuadrada	.71969
Error Standar	9.91536

F= 15.40522 Significancia de F= .0000

El valor de la regresión del modelo es .84835, lo cuál explica el 71.969% de la varianza de los datos y esto representa que es un modelo predictor adecuado de la limpieza como indicador de desempeño, con un error standar de 9.91536. Asimismo al revisar el modelo mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de F de 15.40522, con una significancia de .0000, lo cuál indica que la influencia de las variables consideradas es significativamente mayor que las diferencias individuales de los sujetos del estudio. Finalmente la siguiente tabla muestra los valores Beta, T y significancia de T de las variables del modelo

	Beta	Err.st.de B	T	Sig. T.
Permanencia negativo	-1.856048	.498722	-3.722	.0016
Apoyo negativo	-1.565450	.437946	-3.575	.0022
Apoyo positivo	6.639697	3.084812	2.152	.0452
Constante	95.600314	5.510190	17.350	.0000

Nuevamente se determina que la alta rotación de personal influye negativamente en el cumplimiento de los estándares de orden y limpieza de las sucursales. Asimismo vuelve a encontrarse una relación directamente proporcional entre la limpieza que constituye otro de los factores de desempeño y el grado de apoyo que recibe el personal por parte de la gerencia en cada sucursal.

Variable dependiente: **Atención (desempeño)**

R. Multiple **.87674**
R. Cuadrada **.76868**
Error Standar **5.72250**

F= 14.12258 **Significancia de F= .0000**

El valor de la regresión del modelo es .87674, lo cuál explica el 76.868 % de la varianza de los datos y esto representa que es un modelo predictor adecuado de la atención como indicador de desempeño, con un error standar de 5.72250.

Asimismo al revisar el modelo mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de F de 14.12258, con una significancia de .0000, lo cuál indica que la influencia de las variables consideradas es significativamente mayor que las diferencias individuales de los sujetos del estudio. Finalmente la siguiente tabla muestra los valores Beta, T y significancia de T de las variables del modelo.

Variable	Beta	Err.st.de B	T	Sig. T.
Horario positivo	7.982807	1.740025	4.588	.0003
Apoyo positivo	8.8055739	1.958902	4.495	.0003
Desarrollo negativo	-1.883261	.634007	-2.970	.0086
Apoyo negativo	-.602183	.246550	-2.442	.0258
Constante	67.586250	3.8173332	17.705	.0000

Con respecto a la atención y servicio al cliente aparecen relacionadas nuevas variables de clima organizacional como son las menciones positivas sobre el horario y la percepción negativa sobre las posibilidades de desarrollo del personal. Por lo que una buena planeación de horarios y el respeto a los descansos del personal puede influir de manera positiva en la actitud del personal ante el cliente. En relación con los comentarios negativos sobre el desarrollo éstos están directamente ligados con la falta de motivación que ocasiona sobre todo en las mujeres la imposibilidad de acceder a los puestos de subgerentes o gerentes.

Nuevamente el apoyo por parte de superiores es altamente ponderado por el personas, ya que se encuentra una relación directamente proporcional entre éste y el servicio que se proporciona al cliente.

Variable dependiente: Exhibición (desempeño)

R. Múltiple .80985
R. Cuadrada .65585
Error Standar 5.41180

F= 11.43425 **Significancia de F= .0002**

El valor de la regresión del modelo es .80985, lo cuál explica el 65.585 % de la varianza de los datos y esto representa que es un modelo predictor adecuado de la exhibición como indicador de desempeño, con un error standar de 5.41180. Asimismo al revisar el modelo mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de F de 11.43425, con una significancia de .0002, lo cuál indica que la influencia de las variables consideradas es significativamente mayor que las diferencias individuales de los sujetos del estudio. Finalmente la siguiente tabla muestra los valores Beta, T y significancia de T de las variables del modelo

Variable	Beta	Err.st.de B	T	Sig. T.
Permanencia negativo	-.698075	.297947	-2.343	.0308
Apoyo positivo	5.730357	1.703703	3.363	.0035
Equipo positivo	1.690963	.679342	2.489	.0228
Constante	81.479534	2.376885	34.280	.0000

En relación a la exhibición de las mercancías para favorecer su mejor desplazamiento aparecen ligadas nuevamente las dimensiones de rotación de personal en forma negativa y el apoyo de superiores para el mejor desempeño en ese rubro. Sin embargo aquí aparece una nueva variable que es el espíritu de equipo, por lo que se deduce que este facilita un mejor desempeño medido a través de la exhibición.

Análisis de varianza

Este se realizó con el fin de determinar aquellas variables de clima y de desempeño que marcaban diferencias significativas entre el desempeño de los tres grupos, asimismo para cuantificar las dimensiones de dichas diferencias.

VARIABLES DE CLIMA

Apoyo positivo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	2.8636	1.4318	3,6273	.0463
Dentro de grupos	19	7.5000	.3947		
Total	21	10.3636			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 3.6273$ con una significancia de .0463, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción positiva del apoyo dependiendo del grupo de pertenencia.

Se encontraron diferencias entre los tres grupos en este rubro, sin embargo el análisis no cuantifica la amplitud de dichas diferencias

Apoyo negativo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	214.9848	107.4924	5.6289	.0120
Dentro de grupos	19	362.8333	19.0965		
Total	21	577.8182			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 5.6289$ con una significancia de .0120, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción negativa del apoyo dependiendo del grupo de pertenencia.

8,7500	Grupo 1
12,000	Grupo 2
16,6667	Grupo 3

Existen diferencias significativas entre los tres grupos en la percepción negativa del apoyo que reciben los empleados en las sucursales. El grupo que emitió menor número de comentarios negativos al respecto fue el 1, seguido del grupo 2 y es en el grupo 3 donde se dan el mayor número de quejas al respecto del apoyo que reciben por parte del equipo gerencial.

Capacitación positivo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	58.0000	29.0000	11.4792	.0005
Dentro de grupos	19	48.0000	2.5263		
Total	21	106.000			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 11.4792$ con una significancia de .0005, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción positiva de la capacitación, dependiendo del grupo de pertenencia.

.000	Grupo 3
1,5000	Grupo 2
4,0000	Grupo 1

La percepción positiva sobre la capacitación marca diferencias significativas entre los tres grupos. El nivel y eficiencia de la capacitación es mejor percibido en el grupo 1, en el grupo 2 es bajo y se nota una ausencia total de menciones positivas respecto del entrenamiento que reciben los empleados en el grupo 3.

Trato de superiores positivo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	20.6553	10.3277	3.9876	.0358
Dentro de grupos	19	49.2083	2.5899		
Total	21	69.8636			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 3.9876$ con una significancia de .0358, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción positiva del trato de superiores, dependiendo del grupo de pertenencia.

La percepción positiva sobre el trato que reciben del equipo gerencial marca diferencias significativas entre los tres grupos, aunque el análisis no arrojó la cuantificación de dichas diferencias.

Trato de superiores negativo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	403.6667	201.8333	11.9901	.0004
Dentro de grupos	19	319.8333	16.8333		
Total	21	723.5000			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F= 11.9901$ con una significancia de $.0004$, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción negativa sobre el trato de superiores, dependiendo del grupo de pertenencia

4,1667 Grupo 3
8,2500 Grupo 1
14,7500 Grupo 2

La percepción negativa sobre el trato en las sucursales determina amplias diferencias entre los grupos. La peor percepción de trato se da en el grupo 2, seguido del grupo 1. En el grupo 3 se dieron menos menciones de mal trato por parte de superiores.

Compras negativo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	439.8182	219.9091	20.5321	.0000
Dentro de grupos	19	203.5000	10.7105		
Total	21	643.3182			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F= 20.5321$ con una significancia de $.0000$, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción negativa sobre el área de compras, dependiendo del grupo de pertenencia.

1,000 Grupo 2
1,500 Grupo 3
10,500 Grupo 1

El grupo 1 externó un nivel muy alto de comentarios negativos respecto al servicio que recibe la operación del área de compras. Dicha variable establece diferencias significativas entre el grupo 1 y los dos restantes.

Liderazgo positivo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	161.3712	80.6856	17.8086	.0000
Dentro de grupos	19	86.0833	4.5307		
Total	21	247.4545			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F= 17.8086$ con una significancia de $.0000$, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción positiva sobre el liderazgo, dependiendo del grupo de pertenencia.

.3333	Grupo 3
.6250	Grupo 2
6.1250	Grupo 1

La percepción positiva sobre el estilo de liderazgo determina diferencias importantes entre los tres grupos. La mención positiva sobre el liderazgo que ejerce el equipo gerencial en las sucursales son muy elevadas en el grupo 1 en comparación con los dos restantes.

Apoyo corporativo negativo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	144.9886	72.4943	5.6134	.0121
Dentro de grupos	19	245.3750	12.9145		
Total	21	390.3636			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 5.6134$ con una significancia de $.0121$, lo cual indica que existen diferencias en la percepción negativa sobre el apoyo que se recibe del corporativo, dependiendo del grupo de pertenencia.

1,0000	Grupo 2
3,6250	Grupo 1
7,5000	Grupo 3

Las menciones negativas sobre el apoyo que proporcionan las áreas corporativas a la operación son elevadas, sin embargo son significativamente más altas en el grupo 3, (cabe mencionar que este el grupo que se encuentra más alejado geográficamente del corporativo). En los otros dos grupos (ambos de zona metropolitana al igual que el corporativo) también hay diferencias, siendo altas las menciones en el grupo 1 y moderadas en el 2.

Trabajo en equipo positivo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	56.2159	28.1080	17.5819	.0000
Dentro de grupos	19	30.3750	1.5987		
Total	21	86.5909			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 17.5819$ con una significancia de .0000, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción positiva del trabajo en equipo, dependiendo del grupo de pertenencia.

.0000 Grupo 3
 1,2500 Grupo 2
 3,8750 Grupo 1

El trabajo en equipo determina también amplias diferencias entre los grupos, siendo altamente ponderado en el primer grupo, importante en el segundo y nulo en el tercero.

Comunicación positiva

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	25.7727	12.8864	4.9463	.0187
Dentro de grupos	19	49.500	2.6053		
Total	21	75.2727			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 4.9463$ con una significancia de .0187, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción positiva de la comunicación, dependiendo del grupo de pertenencia.

.0000 Grupo 2
 .0000 Grupo 3
 2,2500 Grupo 1

La percepción positiva sobre los procesos de comunicación en la organización son significativamente más elevados el grupo 1, encontrándose dicho rubro sin mención en los otros 2 grupos.

Desarrollo positivo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	22.3636	11.1818	4.8840	.0194
Dentro de grupos	19	43.500	2.2895		
Total	21	65.8636			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F= 4.8840$ con una significancia de .0194, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción positiva del desarrollo, dependiendo del grupo de pertenencia.

.0000 Grupo 2
 1,5000 Grupo 1
 2,5000 Grupo 3

Los comentarios positivos sobre las posibilidades de desarrollo dentro de la organización marcan también diferencias significativas entre los grupos. Están muy bien percibidas las posibilidades de desarrollo en el grupo 3 (es importante mencionar que en este grupo por la lejanía geográfica de la zona centro se favorecen las promociones locales). Dichas oportunidades son moderadamente valoradas en el grupo 1 y no mencionadas en el 2.

Orgullo y pertenencia positivo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	34.0644	17.0322	3.6480	.0456
Dentro de grupos	19	88.7083	4.6689		
Total	21	122.7727			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F= 3.6480$ con una significancia de .0456, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción positiva del orgullo y pertenencia, dependiendo del grupo al que se pertenece.

.3750 Grupo 2
 1.3333 Grupo 3
 3,2500 Grupo 1

El orgullo de pertenecer a la empresa es percibido en forma diferente en los tres grupos. Es altamente valorado en el grupo 1, moderadamente valorada en el 3 y casi nulo en el 2.

Sueldo negativo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	145.9545	72.9773	3.7988	.0409
Dentro de grupos	19	365.0000	19.2105		
Total	21	510.9545			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F= 3.7988$ con una significancia de .0409, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción negativa del sueldo, dependiendo del grupo de pertenencia.

5,0000 Grupo 1
8,2500 Grupo 2
11,500 Grupo 3

La percepción negativa sobre los sueldos en la compañía marca amplias diferencias entre los tres grupos. El grupo 3 tiene un muy elevado número de menciones negativas en cuanto a la remuneración (dicha zona pertenece a una de las zonas más caras de la República). También es elevado el número de menciones en el 2 y más moderado en el 1.

Reconocimiento de superiores negativo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	86.2576	43.1288	4.9265	.0189
Dentro de grupos	19	166.3333	8.7544		
Total	21	252.5909			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F= 4.9265$ con una significancia de .0189, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción negativa sobre el reconocimiento de superiores, dependiendo del grupo de pertenencia.

2,5000 Grupo 1
2,8333 Grupo 3
6,7500 Grupo 2

La percepción negativa sobre el reconocimiento a los empleados es muy elevada en el grupo 2. En los grupos 1 y 3 los puntajes son similares y el número de menciones moderado.

Prestaciones positivo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	3.3409	1.6705	4.0953	.0332
Dentro de grupos	19	7.7500	.4079		
Total	21	11.0909			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 4.0953$ con una significancia de .0332, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción positiva de las prestaciones, dependiendo del grupo de pertenencia

Se encontraron diferencias significativas entre los tres grupos en relación a los comentarios positivos que emitieron los empleados sobre las prestaciones, sin embargo no fueron cuantificadas.

Permanencia del personal negativo

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	244.0303	122.0152	11.4578	.0005
Dentro de grupos	19	202.3333	10.6491		
Total	21	446.3636			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 11.4578$ con una significancia de .0005, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción negativa sobre la permanencia del personal, dependiendo del grupo de pertenencia.

.7500	Grupo 1
1,7500	Grupo 2
8,6667	Grupo 3

La percepción negativa sobre la permanencia del personal en la empresa y su impacto en los resultados marca diferencias significativas entre los tres grupos. Es significativamente más elevada en el grupo 3 (que es la zona con más alta rotación de la compañía por ser una zona de muy alta población flotante). Las menciones son moderadas en el grupo 2 y casi nulas en el 1.

Índice total de clima (comentarios positivos) .0000

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	267058.7159	133529.3580	54.5230	.0000
Dentro de grupos	19	46531.8750	2449.0461		
Total	21	313590.5909			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 54.5230$ con una significancia de .0000, lo cuál indica que existen diferencias en la percepción positiva del índice total de clima, dependiendo del grupo de pertenencia

5,0000	Grupo 3
26,000	Grupo 1
44,1250	Grupo 2

Las diferencias en el índice de clima positivo son significativas entre los tres grupos. Son muy elevadas las menciones en el grupo 2, altas en el 1 y muy bajas en el 3.

En el **índice total de clima negativo** no se encontraron diferencias significativas entre los tres grupos.

VARIABLES DE DESEMPEÑO

Surtido

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	877.7348	438.8674	38.3232	.0000
Dentro de grupos	19	217.5833	11.4518		
Total	21	1095.3182			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 38.3232$ con una significancia de .0000, lo cuál indica que existen diferencias en el surtido como indicador de desempeño, dependiendo del grupo de pertenencia.

78,1667	Grupo 3
91,3750	Grupo 2
93,1250	Grupo 1

Calidad

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	2614.5795	1307.2898	32.4104	.0000
Dentro de grupos	19	766.3750	40.3355		
Total	21	3380.8545			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 32.4104$ con una significancia de .0000, lo cuál indica que existen diferencias en la calidad como indicador de desempeño, dependiendo del grupo de pertenencia.

70,0000 Grupo 3
 89,7500 Grupo 2
 97,1250 Grupo 1

Limpieza

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	4982.9848	2491.4924	35.5838	.0000
Dentro de grupos	19	1330.3333	70.0175		
Total	21	6313.3182			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 35.5838$ con una significancia de .0000, lo cuál indica que existen diferencias en la limpieza como indicador de desempeño, dependiendo del grupo de pertenencia.

47,8333 Grupo 3
 81,5000 Grupo 1
 81,7500 Grupo 2

Exhibición

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	1203.1098	601.5549	34.7711	.0000
Dentro de grupos	19	328.7083	17.3004		
Total	21	1531.8182			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F = 34.7711$ con una significancia de .0000, lo cuál indica que existen diferencias en la exhibición como indicador de desempeño, dependiendo del grupo de pertenencia.

71,8333 Grupo 3
 88,3750 Grupo 1
 88,5000 Grupo 2

Índice total de desempeño

Fuente	D.F.	Sum.cuad.	Media cuad.	F	F. prob
Entre grupos	2	1787.2462	893.6231	32.2971	.0000
Dentro de grupos	19	525.7083	27.6689		
Total	21	2312.9545			

Mediante el análisis de varianza se obtiene un valor de $F= 32.2971$ con una significancia de .0000, lo cuál indica que existen diferencias en el índice total de desempeño, dependiendo del grupo de pertenencia

64,3333	Grupo 3
84,2500	Grupo 2
84,8750	Grupo 1

En los indicadores de desempeño hay diferencias significativas entre el grupo 3 y los otros dos. Los indicadores de cumplimiento con los estándares de operación y servicio son significativamente menores en el grupo 3, principalmente en Limpieza, Surtido y Calidad, siendo menos relevantes en Exhibición y nulas en Atención al cliente. Por lo tanto el índice global de desempeño es muy similar en los grupos 1 y 2 y significativamente menor en el 3.

Conclusiones

De acuerdo a lo planteado por Robbins (1987) en el marco teórico, a medida que una organización crece y se vuelve más compleja, formalizada y con decisiones centralizadas, se va notando una influencia de dichos factores en la satisfacción de su personal. En el caso de la organización de la presente investigación se observa que su gran tamaño, la dispersión geográfica y la dependencia de las áreas operativas de los procesos centralizados en el corporativo influye de manera determinante sobre el grado de insatisfacción del personal, por lo que según los comentarios de los empleados, todos estos factores obstaculizan el logro de sus objetivos.

En relación con los planteamientos de Powell y Butterfield, citados por Durán (1997), respecto de si predomina un sólo clima en una organización o el clima se da en subsistemas, observamos que las condiciones geográficas, culturales, económicas y sociales de las diferentes zonas de localización de sucursales, influyen de manera importante en el grado de satisfacción de los empleados, ya que se encontraron diferencias en los índices de clima de los tres grupos. Sin embargo, existen algunos aspectos como la alta rotación del personal y el apoyo gerencial que reciben los empleados en cada sucursales, forman parte importante del clima global de la empresa por afectar en forma importante a sus subsistemas, como se describe a continuación.

Dimensiones de clima que impactan directamente el desempeño.

Uno de los aspectos que tuvo altas correlaciones negativas con los indicadores de desempeño fue la permanencia de personal, por lo que el personal percibe que los altos índices de rotación en el autoservicio impactan negativamente en los objetivos perseguidos por las cadenas.

Asimismo se encontraron correlaciones importantes entre el grado de apoyo que reciben los empleados del equipo gerencial de la tienda y su desempeño medido a través del cumplimiento de estándares de operación y servicio.

Se observó también que el índice global de clima tiene correlaciones significativas con todos los indicadores de desempeño: Surtido, limpieza, calidad, exhibición y atención, por lo que el grado de satisfacción del personal influye directamente en los aspectos operativos y de servicio de las sucursales.

Otros rasgos a considerar en el desempeño del personal son el estilo de liderazgo de los superiores, el respeto a los horarios y el grado de actualización y constancia en la impartición de los cursos de capacitación

El horario, cuyos comentarios están relacionados con el hecho de la presión que implica que el autoservicio trabaje 365 días al año, que no se descansa en fin de semana y que en ocasiones no se respeten los descansos fue otro de los aspectos con mayor incidencia de comentarios.

El espíritu de equipo fue altamente valorado por el personal, ya que la poca relación con las áreas corporativas los hace sentir que los resultados de la sucursal dependen principalmente del entusiasmo y dedicación del equipo.

Las oportunidades de desarrollo para que el personal acceda a puestos gerenciales tuvo una alta frecuencia de menciones dentro de los aspectos que mantienen motivado al personal para dar mejores resultados. Las menciones negativas sobre esta dimensión provienen principalmente de las mujeres quienes solo pueden llegar a ser jefes de departamento en las áreas operativas.

La comunicación fue también identificada como un aspecto importante en el logro de los objetivos de las sucursales.

Las dimensiones de clima organizacional que determinaron diferencias significativas entre los tres grupos de estudio fueron: Apoyo en las sucursales, capacitación, trato de superiores, permanencia del personal, orgullo, sueldo, reconocimiento del personal, prestaciones, apoyo del área de compras, liderazgo, apoyo corporativo, espíritu de equipo, comunicación y desarrollo.

Diferencias en desempeño entre los grupos

En relación al rendimiento, medido a través de las evaluaciones de desempeño, observamos que el grupo más alejado del central muestra calificaciones significativamente más bajas que los otros dos grupos, por lo que se puede observar que la falta de apoyo corporativo y la alta rotación de personal por su población flotante no sólo influye en su grado de satisfacción, sino que impacta directamente en su desempeño. Por lo anterior y retomando los planteamientos de Brunet (1987) se confirma que el comportamiento individual y grupal, la motivación, los estilos de liderazgo, la estructura de la organización y el manejo de los procesos organizacionales influyen de manera importante en el rendimiento de los trabajadores.

Confirmación de hipótesis de trabajo

De acuerdo a los resultados encontrados se confirma la hipótesis de trabajo que plantea que cuanto mayor sea el grado de satisfacción del personal en la medición del clima organizacional, mayores serán las calificaciones de desempeño (correlación encontrada entre índice total de clima e índice total de desempeño .713).

Por consiguiente se refuta la hipótesis nula que plantea que no existe correlación entre el clima organizacional y las calificaciones de desempeño y se confirma la hipótesis alterna que plantea que dicha correlación existe.

Recomendaciones

Dada la alta incidencia de menciones negativas por parte del personal en relación a la problemática que representa la alta rotación de personal en el autoservicio para el logro de los resultados resultaría importante continuar este estudio analizando los índices de rotación de cada grupo.

Además, de acuerdo con las otras medidas objetivas de desempeño planteadas por Puente, director de esta tesis resultaría valioso contrastar con los indicadores de siniestralidad, mermas y faltantes, rechazos e incapacidades.

Confirmación de hipótesis de trabajo

De acuerdo a los resultados encontrados se confirma la hipótesis de trabajo que plantea que cuanto mayor sea el grado de satisfacción del personal en la medición del clima organizacional, mayores serán las calificaciones de desempeño (correlación encontrada entre índice total de clima e índice total de desempeño .713).

Por consiguiente se refuta la hipótesis nula que plantea que no existe correlación entre el clima organizacional y las calificaciones de desempeño y se confirma la hipótesis alterna que plantea que dicha correlación existe.

Recomendaciones

Dada la alta incidencia de menciones negativas por parte del personal en relación a la problemática que representa la alta rotación de personal en el autoservicio para el logro de los resultados resultaría importante continuar este estudio analizando los índices de rotación de cada grupo.

Además, de acuerdo con las otras medidas objetivas de desempeño planteadas por Puente, director de esta tesis resultaría valiosos contrastar con los indicadores de siniestralidad, mermas y faltantes, rechazos e incapacidades.

BIBLIOGRAFIA

- Brunet L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias.** México : Trillas
- Carrillo M.(1997) Cuestionario de clima laboral. Una primera aproximación para su desarrollo.** Tesis de licenciatura Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Castaña A.D. (1984). Crisis y desarrollo de las organizaciones: Una aproximación al trabajo organizado.** México: U.N.A.M., Facultad de Psicología.
- Chiavenato Y. (1990) Administración de Recursos Humanos.** México:Mc Graw Hill.
- Durán L. (1993). Los factores del clima organizacional que influyen sobre la rotación de personal.** Tesis de licenciatura Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Flores G. (1992) Diagnóstico de Clima organizacional.** Tesis de licenciatura Facultad de Psicología, U.N.A.M
- Flores G. (1995) Satisfacción de desempeño del personal. Una propuesta de evaluación.** Tesina de licenciatura Facultad de Psicología, U.N.A.M
- Hernández S. (1991) Metodología de la investigación.** México: Mc. Graw Hill.
- Huse E.F. (1976). El comportamiento humano en la organización.** México: Fondo Educativo Interamericano
- Leavitt H. (1964) .Managerial Psychology.** Universidad de Chicago.

- Ramírez B. (1997) **Apoyo en método y estadística**. Reporte laboral de licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Ramírez O. (1995) **Influencia del nivel jerárquico sobre el clima organizacional**. Tesis de licenciatura Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Robbins S. (1987) **Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y acciones y aplicaciones**. México: Prentice Hall.
- Rodríguez E. (1995) **Investigación del clima laboral en una industria embotelladora mexicana mediante el modelo de diagnóstico organizacional Dorreg y sus implicaciones con la calidad**. Tesis de licenciatura Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Scott M. (1985). **La comunicación interpersonal**. Madrid: Narrea.
- Schein E. (1982) **Psicología de la organización**. México: Prentice Hall.
- Schermerhorn J. (1987). **Comportamiento en las organizaciones**. México: Interamericana
- Werther W. (1991) **Administración de personal y Recursos Humanos**. México: Mc. Graw Hill.