



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
HIDALGO**

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL
IMCOL: CASO RESTAURANTE TEJEDA EL SERRANILLO**

**PROYECTO TERMINAL
DE CARÁCTER PROFESIONAL, PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:
ING. MELISSA CALLEJAS QUIJADA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:
DR. DANAE DUANA ÁVILA**



OF. ICEA/MA/041/2020
Asunto: Examen de Grado

M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

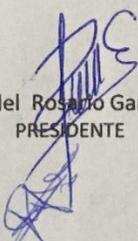
La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **"Diagnóstico de Clima Organizacional basado en el IMCOL: caso restaurante Tejeda El Serranillo"**, realizado por la sustentante Ing. Melissa Callejas Quijada, con número de cuenta 409812, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

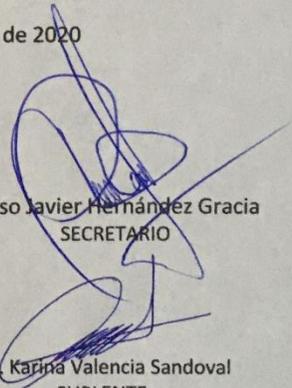
AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 07 de agosto de 2020

El comité

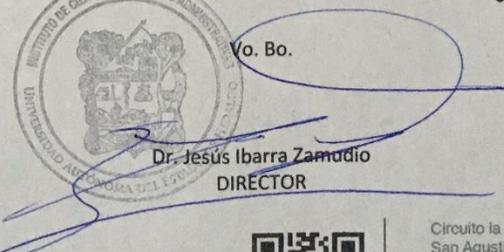

Dra. Ma. del Rosario García Velázquez
PRESIDENTE


Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
SECRETARIO

Dr. Danae Duana Avila
VOCAL

Dr. Karina Valencia Sandoval
SUPLENTE

Vo. Bo.


Dr. Jesús Ibarra Zamudio
DIRECTOR



Ciruito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tlaxiaca, r
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México, C.P. 42160
Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx

www.uaeh.edu.mx

D e d i c a t o r i a

El presente trabajo se lo dedico a Dios por bendecirme durante este camino y a mi familia, quienes me motivaron y creyeron en mi desde siempre.

Con mucho cariño principalmente quiero dedicar este proyecto a mi madre, por creer en todo lo que hago, por corregirme y guiarme de la mejor forma desde que nací, y sobre todo por brindarme tu amor en cada paso que doy. Por expresar siempre lo orgullosa que te sientes de mí, ojalá un día pueda devolvarte todo lo que me has dado, te quiero con todo mi corazón y mi alma. Siempre estaré contigo y para ti. Y a mi padre, por las grandes enseñanzas sobre los valores y la educación en un hijo.

A ustedes: Graciela, Mariana y Regina, les dedico este proyecto porque son mi motivación, porque de cada una he aprendido el significado de la constancia, la dedicación y la valentía para enfrentar la vida. Les agradezco por aportar cada una a su manera felicidad y cosas positivas a mi vida. Gracias Dios por concederme a las mejores hermanas.

De todo corazón a ti Omar, gran compañero, quien con tu valor y entrega te has convertido en una persona incondicional en mi vida, por ser mi mejor amigo y consejero. El reconocimiento también es para ti, por aportar tu granito de arena a este proyecto, gracias por nunca dejar que me rindiera, por tu dedicación y cariño. Lo logramos.

Sinceramente: Melissa

Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud a CONACYT y a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo por hacer posible la realización de este proyecto académico.

Mi profundo agradecimiento a la Mtra. Ma. Dolores Martínez García por haber confiado en mí desde un principio, al abrirme las puertas del posgrado. Por sus sabios consejos para mi formación profesional y personal, toda mi admiración y respeto hacia el buen ser humano que es, siempre escudándose en la verdad y en la perseverancia para el logro de los sueños.

De igual manera mi agradecimiento al Dr. Danae Duana Ávila, principal colaborador en este proceso, por su valiosa asesoría durante el desarrollo de mi estudio de caso, aprendiendo la importancia de la perseverancia y el compromiso. Gracias por su tiempo y enseñanzas.

Dr. Tirso Hernández Gracia, agradezco su paciencia para responder mis dudas, así como a las sugerencias tan acertadas para el desarrollo del estudio de caso, es invaluable su conocimiento y la forma en que lo transfiere a sus alumnos.

Dra. Karina Valencia Sandoval y Dra. Rosario García Velázquez, personas que con gran amabilidad y profesionalismo aportaron sus recomendaciones que sin duda guiaron al logro de los objetivos de este Proyecto Terminal.

A mis amigos y compañeros de la Maestría, de cada uno me llevo un aprendizaje y agradables momentos.

Afectuosamente:

Melissa Callejas Quijada

ÍNDICE

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo I. Planteamiento del estudio de caso.....	6
1.1 Antecedentes del problema.....	6
1.2 Formulación del Problema	7
1.3 Delimitación del Estudio de Caso.....	9
1.4 Preguntas de investigación	9
1.5 Justificación.....	10
1.6 Objetivos	11
1.6.1 General	11
1.6.2 Específicos.....	11
1.7 Metodología.....	12
1.7.1 Tipo y diseño de la investigación	12
1.7.2 Población	12
1.7.3 Instrumentos de medición	13
1.7.4 Recolección de datos.....	17
1.7.5 Análisis de datos	17
Capítulo II. Marco contextual.....	21
2.1 Industria restaurantera a nivel internacional.....	21
2.2 Importancia del sector restaurantero en México.....	22

2.3 Evolución de la industria de servicios y restaurantes en el estado de Hidalgo.	27
2.4 Antecedentes del Restaurante Tejeda El Serranillo S.A de C.V.	29
2.5 Estructura Organizacional del restaurante Tejeda El Serranillo	32
2.5.1 Misión.....	32
2.5.2 Visión	32
2.5.3 Objetivos de la empresa	32
2.5.4 Valores.....	33
Capítulo III. Marco Teórico	34
3.1 Clima organizacional	34
3.1.1 Antecedentes del clima organizacional	34
3.1.2 Concepto de Clima organizacional.....	35
3.1.3 Teorías del clima organizacional.....	36
3.1.4 Modelo de participación del líder de Vroom-Yetton.....	40
3.2 Teoría conductista.....	41
3.2.1 Teoría de la motivación e higiene	42
3.3 Comunicación en las organizaciones	45
3.3.1 Antecedentes de comunicación	45
3.3.2 Comunicación organizacional	46
3.3.3 Comunicación vertical	47
3.3.3.1 Comunicación ascendente.....	47
3.3.3.2 Comunicación descendente.....	48
3.3.4 Comunicación horizontal o entre compañeros	49

3.4 Clima organizacional en la industria restaurantera.....	50
Capítulo IV. Diagnóstico del estudio de caso: restaurante Tejeda “El Serranillo”.....	52
4.1 Resultados cualitativos.....	52
4.1.1 Nubes de palabras.....	52
4.1.2 Percepción de la comunicación jefe/trabajadores: la empresa reconoce y premia cuando el trabajo está bien hecho.	52
4.1.3 Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente: es periódicamente informado por su jefe acerca de cómo se están logrando los objetivos y metas.	53
4.1.4 Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación: se siente seguro al hacer saber a su jefe las malas noticias sin temor a represalias de su parte.	54
4.1.5 Percepción de las oportunidades de influir en el jefe: usted se siente en igualdad de condiciones que el resto de sus compañeros.	56
4.1.6 Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe: su jefe es honesto y franco con usted.	57
4.1.7 Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo: cree en la información recibida desde sus compañeros de trabajo.....	58
4.1.8 Percepción de la comunicación entre subordinados: la relación con su grupo de trabajo sobrepasa lo meramente laboral.....	59
4.2 Redes semánticas.....	61
4.2.1 Reconocimiento por el trabajo bien hecho.....	61
4.2.2 Conocimiento de metas y objetivos del restaurante.....	62
4.2.3 Precisión y calidad de la información recibida desde el jefe.....	63
4.2.4 Confianza para comunicar las malas noticias al jefe.....	65
4.2.5 Credibilidad de la información entre compañeros.....	66

4.2.6 Red semántica entre familias: percepción del trato individual e influencia en la toma de decisiones	68
4.2.7 Red semántica entre familias: percepción de la comunicación descendente	70
4.3 Resultados cuantitativos	72
4.3.1 Análisis descriptivo.....	72
4.3.2 Género del empleado.....	72
4.3.3 Edad del empleado	73
4.3.4 Escolaridad del empleado.....	73
4.3.5 Personal por estado civil	74
4.3.6 Personal por número de hijos	75
4.3.7 Personal por antigüedad	76
4.3.8 Personal por área donde labora.....	77
4.4 Análisis correlacional con el coeficiente de Pearson.....	77
4.5 Análisis de regresión múltiple.....	79
4.6 Análisis dimensional.....	82
4.6.1 Clima Organizacional	82
4.6.2 Liderazgo	87
4.6.3 Clima organizacional y liderazgo con variables demográficas en personal del restaurante Tejeda “El Serranillo”.	89
4.7 Integración de enfoques: cualitativo y cuantitativo	94
Capítulo V. Conclusiones	100
Capítulo VI. Propuesta	104
Capítulo VII. Referencias.....	108

Capítulo VIII. ANEXOS.....	117
8.1 Organigrama del restaurante Tejeda “El Serranillo”.....	117
8.2. Instrumentos.....	118
8.2.1 Entrevista semiestructurada al propietario del restaurante Tejeda “El Serranillo”.	118
8.2.2 Entrevista semiestructurada al personal del restaurante.	120
8.2.3 Notas de observación directa.....	123
8.2.4 Taxonomía de códigos para análisis cualitativo basado en el IMCOL	124
8.2.5 Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo (IMCOL)....	125
8.3 Propuesta de evaluación de desempeño en los trabajadores.	128

Índice de Figuras.

<i>Figura 1.</i> Distribución de personal ocupado total por actividad al sector que pertenece.	26
<i>Figura 2.</i> Nube de palabras de aspectos relacionados con motivación y reconocimiento.	53
<i>Figura 3.</i> Nube de palabras de aspectos que inhiben a la comunicación descendente.	54
<i>Figura 4.</i> Nube de palabras que interfieren en la comunicación ascendente.	55
<i>Figura 5.</i> Nube de palabras de aspectos que interfieren en la confianza para comunicar las malas noticias al jefe.....	56
<i>Figura 6.</i> Nube de palabras de aspectos relacionados a la influencia de los trabajadores en el jefe.....	57
<i>Figura 7.</i> Nube de palabras de aspectos relacionados con la credibilidad de la información recibida desde el jefe.....	58
<i>Figura 8.</i> Nube de palabra en relación con la satisfacción de la comunicación entre pares.	59
<i>Figura 9.</i> Nube de palabras con relación a la percepción de la comunicación entre subordinados.	60
<i>Figura 10.</i> Nube de palabras con aspectos que interfieren en el compañerismo.	61
<i>Figura 11.</i> Red semántica del código: reconocimiento por el trabajo bien hecho.....	62
<i>Figura 12.</i> Red semántica del código: conocimiento de metas y objetivos del restaurante.	63
<i>Figura 13.</i> Red semántica del código: precisión y calidad de la información recibida desde el jefe.....	64
<i>Figura 14.</i> Red semántica del código: confianza para comunicar las malas noticias al jefe.	66
<i>Figura 15.</i> Red semántica del código: credibilidad de la información entre compañeros.	67
<i>Figura 16.</i> Red semántica entre familias: nivel de participación en la toma de decisiones y percepción de las oportunidades de influir en el jefe.	69

<i>Figura 17.</i> Vínculo entre familias: percepción de la comunicación descendente.....	71
<i>Figura 18.</i> Género del empleado.....	73
<i>Figura 19.</i> Escolaridad del empleado.....	74
<i>Figura 20.</i> Personal por estado civil.....	75
<i>Figura 21.</i> Personal por número de hijos.....	75
<i>Figura 22.</i> Personal por área donde labora.....	77
<i>Figura 23.</i> Organigrama General del Restaurante Tejeda “El Serranillo”.....	117

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Población total por área del restaurante Tejada "El Serranillo".</i>	13
Tabla 2. <i>Factores que miden Clima Organizacional.</i>	14
Tabla 3. <i>Alfa de Cronbach.</i>	16
Tabla 4. <i>Matriz de descripción de las variables independientes.</i>	20
Tabla 5. <i>Sistema de Cuentas Nacionales. Producto Interno Bruto Nominal.</i>	24
Tabla 6. <i>Clasificación de los restaurantes en México por actividades económicas.</i>	25
Tabla 7. <i>Población total y número de restaurantes en Hidalgo.</i>	28
Tabla 8. <i>Comparación por años del sector 72 en el estado de Hidalgo.</i>	28
Tabla 9. <i>Tipos de procesos de decisión y definición.</i>	41
Tabla 10. <i>Distribución de personal por edad.</i>	73
Tabla 11. <i>Personal por antigüedad.</i>	76
Tabla 12. <i>Correlación de ítems con distribución normal.</i>	79
Tabla 13. <i>Matriz general del modelo de regresión múltiple.</i>	80
Tabla 14. <i>Matriz general del Modelo de Regresión Múltiple</i>	81
Tabla 15. <i>Matriz del supuesto de Heteroscedasticidad.</i>	81
Tabla 16. <i>D1: Percepción de la comunicación jefe/trabajadores.</i>	83
Tabla 17. <i>D2: percepción de la calidad y exactitud de la comunidad descendente.</i>	83
Tabla 18. <i>D3: comunicación ascendente, de los aspectos empáticos y afectivos.</i>	84
Tabla 19. <i>D4: percepción de las oportunidades de influir en el jefe.</i>	84
Tabla 20. <i>D5: percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.</i> ..	85
Tabla 21. <i>D6: confiabilidad de información recibida desde los compañeros de trabajo.</i>	86
Tabla 22. <i>D7: percepción de la comunicación entre subordinados.</i>	86
Tabla 23. <i>Tipo de clima organizacional en personal subordinado.</i>	87

Tabla 24. <i>D8: nivel de participación en la toma de decisiones.</i>	87
Tabla 25. <i>Tipo de liderazgo del jefe.</i>	88
Tabla 26. <i>Dimensión nueve: nivel de intercambio de información.</i>	88
Tabla 27. <i>Clima organizacional por género del personal.</i>	89
Tabla 28. <i>Clima organizacional por edad del personal.</i>	90
Tabla 29. <i>Tipo de liderazgo por género del personal.</i>	90
Tabla 30. <i>Liderazgo por edad del personal.</i>	91
Tabla 31. <i>Clima organizacional por escolaridad del empleado.</i>	91
Tabla 32. <i>Liderazgo por escolaridad del empleado.</i>	92
Tabla 33. <i>Clima organizacional por antigüedad en el personal.</i>	93
Tabla 34. <i>Clima organizacional y tipo de liderazgo.</i>	93
Tabla 35. <i>Integración del enfoque cualitativo y cuantitativo.</i>	94
Tabla 36. <i>Propuesta: restaurante Tejeda "El Serranillo".</i>	106
Tabla 37. <i>Notas de la observación directa.</i>	123
Tabla 38. <i>Taxonomía de códigos por dimensiones del IMCOL.</i>	124
Tabla 39. <i>Propuesta de evaluación de desempeño.</i>	128

Resumen

Los cambios constantes que se dan en las organizaciones tienen una misión importante, y uno de ellos es la adaptación de las estrategias directivas para mantenerse vigentes en el mercado, así como la orientación de sus miembros que garantice el logro de las metas mediante un entorno agradable y un liderazgo efectivo.

Una manera de conocer el ambiente es por medio de un diagnóstico del clima organizacional, el cual contribuye a que las organizaciones identifiquen factores que determinan un ambiente desfavorable para que puedan ser cambiados o atendidos de manera interna. Es imprescindible que los colaboradores muestren compromiso al realizar cada una de sus actividades y que se sientan valorados por la empresa, ya que hoy en día el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar para ellos, debido a que invierten más de ocho horas al día de convivencia con los compañeros de trabajo.

En el ámbito restaurantero es importante conocer la percepción del clima organizacional y con ello tener un acercamiento a las posibilidades de renuncia de los empleados, de tal forma que permita a los propietarios prever las necesidades del trabajador para un desempeño productivo. Por lo tanto, el objetivo de este estudio de caso es realizar un diagnóstico de la percepción del clima laboral dentro de una empresa familiar perteneciente al sector restaurantero y realizar una propuesta con acciones estratégicas para la mejora de estos.

Con base a lo anterior, se realizó un diagnóstico que evaluó aspectos cualitativos y cuantitativos percibidos en el restaurante Tejeda “El Serranillo”, a partir del Instrumento de Medición del Clima Organizacional y Liderazgo (IMCOL) desarrollado por Mellado (2004).

Palabras clave: liderazgo, servicios, comunicación, dimensiones, desempeño.

Abstract

The constant changes that occur in organizations have an important mission, one of these changes is the management strategies adaptation to keep the organization up to date in the market, as well as the orientation of its members that guarantees the achievement of goals through a pleasant environment and an effective leadership.

One way of knowing the environment is through an organizational climate evaluation, which helps organizations to identify factors that determine an unfavorable environment so that they can be changed internally. The employees must show commitment when they are doing their activities while they are feeling valued by the company. Nowadays, the workplace is considered the second home for employees, because normally they spend more than eight hours everyday with their coworkers.

In the restaurant sector, it is important to know the perception of organizational climate and thus have an approach to the possibilities of employee resignation, in such a way that it allows owners to anticipate the needs of the worker for productive performance. Therefore, the main objective of this case study is to work a diagnostic of the perception of the working climate of a family business belonging to the restaurant sector and to include a strategic plan of improvement.

Based on these assessments, the diagnosis evaluated qualitative and quantitative aspects perceived in "El Serranillo" restaurant Tejada, based on the Organizational Climate and Leadership Measurement Instrument (IMCOL) developed by Mellado (2004).

Keywords: leadership, services, communication, dimensions, performance

Introducción

En la actualidad, el contexto para las empresas es cada vez más globalizante, y ante las exigencias que ello determina, los restaurantes deben adaptarse y adecuarse para mantener su vigencia y aceptación en el mercado. A pesar de que el clima organizacional es un tema que ha sido teóricamente estudiado desde hace varias décadas, no deja de tener importancia en el ámbito empresarial, por ser considerado un factor clave para comprometer a los empleados y fomentar una buena dinámica de trabajo.

Chiavenato (2000) define al clima organizacional como el ambiente generado por los colaboradores y sus emociones dadas por las actividades en una empresa. Está ligado con el grado de motivación de los empleados, cada reacción que se dé en el contexto laboral provoca que los individuos perciban de manera positiva o negativa el ambiente. El comportamiento del trabajador es la búsqueda de objetivos fijados, características, capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza

El presente estudio de caso se denomina “Diagnóstico de clima organizacional basado en el IMCOL: caso restaurante Tejeda El Serranillo”, el cual surge para la medición y análisis del entorno laboral del empleado, así como las variables que determinan el comportamiento de estos en el restaurante, lo resultante permite diseñar estrategias de mejora en las actitudes y conductas de los empleados y dueños. Para llevar a cabo la investigación se eligieron las variables: clima laboral, comunicación y liderazgo percibido entre los subordinados, además de la variable adicional: desempeño, para saber si el clima organizacional incide en el desempeño laboral. De igual manera las herramientas que se diseñaron fueron: guía de observación y cuestionario, aplicándose en uno de los restaurantes emblemáticos de Mineral del Monte.

Las empresas del sector restaurantero juegan un papel importante al momento de dirigir sus recursos humanos, ya que desde su selección requieren definir con exactitud el perfil personal del candidato y su formación profesional, mismas que sean consideradas a las necesidades del puesto, de manera que, como resultado de la selección, el empleado

tenga la convicción de agregarle el valor y compromiso requerido al área en donde se desempeñará. Ante esto, surge la dependencia de factores como la motivación y el comportamiento de sus empleados, que guían a la obtención de una ventaja competitiva (Dessler y Valera, 2011).

La investigación tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico del clima organizacional percibido en el personal del restaurante Tejeda “El Serranillo”, para ello se manejó una metodología de estudio de caso, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, una población representada por 44 trabajadores, mismos que se encuentran bajo el mando del Lic. Edmundo Méndez Tejeda, representante legal del restaurante Tejeda “El Serranillo”, que forman parte de la organización objeto de estudio, descrita en el capítulo I.

Asimismo, en el capítulo I, se abordó el planteamiento del problema, dando a conocer el Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo (IMCOL) desarrollado por Mellado, (2004), que se aplicó para la obtención de los datos de la población a analizar.

El marco contextual de la industria de servicios de alimentación tuvo un acercamiento a nivel internacional, donde se dieron a conocer las fortalezas del sector en algunos países de América Latina, así como sus áreas de oportunidad; también, se tocaron aspectos de la situación actual de este sector en México y en el estado de Hidalgo, explicando cómo ha sido su crecimiento a lo largo de los años, al igual que la aportación económica al país.

El acercamiento teórico que se presenta en el capítulo III, desarrolló las principales teorías y conceptos basados en el clima organizacional, exponiendo un panorama de los factores que lo determinan, además de la incidencia que tiene en los empleados. La teoría brinda el vínculo hacia el instrumento que aborda con precisión la problemática de acuerdo con las características del restaurante.

En el capítulo IV se expone el diagnóstico del estudio de caso, el cual contiene los resultados cualitativos producto de la aplicación de entrevistas semiestructuradas del IMCOL a los empleados de la organización, y que fueron procesados en el software Atlas.ti versión 7. El diagnóstico se complementó con el uso del programa estadístico SPSS

versión 22 para el análisis cuantitativo en la correlación de cada variable y con el análisis de regresión múltiple a fin de determinar el nivel de clima organizacional que impera en el restaurante y las variables que lo definen.

Finalmente, en el capítulo V se exponen las conclusiones que fueron basadas en los resultados del diagnóstico cualitativo y cuantitativo de la investigación. Para finalizar, en el capítulo VI, se detalla la propuesta que contribuirá para la mejora o corrección de los resultados relacionados al clima organizacional con fundamento en los hallazgos que tuvo el estudio de caso.

Capítulo I. Planteamiento del estudio de caso

1.1 Antecedentes del problema

Las organizaciones se definen como unidades económicas que prestan servicios o productos a la sociedad, para su subsistencia es necesaria la participación de personal para ocupar determinadas funciones de acuerdo con sus habilidades y aptitudes. La manera en que las empresas de servicios se mantienen vigentes es por medio de la competencia y la actualización constante que se determina por la demanda.

En la actualidad, por ejemplo, las empresas del sector restaurantero giran en torno a cambios y problemáticas que influyen en el manejo de personal, promoción del negocio, control de inventario, segmentación, falta de motivación y pasión, lo cual se determina por la evolución y demanda del mercado, basándose en la captación de las necesidades de los clientes, quienes siempre buscarán productos que cumplan con sus expectativas. Enfrentando al mismo tiempo un gran reto, al tener a la producción y el consumo del servicio de manera paralela, dependiendo en gran medida de la atención de la persona que proporciona el servicio.

El mercado laboral sufre afectaciones a causa de las variantes tan disímiles como la estabilidad de las economías locales que van desde lo político hasta lo empresarial. Ante esto, de acuerdo con datos aportados por el Instituto de Estadística Nacional, Geografía e Informática (INEGI), casi 760 mil personas abandonaron sus empleos a causa de un mal clima organizacional que se tradujo en estrés, esta cifra es alarmante por la falta de oportunidades para obtener un trabajo. Aunque, cuando se obtiene éste, se producen una serie de situaciones que conducen al empleado a la inconformidad y estrés por el efecto que tiene el sistema organizacional de cada empresa (Hernández, 2016).

Según datos aportados por la Universidad del Valle de México (UVM), quienes llevaron a cabo un estudio con trabajadores mexicanos con la finalidad de conocer sus opiniones respecto a sus condiciones laborales, de las cuales mencionan como importantes: comunicación oportuna, reconocimiento por su trabajo, clima laboral y sentido de pertenencia por trabajar en esa empresa. La variable “satisfacción en el trabajo” fue

contestada por diferentes grupos de edad, en donde el 90% de las personas entre 36 y 45 años contestaron sentirse satisfechas o muy satisfechas con su trabajo en comparación con el 76% de las personas de 18 a 25 años quienes respondieron no estarlo (Durán, 2019).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en México también ha fijado su atención en los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales como una forma de promoción al derecho de la salud y la vida en el trabajo, ubicando a estos factores como un problema humano y económico. A diario se tiene la defunción de 6,300 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo. Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (OMS), ha contemplado la naturaleza cambiante del trabajo, considerando la presión que se genera a los trabajadores, a causa de las exigencias laborales y diversos factores de riesgo psicosocial como el sedentarismo, nuevas destrezas, presión por la productividad, entre otros, contribuyendo a un medio ambiente de trabajo negativo (STPS, 2017).

El cuidado de la salud y de los ambientes saludables en el trabajo se pueden mejorar mediante evaluaciones constantes del clima organizacional, pues constituye una gran oportunidad para examinar los factores que influyen en él, identificarlo para solucionar diversas problemáticas que se relacionan con el comportamiento interno a partir de su entorno laboral.

1.2 Formulación del Problema

El restaurante Tejeda “El Serranillo” es una empresa familiar que se ubica en Mineral del Monte, Hidalgo, que ofrece comida regional hidalguense, con recetas tradicionales desde hace 26 años. Iniciaron funciones con la venta de pastes, pero con el paso del tiempo ha llegado a formar parte de los restaurantes destacados de su región.

Los primeros acercamientos en el restaurante se dieron con el dueño, principalmente quien por medio de una entrevista semi-estructurada, quien expresó que una de sus principales problemáticas es la rotación del personal, y que una de las posibles causas era la zona turística donde se encuentran los negocios de preparación de alimentos,

dando como resultado que las personas decidan buscar el empleo que se apegue a sus necesidades.

Se tuvieron acercamientos con el personal de las diferentes áreas, para conocer su espacio de trabajo, la coordinación con sus actividades diarias, así como las expectativas, opiniones que definen la relación con sus compañeros, jefes inmediatos y patronos. Se interactuó a través de entrevistas semiestructuradas acompañadas de observaciones.

Las evidencias disponibles se asocian a una comunicación entre jefe-trabajador la cual es limitada, las dinámicas comunicativas no se efectúan de manera incluyente o consensuada, ocasionando que los subordinados se dirijan únicamente con los jefes inmediatos para coordinar sus labores y ubican al dueño del restaurante como un eje central de la toma de decisiones. Por otro lado, el compañerismo se da en pequeños grupos, existiendo en algunos casos fricciones, lo que genera tareas incompletas y a su vez, un sistema de recompensas discrecional.

Aunado al gran éxito, se detectan áreas de oportunidad relacionadas con la falta de compromiso, motivación y comunicación al realizar las actividades encomendadas. Al no atender dichos inconvenientes, tienden a representar afectaciones futuras para el correcto funcionamiento de la empresa como: ausencia de unidad, pertenencia al equipo de trabajo, concentración de decisiones en una persona y la limitación de consenso ocasiona la resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas, falta de motivación laboral cuando los incentivos son escasos y el reconocimiento verbal proveniente de sus principales dirigentes es olvidado.

Con los elementos hallados y citados con anterioridad, se origina la búsqueda del factor que daña la relación entre empleados/jefe inmediato, midiendo el nivel de percepción que tienen los trabajadores sobre su clima laboral. El clima organizacional es un área de gran interés en el restaurante Tejeda “El Serranillo”, en vista de que se desconocía la relación entre trabajadores, debido a que no se contaba con un instrumento que permitiera generar estrategias para la toma de decisiones. Si bien, el personal tiene una percepción

individual del tipo de ambiente que se vive dentro del negocio, se desconocen los factores que lo distinguen.

1.3 Delimitación del Estudio de Caso

El estudio de caso se efectuó en el restaurante Tejeda El Serranillo S.A de C.V., con ubicación en Av. Juárez 7., Purero, 42130, sucursal Real del Monte, centrándose en la medición del clima laboral y su incidencia en el comportamiento de los empleados. Los sujetos de estudio son los 44 subordinados, a quienes se les solicitó su aprobación para la aplicación del cuestionario y la evaluación de su clima organizacional.

La investigación inició en el mes diciembre del 2018 y concluyó en el mes de julio de 2019, en las instalaciones del restaurante Tejeda “El Serranillo”; el trabajo se basó en las condiciones individuales de cada empleado, por lo que se recurrió a una investigación documental, sobre de teorías de comportamiento y diagnóstico del clima organizacional, presentando como herramienta: la entrevista semiestructurada para el análisis cualitativo y el cuestionario para el análisis cuantitativo descritos en la Metodología, mismos que fueron aplicados a las diferentes áreas que componen el restaurante, como: administración, comedor, cocina, lavaloz, almacén, bebidas, pastes y hostess.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el nivel del clima organizacional bajo la percepción de los trabajadores del restaurante Tejeda “El Serranillo”?
- ¿Cuál es nivel de cada una de las dimensiones que conforman el IMCOL percibidas en la empresa?
- ¿Cómo impacta el papel del jefe en la percepción del clima organizacional de los empleados del restaurante?
- ¿Cómo influyen las características demográficas del empleado con relación a la percepción de clima organizacional?

1.5 Justificación

La comprensión e identificación del fenómeno organizacional representa una necesidad para los gerentes o dueños de organizaciones, por la responsabilidad en el manejo de personas, recursos en una sociedad globalizada, en donde la ciencia y la tecnología exigen una competencia en el mercado, siendo fundamentales para el desarrollo de las empresas.

La necesidad de analizar el clima organizacional surge para determinar el grado de participación, condiciones físicas, psicológicas y materiales de los colaboradores, aportando información valiosa para una adecuada gestión del cambio. El clima organizacional analiza el comportamiento humano, es por ello que se convierte en una necesidad su estudio, comprensión y atención para beneficio del personal y de la organización en general.

Uno de los beneficios que se obtiene al identificar el nivel de clima organizacional inmerso en una empresa de servicios, es su contribución a la falta de compromiso y motivación, identifica las características que distinguen la comunicación ascendente y descendente, facilita la interacción del colaborador con su entorno y compañeros, así como una orientación al empleado para conocer y entender su rol en la empresa, percibiendo la importancia de su labor para el cumplimiento de la visión corporativa.

Conveniencia: esta investigación es de gran utilidad, ya que funciona como una herramienta que reitera el compromiso que tienen las empresas con la creación de condiciones laborales que permitan a los empleados dirigir sus esfuerzos de manera productiva y que le den el valor agregado a su trabajo, dado que una de las debilidades que enfrentan las organizaciones es la pérdida de compromiso en su personal, pues se resisten en aportar algo más a su empresa por la percepción de un clima desfavorable.

El estudio también describe cómo el vínculo con un jefe condiciona la relación familiar entre compañeros, en función a sus niveles de comunicación interna, representando una aportación para la industria restaurantera y el manejo adecuado de sus recursos humanos.

Relevancia social: al identificar el nivel de clima organizacional inmerso entre los trabajadores del restaurante Tejeda “El Serranillo”, permitirá que el dueño mejore la convivencia entre sus colaboradores de manera social, familiar y laboral. Además, contará con información histórica de las características y opiniones recabadas por la investigación sobre las percepciones del tema de estudio por sus subordinados. Es de gran utilidad ya que, con los resultados obtenidos de manera cualitativa y cuantitativa, se tendrá el conocimiento necesario para trabajar en programas de capacitación, facilitar la toma de decisiones en relación con las prácticas, las políticas de la empresa, la estructura funcional de la misma, así como sus procesos y sistemas.

El presente estudio de caso está dirigido a las personas que laboran en las empresas que prestan un servicio, las cuales ocupan un lugar esencial en el sistema productivo regional, por lo que se requiere comprenderles, brindarles la oportunidad de desenvolverse, para que asimilen su capacidad creativa y eficiente en su área de trabajo.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Diagnosticar el clima organizacional percibido en el restaurante Tejeda “El Serranillo” a partir del Instrumento de Medición del Clima Organizacional y Liderazgo, con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento del ambiente dentro de una organización.

1.6.2 Específicos

- Analizar el nivel del clima organizacional del restaurante Tejeda “El Serranillo” utilizando un instrumento cualitativo para atender las áreas de oportunidad al interior de la empresa.
- Identificar el nivel de las dimensiones que conforman al IMCOL asociadas al clima organizacional del restaurante Tejeda “El Serranillo”.

- Determinar cuáles son las funciones del jefe inmediato que tienen relación con el clima organizacional en el restaurante Tejeda “El Serranillo”.
- Identificar las características demográficas del empleado que influyen en el clima organizacional para elaborar estrategias de mejora.

1.7 Metodología

1.7.1 Tipo y diseño de la investigación

El estudio de caso es mixto porque tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo. En el primero, se utilizó una entrevista semiestructurada que incluye preguntas abiertas con base a ítems del instrumento de medición, en donde los 44 colaboradores expresaron sus opiniones de manera confidencial e individual. Y para el análisis cuantitativo, se utilizaron medidas de tendencia central: estadística descriptiva, correlaciones y un modelo de regresión múltiple, con la finalidad de obtener datos numéricos, cuantificables que permitieron analizar la información y los resultados.

La investigación es descriptiva, porque se aplicó un instrumento de medición para clima organizacional, se recolectaron datos demográficos a partir del cuestionario IMCOL propuesto por Mellado (2004), hallados en la investigación cualitativa para abarcar una interpretación objetiva del clima organizacional, así como del instrumento cuantitativo.

1.7.2 Población

La población que se analizó está compuesta por los 44 subordinados integrados en sus diferentes áreas de trabajo, siendo el área de cocina la que concentra el mayor número de trabajadores con 17, en segundo lugar, se encuentra la sección que tiene que ver con el trato directo con el comensal, el cual concentra 14 trabajadores como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. *Población total por área del restaurante Tejeda "El Serranillo".*

Área	Número de subordinados
Finanzas	3
Recursos humanos	1
Cocina	17
Pastes	1
Loza	2
Comedor	14
Hostess	2
Almacén	2
Barra	1
Redes sociales	1
Total	44

Fuente: elaboración propia con datos del restaurante Tejeda "El Serranillo", 2019.

1.7.3 Instrumentos de medición

Se utilizó el Instrumento de Medición del Clima Organizacional (IMCOL) de Mellado (2004), el cual tiene como función el diagnóstico del clima organizacional, a partir de las variables: comunicación horizontal, comunicación vertical, reglas y objetivos, así como liderazgo, para ser aplicado a subordinados.

La elección del instrumento se centró en las características organizacionales del establecimiento y que se describen en el mismo como: comunicación ascendente, descendente, horizontal, así como aspectos de liderazgo.

El cuestionario se divide en dos apartados: en la primera parte se solicita información demográfica, como edad, género, años de antigüedad en la empresa, tipo de trabajo, estado civil y escolaridad, con la finalidad de conocer al grupo de trabajadores estudiado, verificando las diferencias significativas de estos indicadores en las mediciones a efectuar.

La segunda parte se compone de 50 ítems de puntuación positiva, las cuales se agrupan en nueve dimensiones; a) Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, b) Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente, c) Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación, d) Percepción de las oportunidades de influir en el jefe, e) Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe, f) Percepción de la confiabilidad recibida desde los compañeros de trabajo, g) Percepción de la comunicación entre subordinados, h) Nivel de intercambio de información, por último i) Nivel de participación en la toma de decisiones, utilizados para la recolección de datos sobre la percepción del clima laboral de la empresa por parte de sus miembros, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. *Factores que miden Clima Organizacional.*

Dimensiones del IMCOL	
Clima Organizacional	Percepción de la comunicación jefe/trabajadores
	Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente
	Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.
	Percepción de las oportunidades de influir en el jefe
	Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe
	Percepción de la confiabilidad recibida desde los compañeros de trabajo
	Percepción de la comunicación entre subordinados
Liderazgo	Nivel de intercambio de información. Nivel de participación en la toma de decisiones.

Fuente: Mellado (2004).

La escala de medición que se utilizó en el instrumento para clima organizacional es ordinal, permitiendo ordenar los objetos de acuerdo con el criterio de posición sobre otro, por ser la más utilizada en investigaciones, evita la redundancia en la obtención de diversidad de valoraciones (Maldonado, 2007). Por eso, el número tres en la escala de tipo Likert de cinco puntos, queda como elemento neutral: uno (1) pertenece a “en muy poca medida”, dos (2) corresponde a “en poca medida”, (3) corresponde a “en alguna medida”, cuatro (4) corresponde a “en gran medida” y cinco (5) corresponde a “en muy gran medida”.

La confiabilidad del IMCOL de Mellado (2004) se comprobó por medio de un análisis estadístico, a través del coeficiente de correlación al cuadrado denominado Alfa de Cronbach, el cual se vincula con la homogeneidad y consistencia interna de las preguntas, mismo que contiene el instrumento con escala de tipo Likert, o cualquier escala de opciones múltiples, (Cohen y Swerdlik, 2001). Para su ejecución, se promedian todas las correlaciones entre todos los ítems para determinar su parecido, se dispone del coeficiente (Alpha) (Cronbach, 1951). Algebraicamente se determina como:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] X \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i.
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados
- k es el número de preguntas o ítems

Cuando se obtiene una puntuación considerada como aprobatoria, la cual es de 0.80, quiere decir que la escala es fiable. En virtud de que el instrumento de evaluación cuenta con 60 variables y 44 observaciones (encuestas), se aplicó este análisis de fiabilidad, resultando con un 0.784 de Alfa de Cronbach (tabla 3), acercándose al índice extremo 1, se considera como una fiabilidad respetable y se asume que los ítems (medidos en escala de tipo Likert) miden un mismo constructo y están altamente correlacionados entre sí.

Tabla 3. *Alfa de Cronbach.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de elementos
.784	.914	60

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

Para los resultados cualitativos, se desprenden nueve preguntas abiertas del IMCOL, de cada una de las dimensiones, que recopilan la opinión de los colaboradores mediante una entrevista. Adicionalmente, para la obtención de la información en esta investigación, se efectuaron entrevistas cara a cara con los trabajadores, la observación y el análisis de documentos oficiales como el manual de organización, planeación de roles de trabajo, expedientes del personal y página web.

La confiabilidad de las respuestas se garantizó por ser de carácter anónimo, se evitó pedir números que permitan la identificación de la persona que lo contestó. Cada cuestionario representó un número para los demás, por lo que no se requirió conocer la identidad de cada empleado.

1.7.3.1 Aplicaciones del IMCOL en investigaciones

El instrumento de medición se orienta hacia las pequeñas empresas industriales, con el fin de determinar el clima existente en ellas. A pesar de ello, ha sido utilizado para diferentes investigaciones, tal es el caso de “Influencia de la Comunicación Organizacional en el Nivel de Estrés Laboral: un estudio en 13 universidades de la ciudad de México”, en donde hacen referencia a la responsabilidad social que tienen las instituciones de educación superior acerca de la presión ejercida sobre los docentes, (Pustelnik, 2012).

La validez del instrumento para la medición del clima organizacional se ha probado en la administración pública, en la investigación “El clima organizacional en servicios públicos municipales en la gestión 2007-2010”, en donde su uso se justificó para tener datos exactos del nivel del clima organizacional que se encuentra presente en la organización, con el cambio de administración, los subordinados tienden a presentar cierta susceptibilidad al percibir estilos de dirección diferentes, provocando en ocasiones insatisfacción laboral. Lo anterior tiende a ser reflejado en la atención que brindan a la ciudadanía, que como dependencia gubernamental es su deber adoptar actitudes de amabilidad y buen servicio (Prado, Arrieta, y Figueroa, 2010).

1.7.4 Recolección de datos

La recolección se realizó en el período junio-agosto del año 2019, meses en los cuales fue entregado un cuestionario impreso a cada uno de los trabajadores, en un principio de manera individual, posteriormente en grupos de tres personas.

El contacto directo se mantuvo con la jefa de Recursos Humanos, ya que fue la encargada de dar seguimiento a la investigación en curso, con ella se acordó los días que se iba a aplicar el instrumento, explicando previamente la finalidad de la investigación y la metodología a seguir. El tiempo que ocuparon los empleados para contestar el cuestionario fue un promedio de 20 minutos. Al inicio de la investigación, se aclaró la confidencialidad de la información, por lo que se les exhortó a ser honestos con la información proporcionada en el instrumento.

1.7.5 Análisis de datos

Al concluir la recolección de la información, se ordenó para poder dar inicio con el análisis cualitativo, con la clasificación de frases testimonio expresadas por los colaboradores, considerando las herramientas de la nube de palabras y redes semánticas del programa Atlas. ti versión 7, se incluyeron aspectos descriptivos que inciden en el clima organizacional de la empresa, empleando el método inductivo e interpretativo.

Aunado al análisis cualitativo, se procedió a la revisión bibliográfica, la cual ofreció un acercamiento a los datos sobre el modelo de estudio, lo que permitió describir las actividades que se realizan en el ámbito restaurantero y el clima organizacional.

Por otro lado, el enfoque cualitativo de la investigación se sustentó con el acercamiento teórico al constructo de clima organizacional, con las teorías del Comportamiento y el modelo de participación del líder propuesto por Vroom-Yetton. Se tomaron en cuenta las teorías que se plantean acerca del comportamiento de los empleados como respuesta a las preguntas de investigación, al mismo tiempo se empatan las situaciones observadas durante la estancia profesional en el restaurante y el contexto de este.

De la misma forma, el enfoque cuantitativo, se ordenó y clasificó de manera numérica con la implementación del paquete estadístico SPSS versión 22, para la interpretación del instrumento. Se utilizó el coeficiente de Pearson que determinó la existencia de una relación lineal significativa entre dos variables aleatorias, donde se tomó un rango de valores de +1 a -1. Un valor 0 indica que no hay asociación entre las variables y un valor mayor a 0 indica una asociación positiva (Restrepo y González, 2007).

Para efectuar las correlaciones entre cada ítem, se seleccionaron los que se acercan a una distribución normal, de esta forma estos ítems se correlacionan con el coeficiente de Pearson.

Para evaluar las áreas de oportunidad con base a los resultados obtenidos y generar una propuesta de solución, la cual será funcional para lograr un ambiente de productividad en el sector de restaurantes dentro del estado de Hidalgo.

La metodología empleada se complementa con el análisis de regresión múltiple, debido a que es una técnica estadística para estudiar la relación entre variables. Se adapta a una variedad de situaciones, entre ellas la investigación social, siendo utilizado para predecir un amplio rango de fenómenos, desde medidas económicas hasta diferentes aspectos del comportamiento humano. El análisis de regresión múltiple puede utilizarse para explorar y cuantificar la relación entre una variable llamada dependiente (y) y una o

más variables llamadas independientes X_1, X_2 (Wooldridge, 2010). La ecuación para la regresión múltiple está en función de:

$$y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \mu$$

Donde:

y = variable dependiente

X_1 = variable explicativa

X_2 = variable explicativa

β_0 = término intercepto

β_1 = parámetro asociado con X_1

β_2 = parámetro asociado con X_2

μ = componente aleatorio

En la tabla 4 se hace la descripción de las variables que se utilizaron en el modelo de regresión múltiple, la variable dependiente es rendimiento laboral del personal del restaurante y las variables independientes son las características demográficas que se relacionan al clima organizacional.

Tabla 4. *Matriz de descripción de las variables independientes*

Nombre de la variable	Descripción de la variable	Condición de la variable
Mujer	Género de los trabajadores	1= mujer 0=hombre
Edad	Edad de los trabajadores	Sin condición
Percepción de la comunicación	Comunicación con el jefe	Sin condición
Experiencia	Años trabajando en la empresa	Sin condición
Estado civil	Estado civil del trabajador	1=soltero 0=cualquier caso
Hijos	Número de hijos	Sin condición
Confiabilidad	Confianza con el jefe	1=es confiable hablar con los jefes 0=no confiable hablar con los jefes
Escolaridad	Nivel de escolaridad	Sin condición
Comunicación ascendente	Coordinación de actividades diarias	1=existe buena comunicación con los jefes. 0=no existe buena comunicación con los jefes
Infraestructura	Infraestructura en el trabajo	1=si está de acuerdo 0=no está de acuerdo
Implementos	Implementos de trabajo adecuados	1=cuenta con los implementos 0=no cuenta con los implementos
Seguridad	Normas de seguridad adecuadas	1=se siente seguro 0=no se siente seguro

Fuente: elaboración propia con datos del instrumento (2018).

Capítulo II. Marco contextual

2.1 Industria restaurantera a nivel internacional

La industria restaurantera se identifica por brindar servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato, lo cual consiste en la mezcla y/o cocción de los ingredientes para la obtención de un platillo, independientemente del grado de complejidad en su elaboración, no implica procesos de conservación o envasado de alimentos.

El sector de alimentos y bebidas se ha considerado como predecible, derivadas por las tendencias muy marcadas de consumo y la economía de los países emergentes, como es el caso de Chile, que, de acuerdo con la evolución de la productividad total de los factores, un análisis por la Comisión Nacional de América Latina y el Caribe (CEPAL) a nivel sectorial demostró que los sectores que registraron una tasa positiva de crecimiento de la productividad total fue 17%, encontrándose dentro hoteles y restaurantes (CEPAL, 2018).

Por otro lado, las ramas del sector terciario en América Latina, que comprenden nueve países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México y Perú mantuvieron un comportamiento positivo del empleo por rama de actividad, destacando entre ellos el transporte (2.4%) y los restaurantes y hoteles (1.9%) (CEPAL, 2018).

La inversión e incremento de empleos en este sector ha demostrado tener un impacto económico favorable, pues ha alcanzado un punto de saturación, por ejemplo, el número de restaurantes por personas en los Estados Unidos disminuyó un 16%, es decir, el número de establecimientos incrementó a un ritmo 150% más rápido que la población, esto se debe a que los líderes de este tipo de negocios buscan mejorar y avanzar, al darse cuenta de que el mercado es cada vez más competitivo y globalizado, que de no emplear estrategias de desarrollo, tienden a desaparecer (Allen,2020).

Por consiguiente, el panorama económico en los próximos cinco años prevé un crecimiento anual de 3.6% anual, que son niveles similares a los últimos cinco.

No obstante, Asia como país emergente y en desarrollo (China e India), Oriente Medio y África del Norte tendrán un crecimiento más rápido. De tal modo que las implicaciones en los restaurantes se verán en:

- Menos aperturas de tiendas nuevas geográficas y un ritmo lento para esas aperturas.
- Áreas de oportunidad en categorías nuevas, en lugar de crecer en segmentos tradicionales (incluyendo comidas informales).
- Ventas planas a negativas en el mismo establecimiento, para muchas categorías en mercados desarrollados (Allen, 2019).

2.2 Importancia del sector restaurantero en México

El surgimiento de los restaurantes en México se dio en la época de la conquista, precisamente en el año de 1525 en la instaurada Nueva España, en donde las autoridades de esa época otorgaron el permiso a Pedro Hernández Paniagua para que en su casa pudiera abrir un mesón, que eran establecimientos tradicionales en donde se vendía pan, vino, agua y carne a las personas visitantes (Cano, 2011).

Derivado de lo anterior, las posadas, tabernas, hosterías y fondas eran muy comunes en la Nueva España, convirtiéndose en un refugio habitual para los viajeros, quienes tomaban un momento de su camino para refrescarse y probar alimentos. El primer café, de acuerdo con Cano (2011) se estableció en el año de 1785, en las calles de Tacuba y Monte de Piedad, siendo un parteaguas en el nacimiento de establecimientos dedicados al servicio de alimentos.

Por tal motivo, la gastronomía en México fue adquiriendo una característica particular, según datos de la Secretaría de Economía (SE) le han otorgado 16 denominaciones de origen, entre ellas la cocina mexicana, al contar con alimentos e ingredientes con sabores tradicionales, siendo motivo de atracción para el país, pues este reconocimiento favorece a la economía por calificar como un lugar atractivo para turistas pertenecientes a México y extranjeros (SE, 2018).

La composición de la actividad económica en México se encuentra en tres grupos principales: actividades primarias, secundarias y terciarias. Las actividades primarias son actividades relacionadas con el aprovechamiento de los recursos naturales como la tierra, el agua, la flora y la fauna. En el grupo secundario las actividades se encaminan a la transformación del bien o producto en uno nuevo o diferente (minería, generación de electricidad, suministro de agua y gas, manufactura y construcción). Dentro del tercer grupo, el terciario, se encuentran las actividades referentes al comercio y los servicios, en este último sector se encuentran los servicios de los establecimientos de alimentos (INEGI, 2015).

La industria restaurantera en México se clasifica de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial (SCIAN), en el sector 72, de los servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, por ser unidades económicas dedicadas a proporcionar alojamiento temporal en hoteles, moteles, cabañas, villas y similares, casas de huéspedes, por mencionar algunos, aproximadamente el 2.2% de la economía en el país se concentra en este sector (¿Cómo vamos?, México, 2019).

El surgimiento de Unidades Económicas en beneficio del país, abarca empresas del sector 72, es fundamental para el crecimiento de la economía, como resultado de los Censos Económicos 2019, se encontró con el registro de 2,269,309 nuevas unidades económicas, lo cual se ve reflejado en un aumento de 11% respecto a censos pasados, sumando un total de 6,269,309 establecimientos económicos en el país, de los cuales 2,227,058 unidades económicas pertenecen al sector de comercio, que representan los ingresos por el suministro de bienes y servicios, con 7,429,763 de personal ocupado (INEGI, 2019).

Asimismo, en la tabla 5 se observa el Valor Agregado Bruto (VAB), el cual mide el valor total creado por cada sector de actividad, en el 2018 fue representado por los sectores que más aportaron a este índice en el país: Comercio al por menor y al por mayor (19.9%), las Industrias manufactureras (18.3%), los Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (10.3%), la Construcción (8%); los Transportes, correos y

almacenamiento (6.5%), así como los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (2.4%), (INEGI, 2018).

Con ello se asume que las actividades terciarias tienen un efecto positivo en la economía de México, tras la generación de valor que aporta cada actividad económica, teniendo una concentración específica el comercio al por menor y al por mayor con 4,419,521 Millones de Pesos (mdp).

Tabla 5. *Sistema de Cuentas Nacionales. Producto Interno Bruto Nominal.*

Denominación	PIB Nominal	
	Millones de pesos	Estructura %
Comercio al por menor y al por mayor	4,419,521	19.9
Industrias manufactureras	4,069,285	18.3
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	2,282,673	10.3
Construcción	1,775,505	8
Transportes, correos y almacenamiento	1,450,113	6.5
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	535,027	2.4

Fuente: INEGI, 2018.

Los restaurantes tienen una función que depende directamente de los servicios que ofrecen, y se clasifican en el siguiente grupo de actividades económicas (tabla 6).

Tabla 6. *Clasificación de los restaurantes en México por actividades económicas.*

Código	Actividad Económica
722	Servicios de preparación de alimentos y bebidas.
7223	Servicios de preparación de alimentos por encargo.
722310	Servicios de comedor para empresas e instituciones.
722320	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales.
7225	Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.
722512	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos.
722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos.
722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas.
722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.
722516	Restaurantes de autoservicio.
722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot-dogs y pollos rostizados para llevar.
722518	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar.
722519	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato.

Fuente: catálogo SCIAN (2018).

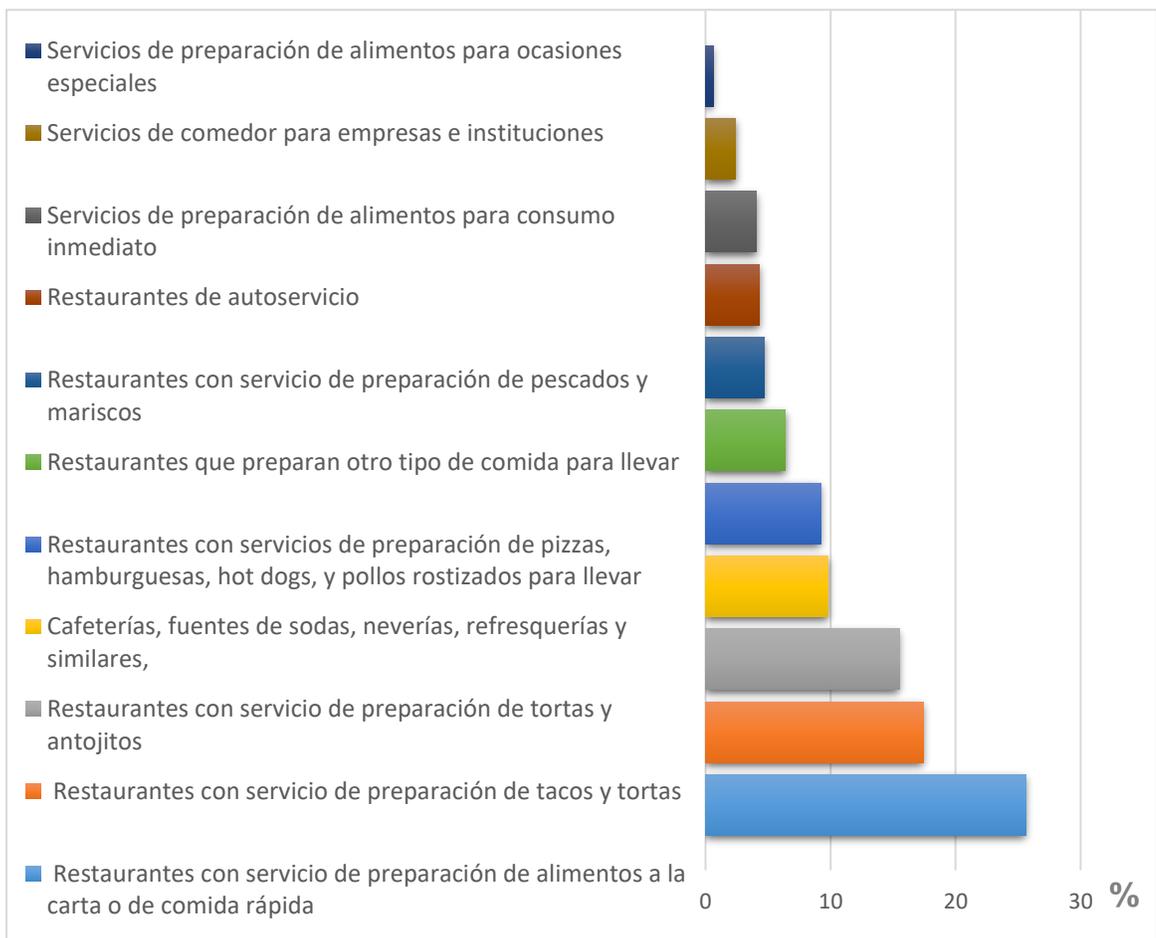
La importancia de la industria radica principalmente en que aporta al Producto Interno Bruto Nominal (PIBN), como ejemplo, en el primer trimestre del 2019, las actividades terciarias que incluyen los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas obtuvo una aportación de 528,535 mdp, es decir 2.4% del total nacional (INEGI, 2019).

A pesar de ello, el 75% de estas entidades económicas no llega el éxito esperado por involucrar conflictos internos, carente administración, además de las condiciones actuales del mercado, a causa de ello, sólo dos de cada diez establecimientos logran sobrevivir después del primer año (Uriarte, 2015).

El elemento fundamental para esta investigación es el personal que involucra a este sector, aunque es una de las principales actividades económicas en México, el personal ocupado no es bien remunerado en comparación con otros sectores.

En la figura 1 se detalla la distribución de personal ocupado en función con la actividad a la que pertenecen en el sector. Como se puede observar, las actividades económicas con mayor número de personas ocupadas son “servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida rápida” y “restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas” son los que cuentan con más personal ocupado con 25.6% y 17.4% respectivamente, y los que tienen poca participación en personal ocupado son “servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales” y “servicios de comedor para empresas e instituciones” con 0.6% y 2.4%, (INEGI, 2014).

Figura 1. Distribución de personal ocupado total por actividad al sector que pertenece.



Fuente: INEGI, Censos económicos (2014).

2.3 Evolución de la industria de servicios y restaurantes en el estado de Hidalgo.

El estado de Hidalgo cuenta con una población total de 2,858,359 habitantes, 52.1% son mujeres y 47.9% son hombres, ocupando el séptimo lugar del total de los estados que constituyen al país con mayor población (INEGI, 2015). A su vez, alcanza una producción que equivale al 1.7 % de la riqueza nacional en 2014. Por ello, la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER), visualiza importantes áreas de oportunidad como es el caso del sector de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, siendo uno de los estados que menos aportan al Producto Interno Bruto (PIB) nacional (CONAMER, 2014).

Por otro lado, según datos de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVYTUR, 2018), en el primer trimestre del 2017, la Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 1,234,475 personas, con un 57.3% en edad de trabajar, un total del PEA de 97.6% ocupada, y únicamente el 2.4% desocupada, lo que se traduce en una gran aportación en mano de obra a las unidades económicas situadas en la entidad federativa.

Con base a un informe de la Secretaría de Economía (SE), la entidad federativa posee 120,005 Unidades Económicas, representando el 2.4% del total del país, lo que permite tener en cuenta las áreas de oportunidad que se tiene para el desarrollo económico del estado de Hidalgo (SE, 2018).

En el tema de la industria restaurantera, las unidades económicas han ido evolucionando, no sólo por la cantidad de servicios a través del tiempo, sino también como respuesta al incremento de la población. Con los datos citados en la tabla 7 se puede notar que el incremento de la población muestra un crecimiento similar con la creación de nuevos restaurantes, en la medida de cada siete años, a partir del año 1998 y cerrando con 9 975 restaurantes en el año 2013.

Tabla 7. Población total y número de restaurantes en Hidalgo.

PT 2000	NR 1998	PT 2005	NR 2003	PT 2010	NR 2008	PT 2015	NR 2013
2,235,591	3,747	2,345,514	4,734	2,665,018	7,215	2,858,359	9,975
NR: Número de restaurantes PT: Población Total							
Fuente: INEGI, (2014).							

Por otro lado, la tabla 8 hace una comparación de los años 2004 a 2014, en donde se puede apreciar el aumento constante del sector 72, con el registro de 5,920 nuevas unidades económicas durante 10 años. El personal ocupado ha tenido su incremento, con el fin de mejorar el servicio y atención al cliente, lo que ha permitido también un margen de remuneraciones ascendente, ya que en 2004 se tenía la cifra de 178.943 mdp y en 2014 incrementó a 504.185 mdp.

Tabla 8. Comparación por años del sector 72 en el estado de Hidalgo.

Año Censal	Sector de actividad Económica	UE	POT	PRT	TR (mdp)	TIBS (mdp)
2004	72 servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	5322	15898	7127	178.943	1332.111
2009	72 servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	8233	27238	10808	360.210	2570.456
2014	72 servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	11242	31599	13345	504.185	3931.798
UE: Unidades Económicas POT: Personal Ocupado Total PRT: Personal Remunerado Total mdp: Millones de pesos TIBS: Total de ingresos por suministro de bienes y servicios TR: Total de remuneraciones						
Fuente: INEGI (2014).						

2.4 Antecedentes del Restaurante Tejeda El Serranillo S.A de C.V.

El nacimiento de unidades económicas en el municipio de Mineral del Monte, Hidalgo, se debe principalmente a que es nombrado un Pueblo Mágico, pues representa un atractivo turístico para las personas que visitan a diario este lugar por su corte inglés y su antigua producción minera.

El restaurante surge en el año de 1991, cuando el señor José Efrén Méndez es liquidado de la empresa Bombardier-Concarril S.A. de C.V, que en un principio tenía el nombre de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S.A. de C.V, empresa mexicana codependiente de Bombardier Inc, fabricante de ferrocarriles.

A causa del desempleo, el señor José Efrén se ve en la necesidad de apoyar al pequeño negocio casero de su esposa, la señora Julieta, quien se dedicaba a la elaboración y venta de pastes a las afueras de las escuelas.

Dadas las circunstancias de la señora Julieta, procedente de la familia Tejeda, quienes se destacaban por ser comerciantes, comienza poniendo un pequeño negocio de tienda de abarrotes en su domicilio, para ayudar con los gastos de la casa y manutención de sus hijos, mientras que el señor Efrén se dedicaba a vender de puerta en puerta los pastes que su esposa elaboraba.

La producción de pastes era sólo de 50 al día, el margen de utilidad por las ventas era lo que en promedio calculaban obtener para darle de comer a sus hijos. Para mejorar sus ingresos deciden incluir en su cartera de productos el pan de pulque y cocolos.

La venta de pastes no prosperó por el incremento de la competencia local, y a fin de obtener ingresos para su sustento, ponen a consideración la idea de ofrecer sus productos al público, pero esta vez de manera oficial. Es así como negocian la renta de un viejo inmueble en el centro de Real del Monte, que por su ubicación era conocido popularmente como El Serranillo. Se trataba de un lugar muy antiguo con aproximadamente 40 años de abandono, eso se podía notar en su fachada, en donde se encontraban unas letras poco visibles en la pared con el nombre de “El Serranillo”, como evidencia de que el lugar funcionaba como cantina o tienda, pero que con el paso del

tiempo los comerciantes que lo fueron ocupando pintaban la pared con diferentes nombres; es en este lugar donde comienzan con la venta de pan y pastes.

En vista de que la familia ya contaba con un lugar oficial para ofrecer sus productos, fueron guiados por la visión emprendedora de la señora Julieta, al iniciar su negocio un 15 de septiembre de 1992, incursionando en la venta de comida típica regional, como pozole y enchiladas. Lamentablemente en esa fecha sus ventas no fueron las esperadas, ya que, como motivo de celebración de las fiestas patrias, el presidente municipal en turno llevó a cabo una verbena popular regalando comida tradicional a los vecinos y visitantes del pueblo.

La experiencia que se suscitó por las ventas en las festividades de septiembre sirvió como referencia para adoptar la idea de que se tenían que esforzar e implementar estrategias como la ampliación de su cartera de productos, es decir, variedad de alimentos y platillos.

Al mismo tiempo, el señor Efrén dio apertura a una tienda de abarrotes en una casa que le heredaron sus papás, y su esposa atendía al negocio de panadería y comida en El Serranillo. El éxito y popularidad creció rápidamente, que personas importantes y de diferentes clases sociales hacían fila para poder comer en su negocio.

En virtud de que el restaurante demandaba tiempo completo, la tienda de abarrotes dejó de ser prioridad para ellos, ya que en ocasiones tenían que cerrarla para atender al negocio de la comida, el cual les dejaba un margen mayor de ingresos, así que deciden cerrarla definitivamente.

Inician un negocio formal y optan por conservar el nombre de “El Serranillo”, como la mayoría de las personas ya lo conocían. Aunque sus primeros utensilios y bienes muebles eran cuatro mesas de plástico de las que promocionan las empresas cerveceras, un refrigerador, un bracero y algunos trastes que utilizaban para su hogar, en el año de 1994, se da la remodelación del Real del Monte, cobrando mayor relevancia con la afluencia turística, situación que motivó el aumento en la variedad de sus productos y mobiliario para ofrecer un mejor servicio.

En el año de 1998 logran ahorrar dinero para comprarse su primer vehículo, no obstante, deciden comprarse un horno de convección, el cual optimizó el tiempo de la producción de pastes, que era de 600 en 14 horas a 100 pastes en hora y media. Esta nueva herramienta resultó benéfica para el crecimiento en la producción, aumentando con ello la calidad en sus productos.

La recuperación de la inversión de su horno no resultó fácil, debido a que en el Real del Monte ya había personas que se dedicaban a la elaboración de pan y pastes, de modo que, las personas preferían adquirir su pan en las otras panaderías porque les resultaba más barato. Ante esta situación, la familia Méndez Tejeda contrata a un panadero de profesión para que les ayude a mejorar su pan, y así sus clientes pudieran encontrar una diferencia entre el pan de la competencia y los que elaboraban en “El Serranillo”.

El principal componente del pan fue la mantequilla y margarina en lugar de manteca, además de leche fresca, harina de buena calidad y azúcar, lo que garantiza una prolongada vida de anaquel en comparación con la competencia. Con esta distinción su pan logró tener el éxito que habían deseado, posteriormente añadieron a la preferencia del cliente el pan de queso. Al principio elaboraban 48 piezas de este pan al día con la ayuda de su panadero, y después llegaron a hacer más de 1,200 piezas al mes, pero ya contaban con ingenieros de producción y seis camionetas de reparto.

En la actualidad, el restaurante se caracteriza por ser líder en el municipio de Mineral del Monte, contando con una capacidad instalada para 320 comensales en la casa matriz y un hotel. También, cuenta con 4 sucursales 6 panaderías en los municipios de Mineral de la Reforma, Mineral del Monte y Pachuca, asimismo, la distribución del pan de queso se da en diferentes municipios del estado de Hidalgo. Se destaca por la gran variedad en su menú, el cual se integra por platillos típicos de la región, cocina nacional y especialidades; por ejemplo: pastes, enchiladas mineras, café de olla, pay de queso, nata, entre otros productos de la región y de temporada.

Los servicios que ofrece el restaurante contemplan también la conducción y logística de eventos especiales, así como los servicios turísticos con los que ya cuenta el Mineral del

Monte, tales como recorridos por el municipio, banquetería informal (buffet, bocadillos y canapés) y formal (de 3 y 4 tiempos). El Serranillo tiene servicio los 365 días del año, manejando un horario de lunes a domingo de 8:30 a 11:00 hrs., viernes y sábados de 8:30 a las 00:00 hrs.

Es importante señalar que el 30 de mayo del 2006 se constituyó como una Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.), contando ya con 3 sucursales más en el Municipio de Pachuca de Soto. La empresa únicamente se conforma por 6 personas, que son la señora Julieta y el señor Efrén junto con sus 4 hijos, destacando la importante presencia de la señora que ha colaborado al incremento de sus ventas, (Méndez, 2018).

2.5 Estructura Organizacional del restaurante Tejeda El Serranillo

2.5.1 Misión

Somos una empresa con orgullosa herencia y tradición con el compromiso de ofrecer comida regional hidalguense de calidad, brindando al comensal un excelente servicio e inigualable sazón. Buscando siempre oportunidades para el crecimiento y desarrollo, (Restaurante Tejeda “El Serranillo”, 2019).

2.5.2 Visión

Ser una empresa líder, en servicios gastronómicos, reconocidos en el estado de Hidalgo, manteniéndose siempre en un estado de competencia e innovación logrando una mejora continua en nuestros procesos y métodos para la satisfacción del cliente, (Restaurante Tejeda “El Serranillo”, 2019).

2.5.3 Objetivos de la empresa

Incrementar la competitividad del restaurante, mediante el incremento de las ventas y la rentabilidad, estableciendo acciones específicas para incrementar la atracción de clientes y consolidar la visita recurrente de los mismos, (Restaurante Tejeda “El Serranillo”, 2019).

Consolidar nuestra presencia mediante la atracción de turismo local, regional, nacional y extranjero, estableciendo alianzas estratégicas con empresas que estén enfocadas al mismo mercado objetivo y que de manera conjunta podamos ofrecer productos y servicios con valor agregado creciente, (Restaurante, Tejeda “El Serranillo”, 2019).

2.5.4 Valores

- Respeto
- Compromiso
- Lealtad
- Calidad
- Honradez
- Sencillez

Capítulo III. Marco Teórico

En este apartado se realiza la revisión de la literatura haciendo referencia al constructo de clima organizacional, abarcando sus orígenes que se encuentran definidos en la escuela de la teoría del comportamiento, además de los antecedentes con las aportaciones de los primeros autores que estudiaron al clima organizacional en sus distintos ámbitos, los conceptos citados hacen alusión a las definiciones que se adecuan al contexto del estudio de caso, analizando las dimensiones que han sido propuestas por diversos autores a lo largo de las décadas, mismas que motivaron a generar y a llevar a cabo investigaciones que giran en torno al clima organizacional.

3.1 Clima organizacional

3.1.1 Antecedentes del clima organizacional

Con el paso del tiempo las formas de pensar acerca del trabajo, el trabajador y las organizaciones han evolucionado con reformas en función con la economía, política y cultura, propiciando diversos contextos de análisis, pero en especial generando complejidad al momento de estudiar el comportamiento del ser humano y las organizaciones (Bordas, 2016).

En los antecedentes se abordan las aportaciones de autores que han definido al clima organizacional desde su propio enfoque, ubicando diferentes aspectos de los cuales concluyen son fundamentales para la composición de una empresa. Para tener una percepción mejor del clima organizacional, es necesaria la comprensión del rol que tiene cada individuo dentro de la empresa, mismo que tiene influencia por la forma de la estructura y su evolución a través de la historia desde su creación.

El clima organizacional surge a partir de la inquietud por estudiar la conducta y actitudes de las personas, pues desde que se nace, el hombre tiene que enfrentarse a ambientes complejos y cambiantes, así como la constante integración a grupos de trabajo o convivencia, como lo son: la familia, escuela y empleo.

Los antecedentes teóricos guían al estudio del clima en las organizaciones se comienzan a desarrollar con Lewin, Lippit y White (1939), quienes en sus estudios de campo acerca

de los procesos sociales que se dieron en grupos de niños que participaban en un campamento de verano, hallaron que el comportamiento del individuo en el grupo no depende únicamente de sus características personales, si no también se manifiesta por la atmósfera o clima social que envuelve al grupo.

Ellos añadieron elementos como la atmósfera social y la existencia de seis dimensiones que constituyen al clima organizacional, los cuales son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo, por otra parte, consideraron que la atmósfera o clima social tiene relación con los estilos de liderazgo, que son utilizados en diferentes casos (Sudarsky, 1979).

Morse y Reimer (1956) dan a conocer mediante un estudio en las cuatro divisiones de una compañía, la cual analizaba la influencia en la participación de los empleados para el proceso de toma de decisiones, encontrando que cuando su participación es nula, la lealtad disminuye, así como su interés y compromiso con el trabajo por parte de los empleados.

3.1.2 Concepto de Clima organizacional

La Real Academia Española (2019) define a la palabra clima como: “ambiente, condiciones o circunstancias”.

El constructo de clima organizacional ha tenido una evolución constante, determinada por la literatura desarrollada por diversos autores como se muestra a continuación. No obstante, algunos han coincidido en que el clima organizacional hace alusión al contexto de trabajo, representado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que se encuentran presentes en una determinada organización, afectando principalmente a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros, y en consecuencia al desempeño de la organización (Bordas, 2016).

Peiró y Prieto (1996) definen al clima laboral como una dimensión que inicia a partir de las percepciones de las personas, y que se difunde cuando existe una visión compartida entre la organización, de tal forma que el nivel de clima laboral tiene que ver con la forma

en que es percibido entre sus colaboradores, resultando ser una implicación organizacional y no individual.

Furhman (2001) afirma que el clima es un conjunto de actitudes, valores y formas de pensar de los integrantes, señala también lo preciso que es conocer el clima organizacional para identificar el origen de los conflictos e inconformidades de los colaboradores, mismas que contribuyen de manera negativa en la adopción de actitudes que desfavorecen a la organización.

Chiavenato (2009) se refiere al clima organizacional como el ambiente que existe entre los miembros de la organización, y que se relaciona con el grado de motivación de los empleados, especialmente, los factores motivacionales son uno de los componentes de este fenómeno.

La importancia del clima dentro de la organización coloca las características propias de la analogía que presenta Brunet (2007), al decir que una organización es como las características personales de un sujeto, y que constituyen a su personalidad. En este sentido, el clima es equivalente a la personalidad, aunque en otra dimensión más amplia, pues los atributos físicos y psicológicos se encuentran en constante cambio, que por consecuencia son generadores de una respuesta negativa o positiva hacia el ambiente en donde se encuentre (Robbins y Judge, 2009).

Las concepciones anteriores de clima organizacional tuvieron algunas controversias a finales de la década de 1970 y la década de 1980, pues se dieron a conocer diversos puntos de vista y aseveraciones que resultan ser objetivas; sin embargo, los autores de dichas concepciones coincidían en que son parte fundamental del clima organizacional: la alusión de aspectos individuales (psicológicos), sociales (organizacionales) y la forma en que se relacionan.

3.1.3 Teorías del clima organizacional

El clima organizacional permite conocer, cuáles son las percepciones que tienen las personas acerca de las características que conforman a la organización. Álvarez (1995) manifiesta que el clima organizacional es el ambiente de trabajo que resulta de factores

de tipo impersonal, físico y organizacional. Debido a que el ambiente en el que las personas desempeñan sus actividades diarias ejerce influencia en su satisfacción y comportamiento, pero más que nada en la productividad.

Es evidente la influencia del clima organizacional en el comportamiento de una persona, siendo un componente multidimensional de elementos, tales como estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Las teorías que a continuación se presentan, giran en torno al modelo que se ha designado para el desarrollo de la investigación, relacionándose a su vez con la fenomenología que aborda el estudio de caso.

3.1.3.1 Edward Tolman: teoría de los mapas mentales

La dinámica motivacional en las personas se vio fundamentada con las aportaciones de Tolman (1932) citado en Pérez (2012) acerca de la conducta molar, la cual explica que las personas actúan de acuerdo con mapas cognitivos, es decir, representaciones mentales creadas de manera individual vinculadas a su ambiente de trabajo.

Entonces, la conducta molar o acto de conducta se caracteriza por la orientación a un objetivo o meta, ya sea para alcanzarlo o para alejarse de él. La conducta se reduce en propositiva y cognitiva. La primera se destaca por la perseverancia para alcanzar o alejarse de una meta, respecto de la cognitiva, se describe como flexible, pues como ya se mencionó, se adapta a las características propias del ambiente. Esta contribución representó gran relevancia para la comprensión del clima organizacional, considerando que este se percibe dependiendo de la interpretación de cada persona con base a su cognición, ya que todos los actos son molares e intencionales y siempre se orientan a un fin en específico.

3.1.3.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

Las definiciones del clima organizacional de acuerdo con diversos autores han incluido en sus teorías variedad de factores los cuales son relacionados con el liderazgo, las prácticas de dirección y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones,

relaciones, promociones, interacción entre sus colaboradores), además del sistema de recompensas entre los empleados, los cuales tienen incidencia en el comportamiento durante el trabajo. Litwin y Stringer (1968) exponen en su teoría que existen una variedad de climas de acuerdo con las diferentes perspectivas de gerencia.

Litwin y Stringer (1968) citados en Brunet (2007) proponen nueve factores, de los que concluyen, se relacionan con el clima organizacional y con algunas propiedades de la organización. Entonces, representa la percepción que tienen los colaboradores sobre el reglamento, procedimientos, trámites, entre limitantes que inhiben el desarrollo de su trabajo, tales como: responsabilidad, recompensa, estructura, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

- Responsabilidad. Se considera que cuando una persona depende de un jefe o superior, tienden a cohibirse o tener cierta restricción al momento de tomar decisiones; sin embargo, cuando el individuo tiene autonomía, tiene la percepción de ser su propio jefe y adquiere un compromiso elevado con el trabajo que desempeña, tomando decisiones por sí mismo en pro de la organización.
- Recompensa. Cuando la organización enfrenta la decisión de sancionar a sus colaboradores por no cumplir con los objetivos planteados. Aunque, por otro lado, también es importante saber que se reconoce el trabajo bien hecho por medio de un incentivo, esta medida es más eficaz, pues utiliza más la compensación que el castigo.
- Riesgo. Esta dimensión puede tener dos vertientes, la primera protege al trabajador de los riesgos que implica su trabajo, y la otra funciona como un mecanismo de impulso para asumir nuevos retos que impone su puesto laboral, con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos.
- Relaciones/Calor. Los colaboradores también definen a un clima positivo, cuando perciben compañerismo y apoyo de su grupo de trabajo. Las relaciones entre pares como jefes y subordinados serán de ayuda para desarrollar sus actividades de manera efectiva.

- Estándares de desempeño. Los miembros perciben las normas de rendimiento en las organizaciones, siendo parte fundamental para la obtención de resultados, por lo que resulta importante recibir metas implícitas y explícitas, además de normas de desempeño.
- Cooperación/Apoyo. Se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la colaboración por parte de los directivos, así como de integrantes de su equipo de trabajo, como un espíritu de ayuda. El apoyo debe de ser mutuo en niveles superiores, así como en niveles inferiores.
- Conflicto. El establecimiento de reglas y procedimientos en función de evitar choques de opiniones opuestas o diferentes, pero también puede incentivar diferentes puntos de vista.
- Identidad. Tiene que ver con el sentido de pertenencia a la empresa u organización, el sentirse como parte fundamental y valioso dentro del equipo de trabajo. También se le conoce como la sensación que experimentan los empleados de compartir objetivos personales con los de la empresa.
- Estructura. Se relaciona con la percepción de los miembros de la organización sobre la cantidad de procedimientos, reglas, trámites y limitaciones a los que se tienen que enfrentar para efectuar su trabajo.

3.1.3.3 Liderazgo

Los inicios del liderazgo tienen su auge desde tiempos inmemoriales con el desarrollo de las sociedades humanas, por medio de los emperadores, reyes, guerreros, etc. Quienes, por la necesidad de organizar a sus civilizaciones, crean una estructura jerárquica, y se inicia con la instauración de su propio sistema de gobierno.

Como ejemplo se tiene a la civilización de Sumeria (siglo 50 y 49 a. C.), teniendo como principales dirigentes a los sacerdotes, quienes debían administrar los bienes del pueblo, o bien, la construcción y dirección de grandes obras arquitectónicas de las pirámides como las de Egipto, en las que se destaca la valiosa intervención de sus líderes en el siglo 25 a. C. (Estrada, 2007).

Por consiguiente, a las personas que tienen la virtud de influir en un grupo de individuos con la finalidad de alcanzar una meta en común, se les denominó líderes. Ellos tienen la capacidad de inspirar y guiar, teniendo el reconocimiento de sus subalternos.

3.1.4 Modelo de participación del líder de Vroom-Yetton

Coch y French (1948), French y Dagfinnas (1960), Morse et al. (1956) y Vroom (1960), citados en De la Poza (1998), fueron autores que tuvieron gran influencia en la creación de la teoría de liderazgo. El modelo que propone Vroom y Yetton en el año 1973, surge con el interés de establecer los aspectos que giran en torno a la manera en que los gerentes comparten el poder, ofreciéndoles la participación para influir en sus subordinados, o en la toma de decisiones y la eficacia de estas. Sugieren que el uso efectivo de la participación podría efectuarse de acuerdo con las circunstancias de la situación.

Desde otra perspectiva, Maier (1963) citado en De la Poza (1998) propone que el estilo de liderazgo de un gerente debía plantearse en dos extremos, el primero con la retención del poder por parte del líder (decisiones unilaterales) y el segundo compartir el poder con los subordinados (toma de decisiones conjunta). A su vez, consideraba que los gerentes deben evitar hacer uso del mismo estilo de liderazgo, siendo necesaria la modificación del mismo de acuerdo con el tipo de problema a solucionar.

También argumenta que la eficacia de las decisiones se determina por dos factores: la calidad de la decisión (factores objetivos) y la aceptación de la decisión por parte de los colaboradores (factores subjetivos).

Por tanto, las observaciones referidas anteriormente, explican que la calidad de la decisión se vincula con aspectos objetivos y subjetivos, influyendo en el desempeño laboral del individuo, ya que, si una decisión dispone de calidad, posiblemente alcance los objetivos que se hayan planteado. La calidad de la decisión se ve condicionada por aspectos como: objetivos que persiguen los subalternos, problemáticas, conocimientos adquiridos, conflictos y tamaño del grupo.

Vroom y Yetton (1973) citados en De la Poza (1998) postulan que dentro del mismo modelo de contingencia existen diferentes acciones que conducen hacia resultados diferentes. Definen cinco procesos de decisión, dos de tipo autoritario (nombrados AI y AII), dos consultivos (CI y CII) y uno de toma de decisiones conjunta (GII), como se explica en la tabla 9.

Tabla 9. *Tipos de procesos de decisión y definición.*

Nombre	Decisión
AI. Autocrático 1.	El gerente soluciona el problema o toma una decisión empleando diversos y variados hechos que tenga a la mano. El gerente obtiene información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Es opcional proporcionarles información acerca de la situación que enfrenta.
AII. Autocrático 2.	Sólo se busca de los colaboradores lo relevante, más no su opinión o consejo. El gerente comparte de manera individual el problema con sus colaboradores sobresalientes, obtiene ideas y sugerencias; sin embargo, la decisión es suya.
CI. Consultivo 1.	El gerente comparte el problema con sus subordinados como un grupo, del cual, de manera conjunta, se obtienen ideas y sugerencias. Posteriormente se toma o no la decisión que es sustentada por los colaboradores.
CII. Consultivo 2.	

Fuente: Vroom y Yetton (1973).

El modelo representado en la tabla 9, aporta un conjunto de reglas en secuencia que se requiere para establecer la forma y cantidad de participaciones en la toma de decisiones. Así mismo, muestra que el liderazgo de contingencia y las acciones necesarias para ser un líder nunca son constantes y que un cierto aspecto de fluidez se debe aplicar a la dirección en todo momento.

3.2 Teoría conductista

El enfoque Organizacional Conductista, como corriente de análisis del Comportamiento humano en las Organizaciones, ha sido abordado por diferentes disciplinas sociales, por su interdisciplinariedad y conceptos en muchos campos de las ciencias sociales. Para la presente investigación se considera este enfoque como un argumento dicotómico, del

que diversos investigadores de la Administración han elaborado conjeturas que benefician a la dirección de los recursos humanos en relación con la tendencia de la humanización del trabajo.

El enfoque organizacional conductista tiene su origen en la metodología de Bagozzi Richard y Phillips Lynn (1982) citados en Galuppo (2014), del cual se tomaron elementos generales para obtener teorías del área social con una conceptualización holística. Se seleccionó el modelo de Bagozzi y Phillips para sustentar esta investigación, por la conceptualización de sistemas teóricos que fueron propuestos por filósofos de la ciencia, concibiendo a la teoría científica como una red especial y compleja, que utiliza términos conectados por definiciones o conceptos para operacionalizar una teoría.

Su objetivo se centra en conocer las causas que dan origen a la conducta humana, ya que su comportamiento se origina mediante la motivación orientada a los objetivos. Los principales exponentes fueron: Maslow, Herzberg, McGregor, Likert, Argyris, Herbert, (Gómez, 2015).

3.2.1 Teoría de la motivación e higiene

Herzberg (1959) citado en Manso (2002) explica en sus trabajos relacionados con la teoría de la motivación-higiene, que el rendimiento en las personas se rige por la satisfacción, es decir, las respuestas hacia el trabajo son diferentes cuando el individuo se siente bien o cuando se siente mal. Fue así como divide esta teoría en dos grupos: factores de higiene y factores de motivación. Los primeros tienen su auge en función del contexto en el que se desarrolla el trabajo; sin embargo, no son motivadores cuando no se encuentran presentes, por ejemplo: salario y beneficios, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, relaciones con el supervisor y seguridad laboral. Los factores de motivación tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y deberes que se realizan de acuerdo con su puesto. Funcionan como factores motivacionales que tienen un efecto duradero de satisfacción, además de un aumento en la productividad.

Mcgregor (1985) citado en Madero y Rodríguez (2018), postuló dos teorías, la primera nombrada teoría X, la cual afirma que a las personas les desagrada de forma natural el

trabajo y tratan de evitarlo siempre que les sea posible. Sus características principales son:

- Las personas deben de ser amenazadas y ejercer control sobre ellas para que trabajen.
- La persona prefiere recibir órdenes, debido a que no le gusta la responsabilidad, implora su seguridad ante todo.
- Las personas no les agrada ningún tipo de trabajo.
- Un individuo necesita de la supervisión constante.
- Los colaboradores no reciben incentivos para trabajar, por lo que tampoco tienen ambición, pues necesitan ser recompensados para el logro de sus objetivos.

La teoría Y, tiene un contraste con la anterior, puesto que observa a las personas de una forma más optimista, y la gestión es más participativa, así que las características de los trabajadores son las siguientes:

- Su trabajo es por iniciativa propia
- Se involucran más en la toma de decisiones
- Se automotivan para lograr completar sus tareas
- No les agrada recibir órdenes
- Les gusta la responsabilidad
- Tienen capacidad de resolución de problemas de manera creativa

3.2.2 Likert: teoría de los sistemas

Likert y Gibson (1986) concibieron a la administración como un proceso relativo, con la ausencia de normas y principios que puedan tener validez para cada circunstancia. Ellos argumentaban que las organizaciones tienen sus particularidades, por lo que no se pueden ubicar de manera general, dado que las condiciones internas y externas distan de las demás.

Por otro lado, se lleva a cabo la propuesta para la clasificación de los sistemas de administración, precisando de cuatro diferentes perfiles organizacionales en función de cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales, sistema de recompensas y castigos (Likert et. al 1986).

Para dar origen a esta teoría, se analizó que los supervisores que obtienen mejores resultados en cuanto a desempeño, son los que se preocupan por el empleado, ya que son personas que procuran conocer que existe más allá de la realización de una tarea, que es en donde se encuentra el subordinado. Buscan la forma de poder colaborar con él para que realice sus tareas de manera eficiente. Se interesan más por alcanzar las metas que en lo métodos.

De acuerdo con lo anterior, propone la teoría de los sistemas:

Sistema 1 (Explotador-Autoritario). Los gerentes tienen poca confianza en la capacidad de toma de decisiones de los subordinados, que en pocas ocasiones consideran las sugerencias que aportan. Centrando la confianza en los gerentes para tomar la mayoría de las decisiones, además el poder se efectúa en línea descendente acompañado de imposición y amenazas para que las cosas se realicen como les ha sido indicado. No existe confianza ni comunicación entre empleados y superiores (Brunet, 2007).

Sistema 2 (Benevolente-Autoritario). En este sistema, el personal tiene la libertad de expresar sus opiniones cuando los gerentes dan órdenes. Así mismo, los subordinados gozan de cierta autonomía para ejecutar sus tareas, siempre y cuando se respeten los límites y procedimientos establecidos. Se conceden recompensas para quienes alcancen las metas de los gerentes. Normalmente, los gerentes tienen una actitud de respeto hacia sus empleados o viceversa (Brunet, 2007).

Sistema 3 (Consultivo). Este tipo de sistema de organización, se destaca por el establecimiento de metas por parte de los gerentes, quienes las discuten con sus subordinados a modo de consenso, posteriormente dan órdenes de manera general. Ellos tienen el consentimiento para realizar sus tareas utilizando sus propios métodos,

pero las decisiones elementales son determinadas por los gerentes o supervisores. Su ambiente es dinámico (Brunet, 2007).

Sistema 4 (Participativo). La confianza entre gerente-subordinado se percibe en el ambiente. El proceso decisorio fluye hacia arriba o viceversa, debido a que existe confianza mutua. Las relaciones entre la dirección y el personal se tornan armoniosas si el clima de la organización se clasifica dentro de este tipo de sistema, ya sea formal e informal, el resultado se ve reflejado en la reducción o mejora en la productividad, costos, ausencias y rotación (Brunet, 2007).

3.3 Comunicación en las organizaciones

3.3.1 Antecedentes de comunicación

La Real Academia Española (2019) define a la palabra comunicación como: “acción y efecto de comunicar o comunicarse” también como “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

Por tal motivo a la comunicación se le define como el proceso de transmisión de información entre dos o más personas, también se le atribuye el intercambio de información entre seres humanos y máquinas, proceso esencial para que en las organizaciones exista un liderazgo efectivo. Estudios sobre conducta directiva revelan que la mayor parte del tiempo de un ejecutivo se basa en la comunicación con otras personas (Burns,1954; Mintzberg,1983).

El objetivo principal de la comunicación es informar al receptor acerca de algo y cómo determina su conducta. La efectividad del comunicador se observa en términos de qué tan bien una persona alcanza sus objetivos. Para que la comunicación sea exitosa, la transmisión del mensaje debe de ser percibido con claridad y atención por parte del receptor. Otro requerimiento final es la aceptación del mensaje por el receptor, ya que la información recibida puede ser comprendida pero no aceptada como verdadera. Es necesario motivar a la atención, comprensión y aceptación del mensaje para alcanzar los fines del comunicador (Wexley y Yulk, 1990).

3.3.2 Comunicación organizacional

En la actualidad, la comunicación organizacional es una variable imprescindible para las empresas, ya que apoya a la planificación estratégica generando la optimización de operaciones y recursos. Al interior de la empresa, el proceso comunicativo forma parte de las actividades que facilitan el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entorno laboral para el intercambio de ideas y aportación de conocimiento (Fontalvo, Quejada y Puello, 2011).

De acuerdo con Fernández (1999) la comunicación organizacional se divide en:

- Comunicación interna. Los programas se dirigen al personal de la empresa (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Es definida como un conjunto de actividades llevadas a cabo por una organización, para crear y mantener relaciones cordiales con sus colaboradores, a través del uso de diferentes medios de comunicación que filtran información de manera constante para la contribución de su trabajo y el logro de objetivos organizacionales.
- Comunicación externa. Dirigida a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) Los mensajes se emiten de la empresa hacia sus diferentes agentes públicos externos, conduciéndolos a la mejora de las relaciones con ellos.

No obstante, en las organizaciones también se manifiestan dos tipos de comunicación: interpersonal y oral.

- Comunicación interpersonal. Robbins (1998) menciona que se establece entre dos o más personas, en la cual las partes involucradas se tratan como individuos y no como objetos. Ivancevich (1997) propone que esta comunicación se produce frente a frente, utilizando un lenguaje verbal, las letras o del lenguaje no verbal. Con el uso de la tecnología se utilizan medios de comunicación como: teléfono, computadora, circuitos cerrados, etc. Ellos determinan que por medio de la

comunicación interpersonal se desarrollan y mantienen las relaciones humanas y al mismo tiempo las unidades sociales básicas de cualquier organización.

- Comunicación oral. Se refiere a la comunicación producida cuando se emplean palabras habladas para transmitir un mensaje. Se efectúa de manera personal, cara a cara, vía telefónica, por discursos en reuniones, por circuitos cerrados de TV o a través de una red de computadoras (Ivanevich, 1997).

Este tipo de comunicación se considera eficaz, por la anticipación a posibles dudas, comentarios, aprobación de resoluciones, también se le atribuyen ciertas desventajas, según Robbins (1998), una de ellas es que tiende a distorsionarse el mensaje, sobre todo cuando transcurre por varias personas, siendo una práctica común en las empresas con estructura organizacional vertical.

3.3.3 Comunicación vertical

3.3.3.1 Comunicación ascendente

Para Wexley y Yulk (1990) este tipo de comunicación proviene desde los niveles jerárquicos más bajos hacia los más altos niveles de autoridad por medio de la cadena de mando. Una de sus funciones primordiales es la obtención de información sobre actividades y decisiones que se toman para ejercerlas en el nivel bajo. La comunicación ascendente se puede ver reflejada en: reportes de actuación, propuestas de presupuestos, opiniones, quejas, solicitudes de asistencia, instrucciones, sugerencias y recomendaciones.

Hodgetts y Altman (1981) señalan que uno de los principales beneficios de la comunicación ascendente es el canal mediante el cual la administración puede medir el clima organizacional, permitiendo hacer frente a problemas referentes a quejas y baja productividad; sin embargo, se transmite con lentitud sufriendo casi siempre demoras.

Villafañe (2002) considera que el objetivo de la comunicación ascendente es propiciar un dialogo social en la organización en donde todos los miembros del personal sean partícipes en las actividades y metas de la institución. También, para que con ello se

generen energías y capacidades ocultas en donde fomenten la utilización de las ideas para la reflexión y el consenso.

3.3.3.2 Comunicación descendente

De acuerdo con Goldhaber (1984), la comunicación descendente inicia con los niveles altos de autoridad hacia los niveles inferiores, es decir, este tipo de comunicación no sólo inicia en la gerencia y termina en los empleados, sino que también tiene su origen en los niveles directivos fluyendo hacia la gerencia.

La comunicación descendente surge de la alta dirección hacia los funcionarios intermedios, a los administradores de bajo nivel, y finalmente al personal no supervisor. Las funciones de este tipo de comunicación abarcan: dirección, instrucción, adoctrinamiento, inspiración y evaluación. Cada director de cada nivel actúa como filtro para determinar qué tanta de la información que fue recibida de los niveles superiores será proporcionada a los subordinados. Las órdenes e instrucciones incluyen información para el cumplimiento de las metas organizacionales, políticas, reglas, beneficios y privilegios (Wexley y Yulk, 1990).

Davis y Newstrom (1985) mencionan que los directivos tienen que estar preparados para poder comunicarse de mejor manera siguiendo estas cuatro categorías:

- 1.- Desarrollar una actitud positiva de comunicación. Estar convencidos de que la comunicación es importante para su trabajo, como ha sido demostrada con las investigaciones acerca de las responsabilidades administrativas.
- 2.- Hacer un esfuerzo para mantenerse informados. Búsqueda constante de la captación del interés de los empleados, haciendo difusión para que el personal perciba que están informados.
- 3.- Debe de existir una planeación para su comunicación de forma consciente, y emplearlo desde el inicio de todo curso de acción.

4.- Generar confianza entre emisores y receptores como acción importante en toda comunicación. Los colaboradores deberán tener confianza en sus superiores para que pongan atención a sus mensajes y los consideren como válidos.

3.3.4 Comunicación horizontal o entre compañeros

La comunicación horizontal se efectúa entre personas del mismo nivel jerárquico, teniendo tres propósitos básicos: apoyo socioemocional entre compañeros, coordinación entre compañeros en el proceso laboral, para que efectúen un trabajo eficiente y por último difundir un punto de control entre la organización o extender la responsabilidad. La comunicación horizontal mantiene el control en las organizaciones, cuando la estructura es más autoritaria el flujo horizontal se vuelve más restringido (Montoya y De la Rosa, 2014).

Para coordinar el trabajo con personas de otros departamentos se requiere el uso de la comunicación horizontal. Se da porque las personas sienten preferencia hacia la informalidad de la comunicación horizontal que al proceso ascendente y descendente de la cadena de mando. Los colaboradores que cuentan con importantes funciones en la comunicación horizontal se les conoce como enlaces. Ostentan sólidos vínculos de comunicación en su área correspondiente, con personal de otros departamentos y frecuentemente con la comunidad externa. Cuando este tipo de relaciones se da de manera positiva, se reúne gran cantidad de información que se puede filtrar o transferir a los demás (De Castro, 2014).

Investigadores como Burns (1954) y Simpson (1959) citados por Goldhaber (1984), han ubicado algunos propósitos de este tipo de comunicación:

1.- Coordinación de la tarea. Reuniones con jefes de departamento mensualmente con el fin de discutir la aportación de cada departamento para la consecución de los objetivos de la organización, resulta importante por la función específica que desempeñará cada elemento y que va acorde con las necesidades de la empresa.

2.- Resolución de problemas. Los colaboradores de las diferentes áreas se reúnen para discutir los planes de resolución de problemas, lo anterior se relaciona con la toma de

decisiones, por lo que los conflictos de tipo laboral o personal serán discutidos para recurrir a la opción que mejor le convenga a la empresa.

3.- Participantes en la información. El personal de un área se puede reunir con los titulares de otras áreas para la actualización de datos que se traduzca en un desempeño organizacional eficaz.

4.- Resolución de conflictos. Ante dificultades con subordinados causantes de desequilibrios y roces que inhiben la comunicación en la organización, se acuden a reuniones para subsanar dichas problemáticas, en donde los miembros de un departamento discuten los conflictos inherentes a su departamento o demás.

3.4 Clima organizacional en la industria restaurantera

El diagnóstico del clima organizacional en un restaurante ofrece la oportunidad de conocer su estado actual, también guía hacia la comprensión de las situaciones e identificación de problemáticas que predominan en él. Aunado a esto, también es posible y necesaria la búsqueda de métodos o instrumentos de medición para su debido control, siendo así como se descubren algunas de las repercusiones a futuro que de no ser atendidas se encaminan a práctica erróneas (Pérez, Quijano, Atlahua, y San Román, 2018).

Los factores influyen desde el sueldo, el trato de los altos mandos hacia los colaboradores, la seguridad en el área de trabajo, el estado de ánimo de las personas y la comunicación. En efecto, si los empleados se encuentran contentos en sus respectivas áreas de trabajo, ellos generarán el plus para otorgárselo a los clientes, pues además de ofrecerles alimentos, bebidas y postres, notarán un ambiente de armonía con el servicio brindado. Por tanto, influirá de manera positiva o negativa en el trabajo (Vanniarajan y Meharajan, 2012).

La atmósfera de trabajo generalmente es estresante en un restaurante, y los errores se pueden evitar gradualmente cuando ésta mantiene un equilibrio. Por lo tanto, las propinas a los meseros aumentan y los disgustos entre colaboradores se ven disminuidos, pero,

cuando el ambiente laboral es desfavorable se crean problemas, que en diversas ocasiones no existen, la rotación de personal se torna alta, y la mala comunicación causa estrés laboral (Ford y Heaton, 2001).

Lamentablemente el personal trae consigo esta carga emocional que puede ser liberada al momento de brindar el servicio al consumidor, lo que desencadena en una reputación negativa por las críticas internas y externas. La atención inadecuada a clientes cuando se pone poco cuidado en el servicio tiende a divulgarse entre los demás trabajadores (Ford y Heaton, 2001).

Entre los posibles factores que componen al clima organizacional se encuentra el estado de ánimo con el que el trabajador inicia su día, ya que existen personas que llevan sus problemas al trabajo, generando resultados negativos (Jiménez y Jiménez, 2016).

Estas situaciones no son tomadas en cuenta por los directivos, restando importancia a las opiniones de sus colaboradores. Los empleados de los restaurantes desconocen la percepción que los dueños tienen de su trabajo, así como si requieren de cambios que ayuden con la generación de un ambiente positivo.

Capítulo IV. Diagnóstico del estudio de caso: restaurante Tejeda “El Serranillo”.

4.1 Resultados cualitativos

Para la recolección de la información cualitativa, se analizaron nueve ítems en preguntas abiertas del instrumento IMCOL (20, 22, 24, 28, 36, 37, 52, 59, y 58), que a su vez fueron tomados de cada una de las dimensiones mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, con la finalidad de ahondar en las opiniones de los trabajadores sobre el clima organizacional percibido en el restaurante.

Los datos textuales obtenidos se organizaron, sistematizaron y analizaron por medio del software Atlas. ti versión 7.

4.1.1 Nubes de palabras

4.1.2 Percepción de la comunicación jefe/trabajadores: la empresa reconoce y premia cuando el trabajo está bien hecho.

En el ítem 37, se recopilaron las opiniones acerca de algunos aspectos que los colaboradores del restaurante perciben de manera individual y que favorecería al clima organizacional. Desde su perspectiva, requieren reconocimiento por su trabajo, ya sea de manera verbal, por parte del jefe, a través de concursos como empleado del mes o con algún obsequio que mantenga el compromiso que tienen con el restaurante, cada uno con su respectivo rol, permitiendo generar energía positiva que potencia la calidad en el servicio del establecimiento.

También, se identificaron aspectos de la motivación por incentivos monetarios y no monetarios, del cual expresaron que se sienten valorados cuando han llegado a reconocer su trabajo de manera monetaria, contribuyendo a su desempeño en el restaurante. No obstante, algunos participantes argumentaron que cuando son días festivos, en donde las personas visitan en gran medida el restaurante, el personal trabaja horas extra y necesitan que su esfuerzo sea valorado de manera económica, situación que escasamente se da en la organización (figura 2).

Figura 2. Nube de palabras de aspectos relacionados con motivación y reconocimiento.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019).

4.1.3 Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente: es periódicamente informado por su jefe acerca de cómo se están logrando los objetivos y metas.

Del ítem 36, las opiniones recopiladas acerca de aspectos que interfieren en la comunicación descendente y que impulsan al logro de las metas en el restaurante, el personal manifestó que los jefes inmediatos son los que comunican al personal acerca de las actividades a realizar, giran instrucciones y órdenes; no obstante, en pocas ocasiones el dueño del restaurante se dirige con ellos para brindarles información concerniente a sus áreas de trabajo o bien, del restaurante en general (figura 3).

Figura 3. Nube de palabras de aspectos que inhiben a la comunicación descendente.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019).

4.1.4 Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación: se siente seguro al hacer saber a su jefe las malas noticias sin temor a represalias de su parte.

Referente al ítem 28, se consideraron factores que permiten hacer una observación directa sobre la satisfacción de los trabajadores por la comunicación que tienen con el jefe. Los testimonios que se recopilaron acentúan la limitada confianza que tienen con el patrón, describiendo a la comunicación ascendente con palabras como: pretextos, mejorarlo, solucionar, comunicación, ocasiones, necesitamos, cambiarlo, incidente, confianza. De acuerdo con el testimonio de los empleados, la ausencia de la comunicación directa con el patrón debe mejorar para el desarrollo de planes, proporcionar sugerencias constructivas como una manera de participación entre el personal y dirección (figura 4).

Figura 5. Nube de palabras de aspectos que interfieren en la confianza para comunicar las malas noticias al jefe.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019)

4.1.5 Percepción de las oportunidades de influir en el jefe: usted se siente en igualdad de condiciones que el resto de sus compañeros.

De acuerdo con el ítem 59, se relacionan opiniones del personal con base en la influencia que tienen en el jefe, las palabras que ocuparon para designar a este factor mostraron tener cierta connotación negativa: sugerimos, mejorarlo, comentas, opiniones, contradicen, problemática, exigen y resultados, ante esto el personal expuso que no se sienten en libertad de decir lo que piensan, porque en ocasiones cuando lo han llegado a hacer los contradicen o no toman en cuenta sus opiniones (figura 6).

Figura 7. Nube de palabras de aspectos relacionados con la credibilidad de la información recibida desde el jefe.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019).

4.1.7 Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo: cree en la información recibida desde sus compañeros de trabajo.

Del ítem 52, se registraron opiniones relacionadas con la satisfacción de la comunicación entre pares, las cuales se dan entre los colaboradores que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, generalmente de manera informal. La percepción de este tipo de comunicación en el restaurante se distinguió por palabras como: fomentar, conflictivas, confianza, dudamos y enemistades, donde se infiere que se requiere mejorar la relación con sus compañeros del mismo nivel, debido a que la comunicación se da únicamente en pequeños grupos, reduciendo la confianza en la información que se transmiten (figura 8).

Figura 8. Nube de palabra en relación con la satisfacción de la comunicación entre pares.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019).

4.1.8 Percepción de la comunicación entre subordinados: la relación con su grupo de trabajo sobrepasa lo meramente laboral

En el ítem 58, se hallaron conceptos por parte del personal que se relacionan con la comunicación entre subordinados, y los aspectos que ayudarían al personal a tener una comunicación efectiva. Desde su percepción individual, los colaboradores expusieron que la información que se proporciona entre subordinados debe ser constante, llevando a cabo reuniones con las áreas para la búsqueda constante de soluciones y aprendizaje en función de las actividades encomendadas (figura 9).

Figura 9. Nube de palabras con relación a la percepción de la comunicación entre subordinados.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019).

Referente al ítem 58, figura 10, se vieron reflejadas una serie de tendencias en frases testimonio en torno al compañerismo entre colaboradores, como una forma de crear lazos con las personas que trabajan juntas de este modo generar un ambiente laboral agradable en el restaurante. A lo cual contestaron que reciben apoyo de sus compañeros, pero únicamente por áreas de trabajo o por turnos. Aunque, la mayoría menciona que su relación es meramente laboral, también hubo quienes consideran que existe amistad, con lo cual se hace más ligera la carga de trabajo y su desempeño en el restaurante.

Figura 10. Nube de palabras con aspectos que interfieren en el compañerismo.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019).

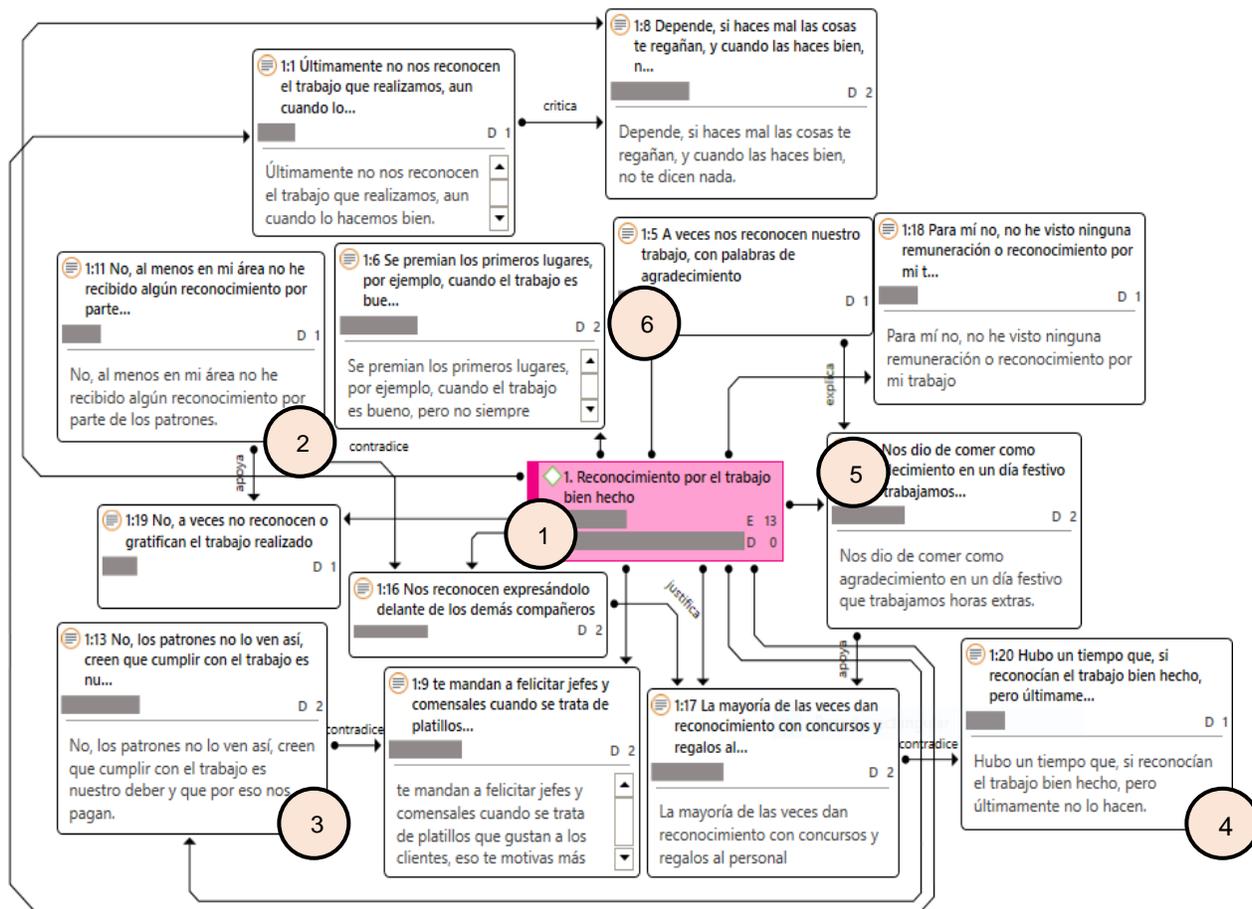
4.2 Redes semánticas

4.2.1 Reconocimiento por el trabajo bien hecho

La figura 11 muestra la red semántica del código, reconocimiento por el trabajo bien hecho, como se puede observar, contiene 13 frases testimonio que se relacionan con el código, llamados enraizamientos y especificados con la letra E (observación 1). Los resultados significativos se hallaron en las contradicciones entre el personal, al decir que la proporción de reconocimiento por el trabajo bien hecho es baja, ya que comentaron que sí se les reconoce verbalmente o de manera monetaria por su trabajo; sin embargo, las opiniones variaron en mayor medida al decir que no es así (observación 2, 3 y 4).

Lo interesante de los datos es destacar el reconocimiento de manera verbal y mediante premios como invitaciones a comer (observación 5 y 6), provocando un efecto de compromiso con su labor en el restaurante; no obstante, se debe prestar atención en enriquecer la manera de reconocer el trabajo, ya que la mayoría de las opiniones son de manera negativa.

Figura 11. Red semántica del código: reconocimiento por el trabajo bien hecho.



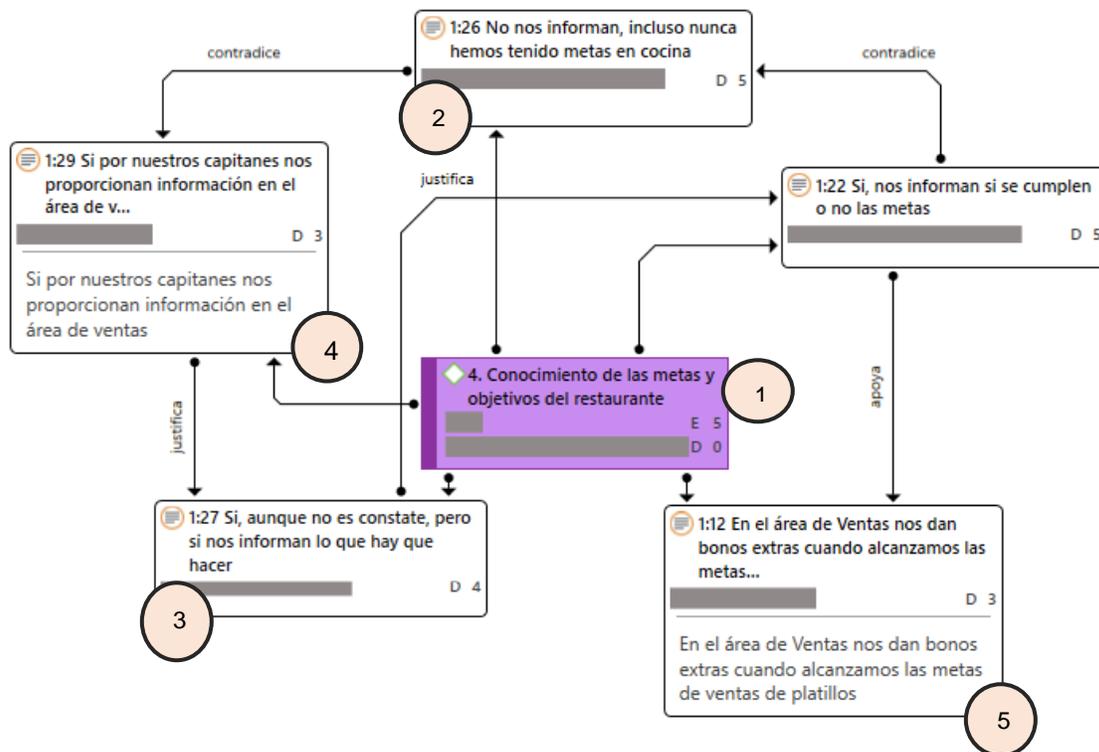
Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019).

4.2.2 Conocimiento de metas y objetivos del restaurante

La figura 12 ilustra los cinco vínculos de los testimonios que giran en torno al conocimiento de las metas y objetivos del restaurante (observación 1). En donde expresaron que no las conocen con exactitud, ya que su conocimiento se limita a las indicaciones que les brinda su jefe inmediato. De los cuales se muestra que no están establecidas en un lenguaje claro y específico para todas las áreas (observación 2 y 3). Únicamente en el área de ventas se tuvo evidencia de la presencia de metas y objetivos, incluso del reconocimiento que les dan por alcanzarlas (observación 4 y 5).

Se identificó la ausencia del conocimiento de la filosofía organizacional en los empleados, cuando esto sucede todo su potencial se centra únicamente en la realización personal, trabajando para su propio beneficio y descuidando el del restaurante. El desconocimiento ocasiona que no tengan noción hacia dónde se dirigen sus esfuerzos, el sentido de involucramiento se inhibe al no conocer la filosofía del restaurante y los valores por los cuales se rige, ya que se desconocen las políticas para hacerlos cumplir.

Figura 12. Red semántica del código: conocimiento de metas y objetivos del restaurante.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019).

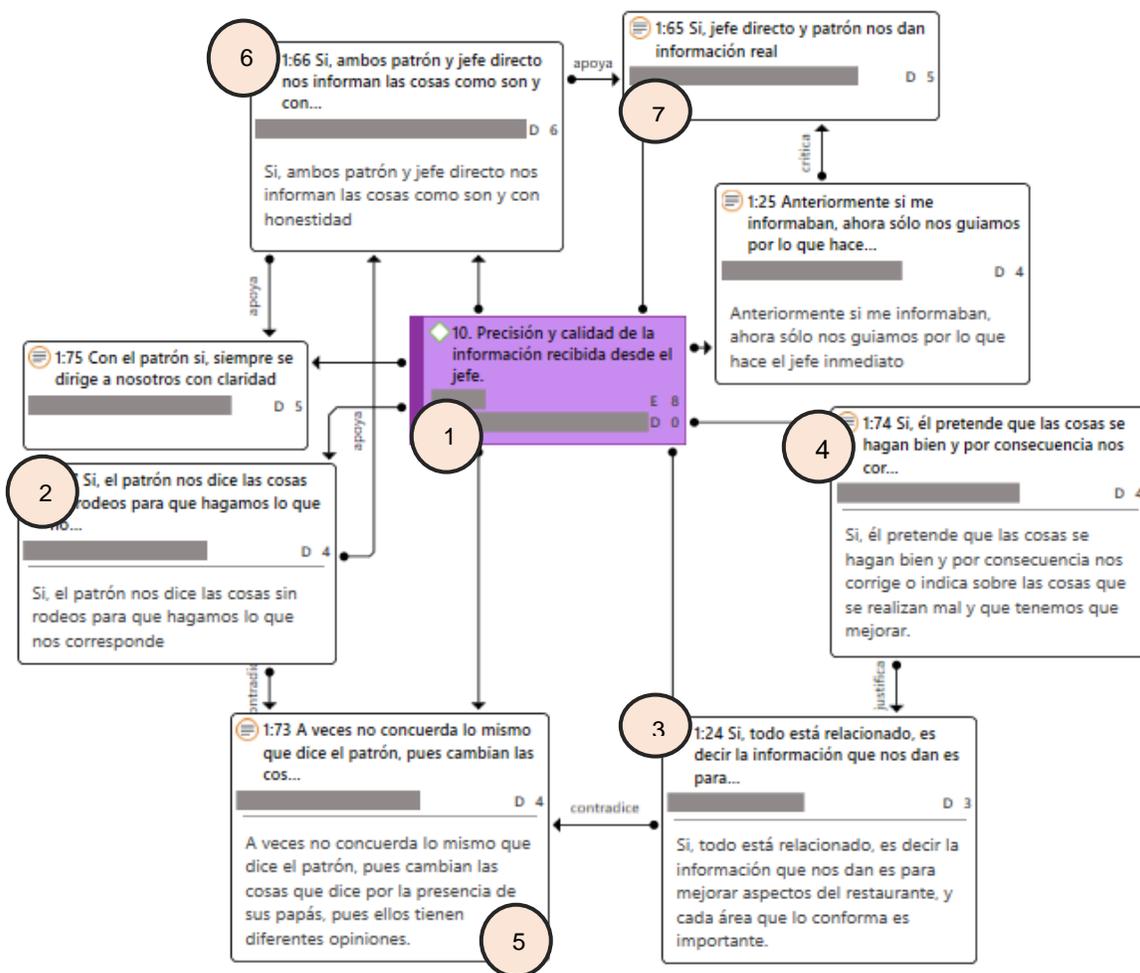
4.2.3 Precisión y calidad de la información recibida desde el jefe

En la figura 13, se expresa que ocho frases testimonio se enlazan con el código (observación 1). De la información que perciben del jefe, se identificó que existe claridad y fiabilidad en los mensajes emitidos (observación 2,3 y 4).

Aunque también se distingue la ambigüedad en las indicaciones que reciben, lo cual tiende a provocar confusión al momento de realizar las tareas (observación 5).

Por otra parte, las opiniones indican la influencia que tienen los jefes inmediatos sobre los subordinados, ya que con ellos se mantiene una relación directa y de igual forma confían en la información que les brindan (observación 6 y 7).

Figura 13. Red semántica del código: precisión y calidad de la información recibida desde el jefe.



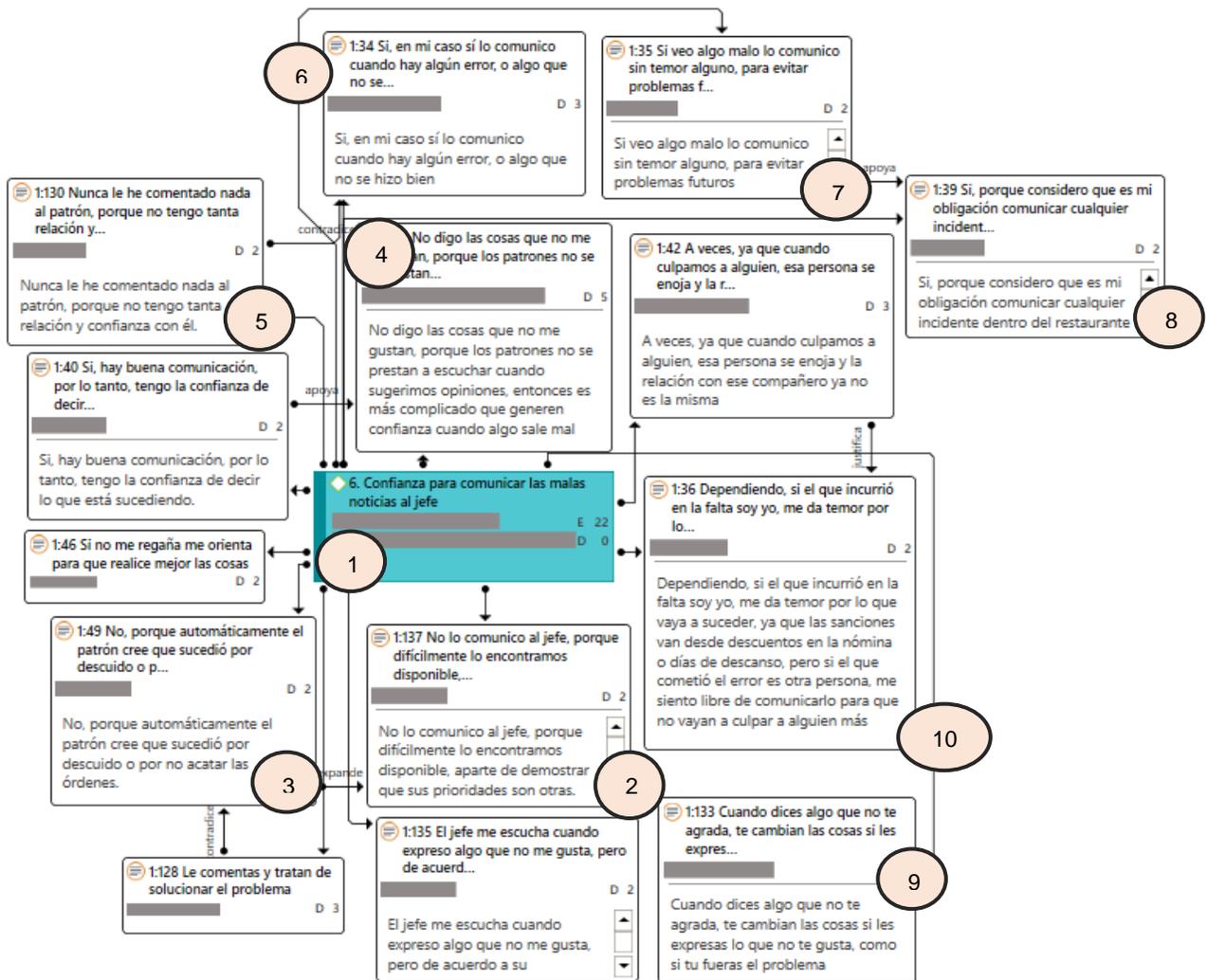
Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019).

4.2.4 Confianza para comunicar las malas noticias al jefe

Se aprecia en la figura 14 el vínculo con 22 citas al código confianza para comunicar las malas noticias al jefe (observación 1). Al preguntarles del tema, una opinión común fue que no tienen tanta relación con el “patrón”, como ellos se refieren al dueño del restaurante, y por la poca disponibilidad que tiene para atenderles evitan expresar lo que sucede (observación 2, 3, 4 y 5).

Algunos participantes consideraron que la relación con el patrón en cuanto a la confianza es buena, incluso prefieren decir lo que sucede para evitar problemas futuros, aunque tengan que asumir las consecuencias de sus actos, debido a que lo relacionan como parte de sus obligaciones (observación 6, 7 y 8). Mientras que una minoría hizo alusión a que, tratan de solucionar el problema, pero los contradicen cuando exponen la situación (observación 9 y 10).

Figura 14. Red semántica del código: confianza para comunicar las malas noticias al jefe.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019).

4.2.5 Credibilidad de la información entre compañeros

Las opiniones sobre la credibilidad de la información entre compañeros se muestran en la figura 15, y se relacionan con el código 11 (observación 1). Entre las frases testimonio recabadas, una opinión común entre los entrevistados fue que no confían en la información que intercambian sus compañeros, debido a que en ocasiones no es verídica y principalmente es porque la relación no es igual entre el personal, ya que existen diversos grupos de compañeros (observación 2, 3, 4 y 5).

4.2.6 Red semántica entre familias: percepción del trato individual e influencia en la toma de decisiones

Los aspectos relacionados con la figura 16 abarcan las frases testimonio de dos familias de códigos, mismas que representan a dos de las dimensiones del IMCOL: Percepción de las oportunidades de influir en el jefe y Nivel de participación en la toma de decisiones (observación 1 y 2). Las respuestas fueron clasificadas en tres códigos diferentes y que pertenecen a las dos familias expuestas (observaciones 3, 4, y 5).

Existieron opiniones divergentes entre códigos de la percepción del trato individual, algunos participantes expresaron que han notado ciertas preferencias con las personas que llevan más tiempo en el restaurante, pues se muestran más tolerantes ante errores que cometen en comparación con los que tienen poco tiempo, desde su perspectiva el trato no es el mismo. No obstante, se observa una contradicción de un entrevistado al decir que el patrón no tiene preferencias por nadie (observación 6 y 7).

De las declaraciones en cuanto a la influencia de los trabajadores en el jefe, expusieron que generalmente no les piden su opinión al momento de tomar una decisión referente a su trabajo, cuando los colaboradores hacen sugerencias acerca de las actividades que realizan, el patrón los escucha, pero no perciben algún cambio, lo cual se traduce en una participación limitada y ausencia del sentido de pertenencia (observación 8, 9, 10 y 11).

Por otro lado, hicieron alusión a que siempre los escuchan cuando el personal les comenta una problemática, apoyando a la idea de que el jefe busca lo mejor para sus trabajadores, y que cuando tienen que cubrir horas extras, les preguntan su disponibilidad (observación 12,13, y 14).

Las familias agrupadas en códigos se muestran en la red semántica de la figura 16, aportan opiniones divergentes sobre la percepción del trato individual por parte del jefe. Sin duda, se vincula con la participación en la toma de decisiones, pues al hablar de este tema y cómo afecta a los subordinados, si se sienten tomados en cuenta o si son tratados como merecen, refleja la capacidad del jefe para delegar responsabilidades y efectuar un trato igualitario.

4.2.7 Red semántica entre familias: percepción de la comunicación descendente

La figura 17 visualiza la relación entre las familias: percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe, percepción de la comunicación jefe/trabajadores y percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (observación 1, 2 y 3).

Se identificaron una serie de cuestiones comunes, como que en el restaurante predomina la comunicación descendente, es decir, la mayor parte de la información se transmite, para asignar tareas, dar a conocer problemas que requieren de atención, proporcionar instrucciones, informar sobre procedimientos al subordinado respecto a su desempeño, fluyendo desde el nivel más alto hacia el más bajo (observación 4, 5 y 6).

La comunicación descendente es vital dentro de una organización, ya que los mensajes que se emitan desde el nivel superior deben de ser claros para que los subalternos asuman el rol que les corresponde. También, se ubican cuestiones como la veracidad y la periodicidad de la información, para la atención pertinente ante las posibles problemáticas que se presenten dentro del restaurante (observación 7 y 8).

Para que se acepte la filosofía organizacional del restaurante entre los trabajadores, se requiere conocer las metas y objetivos establecidos por la empresa, para que el personal adopte el comportamiento que se requiere para hacerlos cumplir (observación 9 y 10). Lo anterior se enlaza con la motivación que necesita el personal para alcanzar las metas y objetivos planteados (observación 11, 12 y 13), misma que en el restaurante se identifica principalmente en el área de ventas, recurriendo a los bonos extras y a felicitaciones de manera verbal por parte del patrón o jefe inmediato.

4.3 Resultados cuantitativos

Para el análisis cuantitativo, se hizo la recolección, procesamiento de los 50 ítems del instrumento y a su vez se generaron resultados con lo que se concluyó el estudio de campo, a fin de obtener el diagnóstico que a continuación se presenta. Dicho diagnóstico se dividió en dos partes, la primera se centró en el análisis de las variables demográficas del personal involucrado y en la segunda se analizaron e interpretaron las dimensiones.

El análisis dimensional, demográfico, correlacional y regresión múltiple se efectuó con el software SPSS versión 22, permitiendo identificar los elementos necesarios para la emisión de interpretaciones como se muestra en los siguientes puntos.

4.3.1 Análisis descriptivo

Como parte del análisis descriptivo, se detallan a continuación los principales resultados que corresponden a las variables individuales, y que se han definido como las características propias del personal, identificadas como variables demográficas: género, edad, escolaridad, estado civil, número de hijos, jornada laboral y antigüedad en el restaurante.

4.3.2 Género del empleado

En la figura 18, se aprecia que, de las 44 personas encuestadas, el 54.55% son del género masculino dada la naturaleza del trabajo por otro lado, se muestra la participación de la mujer en áreas como: la cocina y el trato con el cliente con una participación del 45.45%.

Figura 18. Género del empleado.



Fuente: Elaboración propia con base al estudio de campo (2019)

4.3.3 Edad del empleado

La tabla 10 presenta los rangos de edades en el siguiente orden: 22-29 (31.7%), 31-39 (29.5%), 41-66 (16.1%) como las más representativas. La moda es de 31 años, con un promedio de 30.34 años, la desviación estándar de esta variable respecto a su media es de 11.177 años en promedio, es decir, en las edades de los empleados existe esta variación.

Tabla 10. *Distribución de personal por edad.*

Edad	Porcentaje (%)	Medidas de tendencia central		
		Media	Mediana	Moda
15-20 años	22.1	30.34	28.50	31
22-29 años	31.7			
31-39 años	29.5			
41-66 años	16.1			
Total	100	Desviación estándar 11.177		

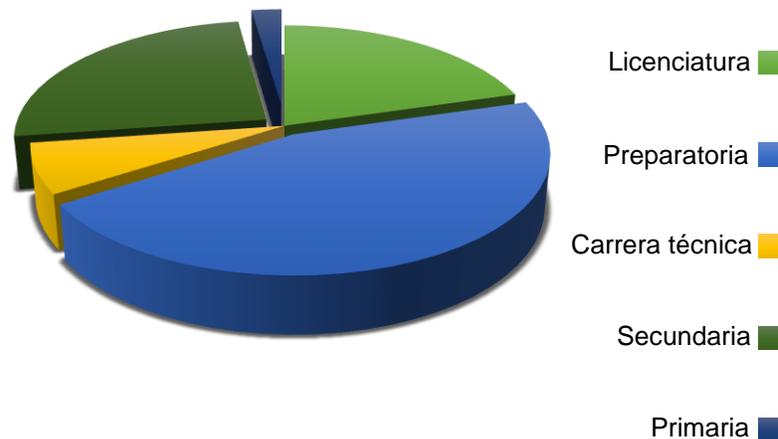
Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

4.3.4 Escolaridad del empleado

El grado de escolaridad alcanzado por el personal es de nivel medio superior, es necesario conocer el grado de preparación académico requerido para ubicarlo en el puesto adecuado, de acuerdo con las actividades y funciones del área.

La figura 19 muestra que el 45.45% culminó el nivel medio superior (preparatoria/bachillerato), seguido del nivel secundaria con 25%, y 20.45% cuentan con licenciatura.

Figura 19. Escolaridad del empleado.

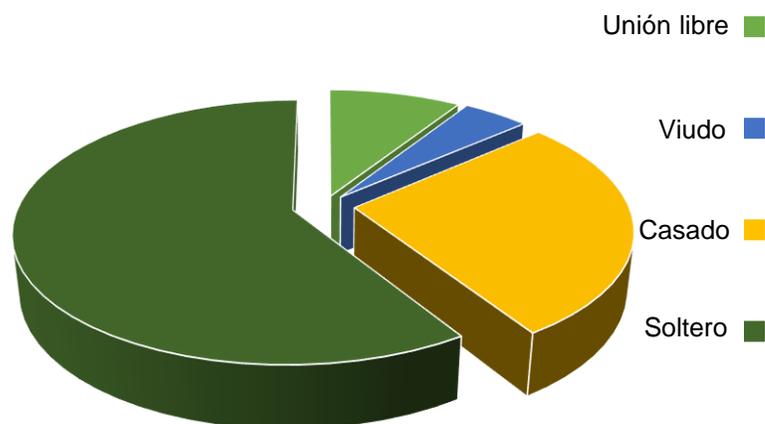


Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

4.3.5 Personal por estado civil

En la figura 20 se muestra la clasificación de acuerdo con la variable estado civil: soltero, casado, viudo y unión libre, en donde se distingue la prevalencia de personas solteras en el restaurante (59.09%), se compara la relación que tiene con la variable edad, en la que indica que la fuerza laboral se ubica en los jóvenes, quienes oscilan entre los 15 a 29 años y que aún no adquieren un compromiso. Las personas casadas abarcaron el 27.27%.

Figura 20. Personal por estado civil.

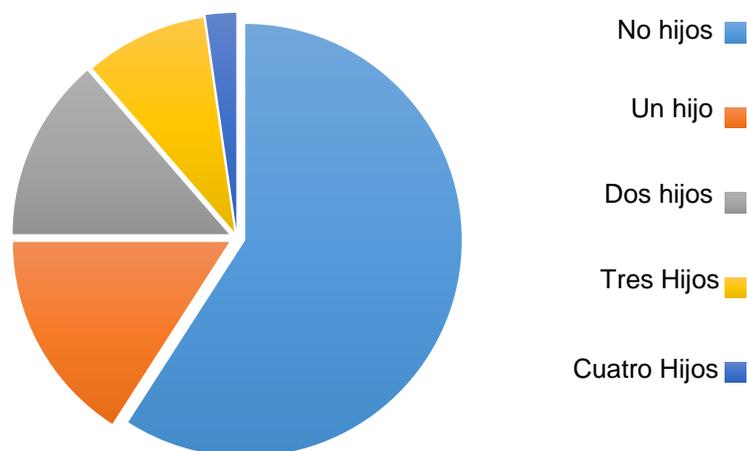


Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

4.3.6 Personal por número de hijos

Respecto a la figura 21, revela información acerca de la variable número de hijos del personal, indicando la existencia de colaboradores sin hijos (59.09%), siendo la más representativa con relación a las personas que dijeron tener cuatro hijos (2.27%).

Figura 21. Personal por número de hijos.



Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

4.3.7 Personal por antigüedad

La tabla 11, muestra que el porcentaje de antigüedad lo ocupan las personas que aún no cumplen un año laborando en el negocio (55.6%). Es importante mencionar que existe la presencia de personas que han prevalecido por más de 10 años en el restaurante (11.1%); una de ellas, de acuerdo con el estudio de campo, se incorporó desde los inicios del restaurante, hace 26 años.

Esta situación refleja que más de la mitad del personal se encuentra laborando de manera temporal, tal es el caso de los jóvenes que no rebasan los 30 años de edad. Las características de las variables demográficas ya descritas tienden a definir el ambiente de trabajo, encontrándose en constante cambio por los individuos que son contratados y renuncian sin completar un año dentro del restaurante. El promedio del personal por antigüedad es de 2.58 años.

Tabla 11. *Personal por antigüedad.*

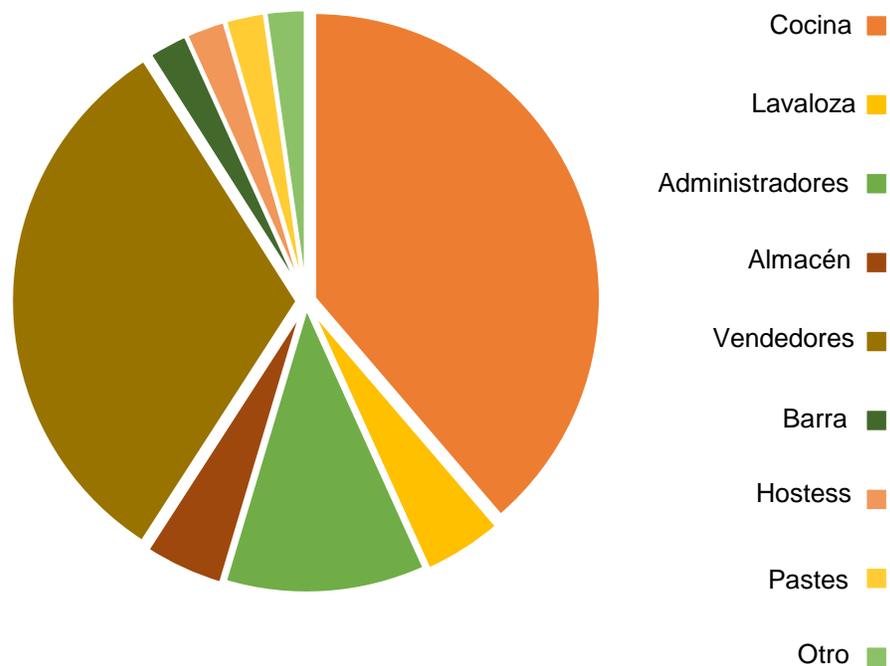
Antigüedad	Porcentaje (%)	Medida de Tendencia central: media
Menor a un año	55.6	
Un año	11.1	
Dos años	6.7	
Tres años	4.4	
Cinco años	2.2	2.58
Ocho años	2.2	
Nueve años	2.2	
Diez años	6.7	
Dieciocho años	2.2	
Veintiséis años	2.2	
Total	100	

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

4.3.8 Personal por área donde labora

Las áreas identificadas en el restaurante son: cocina, lavalozza, administración, almacén, vendedores, barra, hostess, pastes y otro. En la figura 22 se visualiza que el área de trabajo con mayor ocupación de personal es el de cocina (38.64%), seguido del área de vendedores (31.82%), representando a las áreas medulares del restaurante, para atención y buen servicio a los comensales.

Figura 22. Personal por área donde labora.



Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

4.4 Análisis correlacional con el coeficiente de Pearson

Con el apoyo del programa SPSS versión 22, se introdujo la información contenida y sistematizada en una base de datos, lo cual permitió especificar si existe o no una relación entre los ítems del IMCOL. Se partió del supuesto de que un valor 0 indica que no hay asociación entre las variables y uno mayor que 0 indica una asociación positiva.

Para determinar si la correlación de las variables es significativa, se comparó el valor p con su nivel de significancia.

La tabla 12 indica que el ítem “recibe información de diversas fuentes como reuniones y publicaciones” con “su jefe expresa confianza en sus habilidades laborales”, tiene una correlación positiva moderada de 0.541 con un nivel de significancia de 0.0 lo cual quiere decir que en las reuniones o indicaciones el jefe tiene la confianza de brindar información para que ellos ejecuten sus indicaciones de la manera en que lo especifica cada fuente de información, es un vínculo indispensable entre los dos ítems, ya que si el jefe confía en las habilidades de su personal, les permitirá recibir información que les compete para ejecutar sus labores como corresponde.

Del ítem “su jefe le entiende” con “su jefe expresa confianza en sus habilidades laborales”, la correlación fue positiva moderada, al ser de 0.391 con un nivel de significancia de 0.009, en este sentido se interpreta que existe una poca delegación de tareas de acuerdo con las habilidades laborales del empleado, ya que el jefe tiende a no mostrar interés por las actividades que él desempeña. El coeficiente indica que no existe asociación entre las dos variables, y a medida que aumenta el valor de una variable, también lo hace el valor de la otra.

Por otro lado, la correlación del ítem “su jefe le entiende” con “usted realmente entiende a su jefe” es positiva de 0.461 y su nivel de significancia es de 0.02, lo cual se traduce en una buena relación entre jefe y subordinado en cuanto a comunicación se refiere, el jefe expresa información de manera clara siendo del total entendimiento del subordinado, a su vez, el empleado comunica con exactitud lo referente a su trabajo dentro del restaurante.

Al correlacionar el ítem “Recibe información de diversas fuentes como reuniones y publicaciones” y “Su jefe le entiende” tuvo una correlación baja de 0.158 y nivel de significancia de 0.305, lo cual demuestran los puntos de oportunidad en la comunicación descendente.

Tabla 12. *Correlación de ítems con distribución normal.*

		Su jefe expresa confianza en sus habilidades laborales	Su jefe le entiende	Usted realmente entiende a su jefe	Recibe información de diversas fuentes como reuniones y publicaciones
Su jefe expresa confianza en sus habilidades laborales	Correlación de Pearson	1	.391**	.256	.541**
	Sig. (bilateral)		.009	.093	.000
	N	44	44	44	44
Su jefe le entiende	Correlación de Pearson	.391**	1	.461**	.158
	Sig. (bilateral)	.009		.002	.305
	N	44	44	44	44
Recibe información de diversas fuentes como reuniones y publicaciones	Correlación de Pearson	.541**	.158	.307*	1
	Sig. (bilateral)	.000	.305	.043	
	N	44	44	44	44

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

* La correlación es significante al nivel 0.05 (bilateral)

Fuente: elaboración propia con base en datos del estudio de campo (2019).

4.5 Análisis de regresión múltiple

La tabla 12 ilustra los resultados obtenidos del modelo de regresión múltiple a partir de la siguiente ecuación:

Rendimiento de los trabajadores= 4.452052+(-0.4439) Género+0.02616 Edad+(-0.03199) Experiencia+0.6240 Soltero+1.6252 Hijos+0.4573 Infraestructura+0.8631 Implementos+0.6046 Seguridad.

Como se destaca en la tabla 13, los resultados contrastados muestran que las variables independientes que se relacionan con el clima organizacional son significativas por el nivel de probabilidad son cercanas a 0%, es decir, las variables propuestas en el modelo son idóneas y correspondientes para la variable dependiente (rendimiento laboral del personal del restaurante) del modelo. Por otro lado, se comprobó que la variable género y experiencia se relacionan negativamente con la variable dependiente, estableciendo una relación inversa, es decir, por cada cambio que ocurre en la variable X incide en la variable Y.

Tabla 13. *Matriz general del modelo de regresión múltiple.*

Variables	Análisis ANOVA	Mujer X1	Ed. X2	Exp. X3	Soltero X4	Hijos X5	Infr. X6	Imp. X7	Seg. X8
Rendimiento de los trabajadores	Probabilidad	0.031	0.048	0.041	0.029	0.007	0.032	0.00	0.08
	Coeficiente	-0.04439	.00271	-0.03499	0.6540	1.6452	0.4673	0.8831	0.6056

Ed. Edad
 Exp.: Experiencia
 Infr.: Infraestructura
 Imp.: Implementos necesarios
 Seg.: Seguridad

Fuente: elaboración propia con base en datos de la investigación (2020).

La tabla 14 corrobora que el ajuste es significativo de $R^2=0.8067$, y esto muestra que el análisis realizado es un modelo de regresión válido, el cual explica el buen ajuste o significancia de la variable rendimiento laboral. El modelo está dado por el valor de 0.0000 resultando ser significativa en conjunto y se encuentra abajo del nivel de error establecido que es 0.05, considerado como aceptable al modelo, lo cual coincide con un estudio realizado sobre la relación de clima organizacional y calidad en el servicio, demostrando que el ajuste de R^2 es significativo a partir de 0.746 para validar el modelo de regresión en estudios similares (Sotelo y Figueroa, 2017).

Las variables demográficas independientes (género, edad, experiencia, soltero, hijos, infraestructura, implementos y seguridad) que se relacionan con el clima organizacional influyen en el rendimiento laboral del trabajador.

Otras técnicas aplicadas son pruebas de normalidad estadísticas calculadas a fin de corroborar la relación de las variables independientes con la dependencia siendo consistente el resultado, se aplicó la prueba Shapiro-Wilk y se obtuvo un valor de 0.90125 y una probabilidad de 0.26674, cifra significativa superior al nivel de significancia 0.05, indicando que los datos siguen una distribución o población normal, las variables son aptas para el análisis de la investigación.

Tabla 14. *Matriz general del Modelo de Regresión Múltiple*

Modelo Multivariado			
Rendimiento laboral	R Ajustado	Probabilidad	Prueba de Normalidad Shapiro-Wilk
	0.8067	0.0000	W= 0.90125 P= 0.26674

Fuente: elaboración propia con base en datos de la investigación (2020).

Se aplicaron otras pruebas como la de heteroscedasticidad Breusch-Pagan y Cameron & Trivedi, como se explica en la tabla 15. La prueba de Breusch-Pagan y el Test de matriz de información IM-test, tienen una probabilidad= 0.9629 y 0.4058, indicando que los valores que se obtuvieron están por encima del porcentaje que equivale a 5.00%, lo cual significa que se acepta H_0 , demostrando que el clima organizacional influye sobre el desempeño de los trabajadores del restaurante Tejada “El Serranillo”.

Tabla 15. *Matriz del supuesto de Heteroscedasticidad.*

Supuesto de Heteroscedasticidad	
Breusch – Pagan chi=0.00 Probabilidad=0.9669	Cameron & Trivedi’s decomposition of IM - test chi2= 25.00 Probabilidad= 0.4058

Fuente: elaboración propia con base en datos de la investigación (2020).

Al aplicar el cuestionario se identificó que las variables consideradas como: experiencia laboral, estado civil, número de hijos, infraestructura de la empresa, implementos necesarios para su ambiente laboral, seguridad y escolaridad influyen en el clima organizacional de los trabajadores del restaurante Tejeda “El Serranillo”, al considerarse variables determinantes del clima. Se infiere que las variables mencionadas influyen a su vez en el rendimiento laboral de los trabajadores.

4.6 Análisis dimensional

Se describe la calidad encontrada del Clima Organizacional (pobre, regular, bueno y muy bueno) a partir de la percepción individual de los colaboradores del restaurante. Es importante señalar que las siete dimensiones que se presentan en este apartado indican la percepción en general del entorno laboral como líderes de la organización y la percepción comunicativa.

4.6.1 Clima Organizacional

Respecto a la primera dimensión: “Percepción de la comunicación jefe/trabajadores”, se observa que, de los 44 colaboradores encuestados, el 54% califica al clima como “bueno”, colocándose como el porcentaje de mayor importancia. Aunque las valoraciones anteriores se consideraron como aceptables, se destaca un porcentaje significativo del clima “regular” y el “pobre” con 22.7 % y 2.3%, afirmando que los mensajes no se dirigen de manera descendente a través de la cadena de mando formal, inhibiendo la realización de sus actividades. Indica que los colaboradores perciben que este tipo de comunicación es buena, pues reciben de su superior las indicaciones e información precisa para llevar a cabo sus labores (tabla 16).

Tabla 16. D1: Percepción de la comunicación jefe/trabajadores.

Valoración	Porcentaje
Pobre	2.3
Regular	22.7
Buena	54.5
Muy buena	20.5
Total	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

En la tabla 17 se ubica la dimensión dos, que corresponde a la “percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente”, del cual, el 47.7% calificó a la comunicación como “calidad y exactitud alta”, posicionándose como la valoración sobresaliente de este factor, seguido de la ponderación “calidad y exactitud media” (36.4%), y los empleados que consideran que la comunicación es “calidad y exactitud baja” (6.8%).

Tabla 17. D2: percepción de la calidad y exactitud de la comunidad descendente.

Valoración	Porcentaje (%)
Calidad y exactitud baja	6.8
Calidad y exactitud media	36.4
Calidad y exactitud alta	47.7
Calidad y exactitud muy alta	9.1
Total	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

La tabla 18 describe a la dimensión tres: “Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación”, de los 44 colaboradores encuestados, 36.4% la calificaron como “comunicación buena”, al mismo tiempo, el personal calificó como “comunicación muy buena” (34.1%); aunque las

valoraciones “comunicación regular” y “comunicación pobre” (25% y 4.5%) representan focos rojos en el manejo del personal, ya que no se sienten escuchados con regularidad.

Tabla 18. *D3: comunicación ascendente, de los aspectos empáticos y afectivos.*

Valoración	Porcentaje (%)
Comunicación Pobre	4.5
Comunicación Regular	25.0
Comunicación Buena	36.4
Comunicación Muy buena	34.1
Total	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

La Tabla 19 detalla la dimensión cuatro, de la “percepción de las oportunidades de influir en el jefe”, evidenciando que la valoración predominante es “buena” (40.9%), seguido de la opinión en la percepción de las oportunidades de influir en el jefe, calificándola como “muy buena” (22.7%), el personal restante optó por la valoración “regular” (34.1%).

Tabla 19. *D4: percepción de las oportunidades de influir en el jefe.*

Valoración	Porcentaje (%)
Pobre	2.3
Regular	34.1
Buena	40.9
Muy buena	22.7
Total	100.0

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

Las afirmaciones de la tabla 20, relacionadas con la dimensión cinco: “percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe”, aportan que la valoración que sobresale es “alta confianza” (36.4%), seguida de “media confianza” (31.8%), las

personas que tienen la percepción de que la confiabilidad de la información recibida desde el jefe es “muy alta confianza” son 27.3%. La tabla revela que los trabajadores del restaurante creen convincentes las explicaciones de la gerencia, además de confiar en las aptitudes del gerente para dirigir a su empresa.

Tabla 20. D5: *percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.*

Valoración	Porcentaje (%)
Baja confianza	4.5
Media confianza	31.8
Alta confianza	36.4
Muy alta confianza	27.3
Total	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

No obstante, el personal que opinó que la confiabilidad de la información descendente es “baja” perciben que esta carece de claridad, las metas desafiantes en su trabajo no se asumen como el jefe lo establece y generalmente la motivación se encuentra ausente al momento de cumplir con las metas.

La tabla 21, que aborda la dimensión seis: “percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo”, se aprecia que el mayor porcentaje se ubicó en la valoración “alta confianza” (40.9%), nivelándose con las valoraciones “baja confianza” y “confianza media” (20.5% y 22.7%), las cuales son focos rojos para el restaurante al vincularse con la perspectiva comunicativa entre compañeros.

Tabla 21. *D6: confiabilidad de información recibida desde los compañeros de trabajo.*

Valoración	Porcentaje (%)
Baja confianza	20.5
Confianza media	22.7
Alta confianza	40.9
Muy alta confianza	15.9
Total	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

La tabla 22 indica la “percepción de la comunicación entre subordinados” de la dimensión siete, donde el mayor porcentaje se encuentra en la valoración “comunicación buena” (56.8%), seguido de los colaboradores que juzgan como “comunicación muy buena” (31.8%). Lo cual se traduce en un buen flujo de información entre pares, en relación con las funciones que les compete en su área de trabajo, así mismo, se sienten satisfechos con los mensajes transmitidos.

Tabla 22. *D7: percepción de la comunicación entre subordinados.*

Valoración	Porcentaje (%)
Comunicación regular	11.4
Comunicación buena	56.8
Comunicación muy buena	31.8
Total	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

La tabla 23 describe que, del total de los 44 subordinados, la mayor parte considera que el clima laboral es “pobre” (79.5%), siendo este porcentaje el de mayor relevancia con relación a los que lo juzgaron como “regular” (20.5%), estas valoraciones asumen la existencia de posibles problemáticas que giran en torno a la comunicación.

Tabla 23. *Tipo de clima organizacional en personal subordinado.*

Valoración	Porcentaje (%)
Clima pobre	79.5
Clima regular	20.5
Total	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

4.6.2 Liderazgo

La percepción de “liderazgo del jefe” se distinguen en los siguientes dos sub-factores clasificados en: autócrata, autócrata consultor, administración delegada y administrador de consensos como se describen a continuación.

En la tabla 24, detalla que en la dimensión ocho, el 95.5% del personal consideran que el nivel de participación en la toma de decisiones es “muy alto” y únicamente 2.3% opinan que es “regular” y “alto”, es decir, que los colaboradores perciben que sus opiniones influyen en las decisiones que se toman para la mejora de alguna actividad relacionada con el desempeño del restaurante.

Tabla 24. *D8: nivel de participación en la toma de decisiones.*

Valoración	Porcentaje (%)
Regular nivel de participación	2.3
Alto nivel de participación	2.3
Muy alto nivel de participación	95.5
Total	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

La tabla 25 proporciona una visión general del tipo de liderazgo percibido en el restaurante, al que califican como “autócrata consultor” (56.8%), mientras que el restante

(31.8%) lo considera “autócrata”, únicamente el 11.4% lo considera como “administración delegada”.

Tabla 25. *Tipo de liderazgo del jefe.*

Valoración	Porcentaje (%)
Autócrata	31.8
Autócrata consultor	56.8
Administración delegada	11.4
Total	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

Asimismo, en la tabla 26 se presentan los resultados obtenidos de la dimensión nueve: nivel de intercambio de información que genera el jefe dentro del restaurante, a lo cual los colaboradores respondieron con 79.5% que es “bajo”, este resultado conlleva a percibir que la información que recibida de su superior es deficiente.

El jefe, tiene la función de evaluar el rendimiento de sus empleados, repartir responsabilidades y notificar de manera verbal o por escrito las decisiones relevantes de la empresa en cuestión. Entonces, los resultados obtenidos en esta dimensión evidencian que se están olvidando del buen trato a los subordinados, pues es una responsabilidad apoyar de manera emocional, brindarles información y consejo para un trato justo.

Tabla 26. *Dimensión nueve: nivel de intercambio de información.*

Valoración	Porcentaje (%)
Bajo	79.5
Medio	20.5
Total	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

4.6.3 Clima organizacional y liderazgo con variables demográficas en personal del restaurante Tejeda “El Serranillo”.

A continuación, se hace un análisis en relación con las dimensiones del clima organizacional y las principales variables demográficas de los colaboradores del restaurante. De los resultados de las dimensiones de clima organizacional analizadas en función del género del personal, indican que la única variación se obtuvo en la dimensión uno, 31.82% del género femenino calificó al clima como “pobre” y 13.64% como “regular”. El 47.73% del género masculino lo valoró como “pobre” y el 6.82% como “regular” (tabla 27).

Tabla 27. *Clima organizacional por género del personal.*

Género	PCJT		PCD (%)	PCA Clima Pobre %	POJ Clima Pobre %
	Clima Pobre (%)	Clima Regular (%)			
Femenino	31.82	13.64	45.45	45.45	45.45
Masculino	47.73	6.82	54.55	54.55	54.55
Total	79.55	20.46	100	100	100

PCJT: percepción de la comunicación jefe/trabajadores.
PCD: percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente.
PCA: percepción de la comunicación ascendente.
POJ: percepción de las oportunidades de influir en el jefe

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

La variable edad descrita en la tabla 28, comprueba que las personas del rango 23-29 califican al clima como “pobre” (22.72%) y como “regular” (6.81%), seguido del rango 15-22 que perciben al clima como “pobre” (20.45%) y como “regular” (4.54%). Las personas de 52-66 opinan que el clima es “pobre” (4.54%) y como “regular” (2.27%), como las más sobresalientes. Las irregularidades manifestadas con el clima organizacional se propician entre las personas jóvenes.

Tabla 28. *Clima organizacional por edad del personal.*

Edad	PCJT	
	Clima Pobre (%)	Clima Regular (%)
15-22	20.45	4.54
23-29	22.72	6.81
31-36	18.18	2.27
37-45	13.63	4.54
52-66	4.54	2.27
Total	79.52	20.48

PCJT: percepción de la comunicación jefe/trabajadores.

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

La tabla 29 ilustra que el género predominante, como ya se mencionó es el masculino, mismo que considera que el tipo de liderazgo es de “Autócrata” a “Autócrata consultor” (22.73% y 25%), mientras que el femenino opinó mayormente que el tipo de liderazgo es Autócrata consultor (31.82%).

Tabla 29. *Tipo de liderazgo por género del personal.*

Género del empleado	Tipo de liderazgo			Total
	Autócrata %	Autócrata consultor %	Administración delegada %	
Femenino	9.08	31.82	4.55	45.45
Masculino	22.73	25	6.82	54.55
Total	31.82	56.82	11.37	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

Los resultados obtenidos en la tabla 30, hacen referencia a un tipo de liderazgo Autócrata consultor por personal subordinado de los rangos de edades de 15-22 y 23-29 con 15.90% y 18.18% respectivamente, evidenciando que las personas con las que el jefe se basa o expone la problemática a resolver son principalmente las personas de 15 a 29 años.

Tabla 30. *Liderazgo por edad del personal.*

Edad	Autócrata %	Autócrata consultor %	Administración delegada %
15-22	6.81	15.90	2.27
23-29	6.81	18.18	4.54
31-36	4.54	13.63	2.27
37-45	9.09	9.09	0
52-66	4.54	0	2.27
Total	31.8	56.8	11.36

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo

La tabla 31 representa el nivel de escolaridad medida en la variable clima organizacional, en donde se demuestra que las personas con un nivel superior definen al clima organizacional como pobre, en este caso los que cumplen con el nivel preparatoria o bachillerato consideran que la comunicación con su jefe no evidencia la confianza para comunicar sus opiniones o incluso reconocimiento por su trabajo (38.64%) siendo la más representativa, seguido del nivel secundaria (20.45%) que también juzga al clima como pobre.

Tabla 31. *Clima organizacional por escolaridad del empleado.*

Escolaridad del empleado	Clima organizacional		Total %
	Clima pobre %	Clima regular %	
Primaria	0	2.27	2.27
Secundaria	20.45	4.55	25
Técnico	4.55	2.27	6.82
Preparatoria/bachillerato	3 8.64	6.81	45.45
Licenciatura	15.91	4.55	20.46
Total	79.55	20.45	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

Así mismo, la tabla 32 detalla que la percepción del tipo de liderazgo por grado de estudios, indica que el personal con un mayor nivel de escolaridad considera que el tipo de liderazgo es autócrata consultor, en este caso preparatoria o bachillerato (27.27%) y licenciatura (15.90%), sólo una minoría de los niveles ya nombrados lo define como administrador de consensos (4.55% y 2.27%). Por otro lado, el personal que sólo cuenta con el nivel básico calificó al liderazgo como Administración delegada.

Tabla 32. *Liderazgo por escolaridad del empleado.*

Escolaridad del empleado	Tipo de liderazgo			Total
	Autócrata %	Autócrata consultor %	Administración delegada %	
Primaria	0	0	2.27	2.27
Secundaria	13.63	9.09	2.27	24.99
Técnico	2.27	4.55	0	6.82
Preparatoria/bachillerato	13.63	27.27	4.55	45.45
Licenciatura	2.27	15.90	2.27	20.44
Total	31.8	56.81	11.36	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

Se puede ver que en la tabla 33 el personal subordinado que aún no cumple un año de antigüedad destaca en opinar que el clima es pobre (38.64%) al igual que las personas que ya cuentan con un año (13.63%). Además, se observa que es una minoría los que tienen más de diez años en el restaurante y que perciben al clima como regular, como es el caso de las personas que han alcanzado los 26 años laborando (2.27%) y de los que tienen de dos a tres años (2.27%).

Tabla 33. *Clima organizacional por antigüedad en el personal.*

Antigüedad en el restaurante	Clima organizacional		Total
	Clima pobre %	Clima regular %	
0	38.64	11.36	50
Un año	13.63	2.27	15.9
Dos años	6.81	2.27	9.08
Tres años	4.54	2.27	6.81
Cinco	2.27	0	2.27
Ocho	2.27	0	2.27
Nueve años	2.27	0	2.27
Diez años	6.81	0	6.81
Dieciocho años	2.27	0	2.27
Veintiséis años	0	2.27	2.27
Total	79.51	20.44	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

La tabla 34 relaciona las variables del clima organizacional y el tipo de liderazgo, en donde se aprecia que el personal que describe al clima como pobre también perciben al liderazgo como autocrático (79.54%), revelando que los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, derivado de las percepciones de la flexibilidad organizativa, sentido de pertenencia, reconocimiento y comunicación. Se puede decir que se denota en una carencia de trabajo en equipo, obtienen resultados de las personas únicamente por el pago que reciben.

Tabla 34. *Clima organizacional y tipo de liderazgo.*

Tipo de clima organizacional	Tipo de liderazgo	Total
	Autócrata	
Clima pobre	79.54	79.54
Clima regular	20.45	20.45
Total	100	100

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

4.7 Integración de enfoques: cualitativo y cuantitativo

En la tabla 35 se detalla la característica principal de las frases testimonio que aluden al clima organizacional en relación con los resultados de las dimensiones por la interpretación del IMCOL en el personal del restaurante. De este modo, se pueden visualizar y contrastar los valores encontrados en el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Tabla 35. *Integración del enfoque cualitativo y cuantitativo.*

Dimensión	Enfoque cualitativo	Enfoque cuantitativo
Percepción de la comunicación jefe/trabajadores.	Reconocían y agradecimiento.	Regular
Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente.	Información constante por el dueño del restaurante y metas.	Calidad y exactitud media
Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.	Confianza, relación, comunico y problema.	Comunicación regular
Percepción de las oportunidades de influir en el jefe.	Intereses, escuchan, descanso y preferencias.	Regular
Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.	Información, mejorar y franqueza.	Media confianza
Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.	Fomentar, conflictivas, confianza y enemistades.	Baja confianza-Confianza media
Percepción de la comunicación entre subordinados.	Relación, comunicación, amistad, jefes inmediatos.	Comunicación buena
Nivel de participación en la toma de decisiones.	Los patrones escuchan y ayudan con relación a la problemática que se comenta.	Muy alto nivel de participación
Tipo de liderazgo del jefe.	El jefe escucha cuando se expresan inconformidades, pero de acuerdo con su conveniencia actúa.	Autócrata consultor
Nivel de intercambio de información.	En ocasiones no concuerda la información que dice el patrón con la de sus padres, por la diferencia de opiniones, genera confusión.	Bajo

Fuente: elaboración propia con base al estudio de campo (2019).

Los resultados cualitativos muestran que los factores que inciden directamente con el clima organizacional son la Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, Percepción de las oportunidades de influir en el jefe, Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo y el Nivel de intercambio de información. La problemática se sitúa en aspectos de la comunicación interna:

Percepción de la comunicación jefe/trabajadores. Al comparar esta dimensión se pudo apreciar, que sus percepciones coinciden con las del cuestionario aplicado, que con base en la teoría de motivación e higiene desarrollada por Herzberg (1959) citado en Manso 2002, explica que la satisfacción del empleado se relaciona con el contexto en el que desarrolla su trabajo, y la ausencia de motivación se da cuando aspectos como el salario, beneficios, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, relaciones con el supervisor y seguridad laboral se encuentran deteriorados o no existen.

Estos factores que se proponen en la teoría podrían explicar los resultados obtenidos por las entrevistas y que señalan que la ausencia de reconocimiento y agradecimiento por el trabajo bien hecho se vincula con el compromiso que muestran al realizar su trabajo, donde, al realizar las entrevistas se percibieron actitudes como apatía y desmotivación, al decir que únicamente se les reconoce de manera verbal dándoles las gracias, los incentivos monetarios se ofrecen esporádicamente.

La valoración que dieron los trabajadores a esta dimensión fue “Regular”, mediante la interpretación cuantitativa del instrumento, evidenciando la falta de reconocimiento por su trabajo. Estos resultados probablemente se deban a la poca apertura que tiene el patrón para escuchar las necesidades y problemáticas de los colaboradores, así como la escasa validez que les asigna sobre las cosas que le comunican, estos aspectos son esenciales para guiar el comportamiento en el área de trabajo.

Percepción de las oportunidades de influir en el jefe. Las relaciones interpersonales y la cooperación juegan un papel importante, debido a que es una de las dimensiones que forma parte de la teoría de Litwin y Stringer (1968), y hacen alusión a que los colaboradores definen un clima positivo cuando perciben compañerismo y apoyo en su equipo de trabajo, así como con sus superiores, permitiendo la realización de sus actividades de manera oportuna.

Se visualiza una especie de dependencia, al encontrarse sujetos a realizar las tareas dadas por sus superiores, de acuerdo con el rol que desempeñan en el restaurante. También, se encontraron trabajadores que se les facilita proponer diferentes formas de realizar su trabajo; sin embargo, se observó que otras personas, al proponer diferentes formas de realizar mejor sus actividades, no son tomadas en cuenta.

Esta dimensión la calificaron como “regular”, resultado de la dinámica cotidiana descrita en las entrevistas, estos aspectos se corroboran con la manera en cómo se direccionan las órdenes y tareas a realizar. Asimismo, se encontraron con ciertas preferencias que tienen con el personal con mayor antigüedad, notaron que existe un trato diferente con los de reciente ingreso.

Liderazgo. La dimensión de liderazgo se encuentra en función del nivel de intercambio de información y nivel de participación en la toma de decisiones, el personal manifestó mediante la interpretación de los datos cualitativos la discordancia del jefe con las problemáticas de su personal en función de su trabajo, predominan las opiniones que sugieren que el patrón escucha a su personal, pero no toma en cuenta lo que le sugieren.

A partir del análisis de los resultados cuantitativos obtenidos por la dimensión de liderazgo, se demostró que el nivel valorado como “bajo”, lo obtuvo la dimensión Nivel de intercambio de información, la cual se asocia con las percepciones individuales de los trabajadores y explican que el patrón presenta un área de oportunidad en la comunicación con su personal, los canales de información requieren ser definidos. Asimismo, el tipo de líder lo calificaron como “Autócrata consultor”, con estas valoraciones se afirma que el líder, en este caso el patrón, no escucha al personal para despejar dudas, solucionar

problemas o sumar ideas, por lo tanto, genera desmotivación en los empleados e incide directamente en el clima organizacional. El análisis comparativo de liderazgo con el modelo que proponen Vroom y Yetton (1973), definen cinco procesos de decisión, dos de tipo autoritario y dos consultivos, describiendo con claridad al hallado en el restaurante, al ser de tipo consultivo, el gerente comparte de manera individual el problema con sus colaboradores sobresalientes, obtiene las ideas y sugerencias, pero la decisión es suya.

Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo. Los resultados cualitativos de esta dimensión abordaron aspectos que demuestran las relaciones interpersonales negativas, dando lugar a la formación de bandos de enemistades y chismes, dijeron no confiar en la información que se transmiten entre pares, a reserva de una minoría que expresó sentirse en confianza con su equipo de trabajo. Lo anterior significa que existe diversidad de formas de pensar y carecen de una dinámica que fortalezca el intercambio de información.

Al contrastar las opiniones recabadas con el análisis cuantitativo, lo cual permitió a esta dimensión definir que coinciden con los argumentos descritos en los resultados cualitativos, con las valoraciones “Baja confianza” y “Confianza media”. Esta dimensión se puede explicar con las afirmaciones que hacen los autores Montoya y De la Rosa (2014), quienes afirman que la comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico implica tres propósitos básicos: apoyo socioemocional entre compañeros, coordinación entre compañeros en el proceso laboral, para la realización de un trabajo eficiente y la difusión de un punto de control que otorgue o extienda la responsabilidad. De ser lo contrario, el sentido de colaboración presenta inestabilidad que se refleja al interior de la organización, propiciando problemas que afectan la calidad de servicio y entorno laboral.

Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente. De acuerdo con los autores Davis y Newstrom (1985) la comunicación descendente se desarrolla de manera efectiva cuando los gerentes o directivos emplean una actitud positiva ante la

comunicación, que estén convencidos de que es importante para la realización de su trabajo, hacer un esfuerzo por mantener informado a su personal, llevar a cabo una planeación para que se efectuó una comunicación de forma constante y consciente, generando confianza entre los emisores y receptores.

Con base a las respuestas de los trabajadores, en el restaurante predomina una comunicación descendente, la mayor parte de la información se transmite para la asignación de tareas, dar a conocer problemas que requieren atención y proporcionar instrucciones, este fluye desde el nivel superior del restaurante, dato que se representa con la valoración “Calidad y exactitud media”, ya que existen algunas áreas de oportunidad como la falta de información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales y retroalimentación al subordinado respecto a su desempeño.

En los resultados cualitativos de esta dimensión se corrobora que la información que les brindan es constante y puntual, al notificarles, por ejemplo, de los roles de organización del trabajo de cada semana, las actividades y eventos a realizar, perciben claridad en la información que se les proporciona. No obstante, argumentaron que en pocas ocasiones les dan a conocer información sobre las metas que se están alcanzando o que se pretenden alcanzar, así como la explicación del porqué y cómo se están haciendo las cosas.

Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación. Las características de la comunicación ascendente en función de aspectos empáticos y afectivos de esa relación obtuvieron una “Comunicación regular”, los trabajadores del restaurante consideran que informan a su superior cuando existen problemáticas para que puedan ser atendidas, con la finalidad de evitar conflictos futuros.

Al comparar los resultados con los obtenidos en las entrevistas, se pudo observar que los aspectos que evaluaron a este tipo de comunicación tienen que ver con la confianza que tienen para hacer saber las malas noticias al patrón, expresaron que prefieren decir las situaciones que afectan al buen desempeño de las labores en el restaurante.

Por otro lado, cuando existen problemas que afectan directamente la productividad, en estas situaciones los subordinados por temor, conveniencia o respeto a los niveles superiores de mando o a sus compañeros, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción o desempeño.

Percepción de la comunicación entre subordinados. De acuerdo con De Castro (2014) los colaboradores ostentan vínculos de comunicación con su área correspondiente, con personal de otros departamentos y con la comunidad externa. Cuando las relaciones se dan de manera positiva, se reúne gran cantidad de información que se puede transferir a los demás. De lo anterior parte la importancia de este factor en el restaurante, y mediante la aplicación del instrumento se pudo confirmar que la perciben como una “Comunicación buena”, al intercambiar información sobresaliente y que tiene que ver con sus actividades y su correcta ejecución.

Al abordar las opiniones de cada trabajador, se observó que mantienen una relación principalmente con los jefes inmediatos, comunicación entre compañeros es únicamente por trabajo, y la amistad se llega a dar en pequeños grupos por área de trabajo o por turno.

Los resultados obtenidos al utilizar el modelo de regresión múltiple presentaron un análisis general en donde se demostró la influencia de las variables independientes sobre la dependiente, permitió hacer un análisis en función de clima organizacional y desempeño laboral. Se destaca la influencia significativa de las variables independientes como estado civil, número de hijos, infraestructura, implementos necesarios y seguridad, por mostrar una mejor relación con la variable rendimiento laboral, a diferencia de los factores: género, edad y experiencia laboral, siendo desfavorables para el modelo.

Capítulo V. Conclusiones

El clima organizacional representa una variable clave en el desempeño de una organización, el clima se percibe, se vive y afecta en todos los aspectos de la empresa. La presente investigación abordó aspectos esenciales para el reconocimiento de la fenomenología, como un acercamiento al tema de clima organizacional y liderazgo mediante la revisión de literatura, así mismo, la elección de una herramienta de medición que se adecuara a las características organización.

El cumplimiento de los objetivos planteados se fundamenta con la recopilación de las frases testimonio, las cuales sirvieron para describir de forma empírica la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional. Del mismo modo, se llevó a cabo la aplicación del cuestionario para la obtención de los datos cuantitativos y así complementar la interpretación propia del IMCOL de Mellado (2004), en la que se determinó la calidad de la comunicación, el nivel de clima organizacional y tipo de liderazgo.

Al tratarse de una empresa que se dedica a la prestación de servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos, surge el presente proyecto de investigación, con el objetivo general de *Diagnosticar el clima organizacional percibido en el restaurante Tejeda “El Serranillo” a partir del Instrumento de Medición del Clima Organizacional y Liderazgo, con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento del ambiente dentro de una organización*, lo cual fue posible mediante la implementación de acciones que se direccionaron en función de cuatro objetivos específicos, con la descripción de los hallazgos correspondientes:

Una variable para determinar el clima organizacional fue la comunicación descendente, conforme a la percepción individual de los subordinados es favorable. El personal recibe información principalmente para la asignación de tareas, dar a conocer las problemáticas que requieren ser atendidas, así como instrucciones de manera general. Los mensajes surgen desde el nivel superior del restaurante hacia los mandos medios y nivel operativo.

No obstante, es necesario que se les brinde a los subordinados información constante sobre el cumplimiento de las metas que se están alcanzando o pretenden alcanzar, así como del porqué y cómo se están haciendo las cosas.

Los trabajadores manifestaron que no se sienten reconocidos por el trabajo bien hecho, explicaron que los incentivos monetarios son indispensables, pues los motivarían a realizar de manera eficaz sus labores y satisfacer sus necesidades.

Las opiniones de los trabajadores son expresadas en su mayoría al jefe inmediato, por lo que la percepción de la influencia en el jefe reduce la posibilidad de difusión y atención al no ser consideradas para la toma de decisiones, lo que ocasiona un ambiente de inestabilidad del clima organizacional al limitar la participación del trabajador.

Se afirma que la comunicación y confianza entre pares se ve afectada por los chismes e información errónea, por lo tanto, las relaciones de confianza se dan en pequeños grupos de acuerdo con su área de trabajo, propiciando al ambiente laboral como negativo.

Los aspectos analizados en los puntos anteriores, como la comunicación descendente, motivación y la comunicación entre pares son factores que determinan al clima organizacional, y que al hacer el análisis cualitativo se detectaron algunos aspectos que pueden ser mejorados, y que autores como Hodgetts y Altman (1981) consideran a los beneficios de la comunicación interna como un medio para hacer frente a las quejas y a la baja productividad, funcionando como un canal para medir el clima organizacional.

El nivel de clima organizacional es mayormente percibido como “Pobre”, evaluado en términos globales por la escala tipo Likert del uno al cinco, lo cual indica la existencia de diversos aspectos internos que requieren ser mejorados. Por ejemplo, los programas motivacionales y sistemas de comunicación interna, al mostrarse con baja consideración dentro de las categorías empleadas para medir el clima organizacional.

La comunicación ascendente se percibió como “buena” a “muy buena”, el personal subordinado identifica aspectos en sus superiores que los hacen sentir escuchados o que pueden comunicar las malas noticias o situaciones sin importar la dificultad que

presenten, las dificultades que se llegan a presentar se dan por la falta de retroalimentación por su trabajo, propiciando desconfianza entre subordinados al realizar sus actividades debido a la incertidumbre de estar o no haciendo lo correcto.

La influencia que el liderazgo ejerce sobre el clima organizacional presenta un panorama donde se demuestra cómo estas temáticas se involucran, al ser particularmente notable que, dependiendo del tipo de liderazgo ejercido, se tendrá como resultado la formación de clima organizacional.

El estilo de liderazgo que impera en el restaurante por parte del jefe se definió por sus colaboradores como “autócrata consultor”. Lo que significa que la atmósfera de colaboración se crea con algunos subordinados, pero que requiere tiempo en informar y recoger opiniones, poniendo en pausa la toma de decisiones.

Se determinó que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permitan a los colaboradores crecer y desarrollarse, dado que los líderes tienen la capacidad para generar motivación.

Las variables que fueron tomadas para la investigación como: antigüedad, estado civil, número hijos, infraestructura de la empresa donde trabaja, salario y escolaridad intervienen en el clima organizacional del personal del restaurante Tejeda “El Serranillo”. Por lo tanto, dichas variables determinantes del clima organizacional influyen en el rendimiento laboral de los colaboradores del restaurante.

El personal masculino es mayor de acuerdo con las características requeridas para las actividades desarrolladas en el restaurante, en comparación con las funciones que realiza el personal femenino. El clima pobre y el tipo de liderazgo autócrata fue calificado por este género, lo que conlleva a concluir que el género femenino fue de ayuda para diagnosticar un clima laboral con tendencia a pobre y tipo de liderazgo de Autócrata consultor.

El rango de edad con mayor frecuencia entre los subordinados fue de 23-29 años, mismos que califican al clima como pobre, estas irregularidades son manifestadas

principalmente entre el personal joven, a su vez piensan que prevalece el tipo de liderazgo autócrata consultor, lo que reafirma los problemas desde una perspectiva comunicativa, ya que no está existiendo un adecuado intercambio de información entre los líderes y subordinados.

Al relacionar la variable grado de escolaridad por parte del personal subordinado con la dimensión uno del clima organizacional, se encontró que las personas con un nivel de escolaridad medio superior, predominante entre los trabajadores, califican al clima organizacional como pobre y un tipo de liderazgo de autócrata consultor, por lo tanto, un tipo de clima regular y liderazgo administración delegada se relaciona con el personal que cuenta con un menor grado de estudios.

Las percepciones de un buen clima organizacional disminuyen drásticamente a medida que baja el tiempo en los subordinados laborando en la empresa, por lo tanto, el tipo de clima lo definen como pobre por la percepción de diferentes ambientes producidos por personas que entran y salen del restaurante. El personal con mayor antigüedad permite tener mayor adaptabilidad al puesto de trabajo y asimismo tener una visión más objetiva, lo cual indica que a menor antigüedad será más grande la posibilidad de que el clima empobrezca, y por lo tanto el personal que tenga rotación constantemente.

Capítulo VI. Propuesta

Tras comentar los resultados cualitativos y cuantitativos conseguidos por la investigación en el restaurante a través de las conclusiones, esta última sección involucra recomendaciones a la organización dedicada a la prestación de servicios. Teniendo en cuenta la definición de cada una de las variables a mejorar, como lo son clima organizacional, comunicación y liderazgo, los resultados de las encuestas aplicadas con los colaboradores del restaurante dieron cuenta del contexto, las percepciones, así como las necesidades que existen a nivel laboral, personal y grupal para mejorar y generar un efecto positivo en el clima organizacional.

La propuesta que a continuación se presenta está fundamentada en la necesidad de abordar acciones para mejorar la calidad del clima organizacional en la empresa, definidos con exactitud a partir de los hallazgos del diagnóstico, en función de seis aspectos diferentes: 1) Reconocimiento y motivación, 2) Calidad y exactitud descendente, 3) Comunicación ascendente, 4) Comunicación entre subordinados, 5) Liderazgo y 6) Desarrollo de competencias del restaurante.

1.- Reconocimiento y motivación. Se recomienda innovación en las formas de hacer su trabajo, mayor eficiencia y toma de riesgos en la participación dentro de la organización, lo que se podría traducir en nuevas ideas de mejora en las tareas. También se propone la realización de actividades en grupo para el fortalecimiento del trabajo en equipo, se considera que, para una mejor relación con las personas en el trabajo, se empleen actividades sanas y de integración que motiven a la sana competencia, trabajo en equipo, es decir, que el personal desee superar sus habilidades y virtudes a nivel laboral como personal, propiciando un clima positivo, agradable y con mayor energía para atender a los clientes que llegan, ya sean frecuentes o nuevos.

2. Calidad y exactitud descendente. El objetivo principal es incrementar el sentido de pertenencia que tienen los empleados hacia el restaurante Tejeda “El Serranillo”, lo cual se fomenta dando a conocer los objetivos de la organización, con los objetivos de los

trabajadores. Creando de esta forma lazos de identidad y pertenencia, se mejora el clima laboral a causa de la satisfacción del personal y a su vez se evita la rotación del personal.

3. Comunicación ascendente. Se requiere el establecimiento de metas para el logro de los objetivos del restaurante, lo anterior por el desconocimiento en la mayoría de los colaboradores de cómo se están alcanzando, además de la dinámica de puertas abiertas para que el personal tenga la libertad de expresar los asuntos que les generen preocupación.

4. Comunicación entre subordinados. La comunicación interna beneficia directamente, siendo una variable indispensable para mejorar el trabajo en equipo del personal, por lo cual es necesario que en el restaurante la comunicación fluya de manera efectiva, para que exista eficiencia en las actividades laborales.

5. Liderazgo. En este punto se determinó la aplicación de capacitaciones que potencien la formación de equipos de trabajo que respondan a las necesidades del restaurante, con el fin de emplear herramientas que coordinen actividades para el logro de los objetivos.

6. Competencias y capacidades del restaurante. Las estrategias que se describen pueden ser llevadas a cabo con la creación de una subárea de Recursos Humanos, que busque fungir como detonante para dar seguimiento a las necesidades del personal y del negocio. El éxito que ha tenido el restaurante a lo largo de su trayectoria demanda la creación de procedimientos que mejoren la productividad y estabilidad de los empleados, que a su vez se vean reflejados en la atención que se les ofrece a los clientes.

En función de los resultados observados, en la tabla 36 se proponen las siguientes estrategias:

Tabla 36. *Propuesta: restaurante Tejeda "El Serranillo".*

Áreas de oportunidad	Plan de acciones estratégicas internas	
	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
Reconocimiento y motivación	Reforzar la comunicación descendente mediante reconocimiento por su trabajo y motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustar un plan de estímulos económicos al igual que recompensas sociales simbólicos. 2. Concursos donde los trabajadores reciban premios y sea reconocida su labor. 3. Festejar las fechas importantes como cumpleaños o días festivos, así como celebrar los avances y logros de cada empleado.
Calidad y exactitud de la comunicación descendente	Gestionar adecuadamente la comunicación descendente y darle seguimiento a las metas y objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 4. Llevar a cabo reuniones quincenales con el personal, en donde el jefe brinde información relacionada con el cumplimiento de las metas y objetivos del restaurante. 5. Transmisión de la filosofía empresarial y reglamentos de la organización en todos los niveles jerárquicos, que la esencia empresarial se encuentre presente de forma constante desde boletines internos o cartelera, propiciando el sentido de pertenencia.
Comunicación ascendente	Fortalecer las relaciones existentes entre trabajadores y el restaurante Tejeda "El Serranillo".	<ol style="list-style-type: none"> 6. Implementar una política de puertas abiertas que permiten que los empleados se acerquen a su jefe y planteen los asuntos que les preocupe sin temor a acercarse. 7. Trabajar por medio del establecimiento de metas, que sumen iniciativas al logro de los objetivos en el restaurante. 8. Realizar talleres de trabajo semestrales donde se fomente la comunicación y aportaciones de ideas en todos los componentes del restaurante Tejeda "El Serranillo".
Comunicación entre subordinados	Dinamizar los procesos de comunicación al	<ol style="list-style-type: none"> 9. Conformación de equipos de trabajo que puedan dar resultados en tiempo y forma, así como la toma de decisiones cuando sea necesario.

Comunicación entre subordinados	interior del restaurante Tejeda “El Serranillo”. Dinamizar los procesos de comunicación al interior del restaurante Tejeda “El Serranillo”.	10. Convivencia entre compañeros de manera mensual, que incrementen la interacción social y que los trabajadores se conozcan. 11. Nombrar a una persona como la encargada de dar solución a los conflictos, la elección será de acuerdo con sus aptitudes y habilidades, para informar a los jefes inmediatos, y que exista una comunicación fluida entre todos los niveles jerárquicos, reduciendo las posibilidades de conflicto.
Liderazgo	Dirección de equipos de trabajo de alto desempeño	12. Capacitación constante para personal directivo, que permita la formación de equipos de alto rendimiento, mediante la aportación de herramientas para efectivizar la coordinación de acciones, que incrementen el nivel de madurez en la gestión de los miembros del equipo, desarrollando competencias hacia el logro de resultados en productividad.
Competencias y capacidades del restaurante	Creación una subárea de Recursos Humanos	13. Seguimiento a las propuestas de estrategias previas. 14. Generar un plan de competencias por área funcional del restaurante. 15. Estandarizar los procesos de reclutamiento e inducción del personal. 16. Detección de necesidades de capacitación mediante los jefes inmediatos y líderes de los equipos de trabajo. 17. Considerar temáticas de capacitación como servicio al cliente y ventas para todos los colaboradores. 18. Implementar protocolos de servicio que permitan identificar al personal los distintos tipos de clientes para su debida atención 19. Aprendizaje organizacional por medio de la rotación por área de acuerdo con las habilidades y aptitudes de cada colaborador. 20. Implementar evaluaciones periódicas

Fuente: elaboración propia

Capítulo VII. Referencias

¿Cómo vamos, México?, (2019). *Semáforos sectoriales, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos*. Obtenido de: <https://mexicocomovamos.mx/?s=seccion&id=212>

Aaron Allen & associates, (2019). Industria global de restaurantes. *Qué esperar en 2019*. Obtenido de: <https://aaronallen.com/blog/restaurant-trends-2019>

Aaron Allen & associates, (2020). Industria de restaurantes. Obtenido de: <https://aaronallen.com/restaurant-industry>

Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Documento de la Facultad de Ciencias de la Administración. Santiago de Cali, Colombia: Universidad de Valla.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: UNED

Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Burns, T. (1954). The direction of activity and communication in a departmental executive group: A quantitative study in a British engineering factory with a self-recording technique. *Human Relations*.

Cano, L., (2011). Investigación de mercados. Restaurantes. Universidad del Valle de México. Obtenido de: http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Restaurantes_04_NG_MKT_PICEA_E.pdf

CEPAL, (2018). Estudio Económico de América Latina y el Caribe. *Evolución de la inversión en América Latina y el Caribe: hechos estilizados, determinantes y desafíos de política*. Obtenido de: http://www.iberglobal.com/files/2018-2/cepal_economia_2018.pdf CEPAL 2018

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. 5ta Ed.* Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la Administración.* México: McGraw Hill.
- Coch, L. y French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1 (512).
Obtenido de: <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/nedlagte-emner/INF5180/v10/undervisningsmateriale/reading-materials/p05/512.pdf>
- Cohen, R. y Swerdlick, M. (2001). *Pruebas y Evaluación Psicológicas. Introducción a las Pruebas y a la Medición.* México: McGraw Hill.
- CONAMER, (2014). *Comisión Nacional de Mejora Regulatoria. Análisis Sectorial del Marco Regulatorio del estado de Hidalgo.* Obtenido de: <https://conamer.gob.mx/JusticiaCotidiana/anexos/25.pdf>
- CONCANACO SERVYTUR (2018). Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo. Indicadores Hidalgo. Obtenido de: <http://www.concanaco.com.mx/documentos/indicadores-estados/Hidalgo.pdf>
- Cronbach, L. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests.* Illinois: Psychometrika.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1985). *Comportamiento humano en el trabajo.* México: McGraw Hill.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación oral. Técnicas y estrategias.* Barranquilla, Colombia: ECOE
- De la Poza, J. (1998). Evaluación crítica del modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1988). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 14 (3). Obtenido de: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/47544.pdf>

- Dessler, G., y Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Durán, L. (2019). *Comisión de educación de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex). Condiciones laborales en México*. Obtenido de <https://coparmex.org.mx/condiciones-laborales-en-mexico/>
- El Serranillo (2018). *Manual de organización*. Mineral del Monte, Hidalgo: restaurante Tejeda "El Serranillo".
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 8(34), 343-348. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Fernández, C. (1999). *Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas
- Fontalvo, T., Quejada, R. y Puello, J. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. *Encuentros*. 2. ISSN 1692-5858.
- Ford, R. y Heaton, C. (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio*. España: Thomson-Paraninfo. ISBN: 84-9732-010-7
- French, J. y Dagfinnas, J. (1960). An experimental study on participation in a Norwegian factory. *Human Relations*. Obtenido de: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872676001300101>
- Furhman, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento de los individuos en las organizaciones*. México: Oxford.
- Galuppo, R. (2014). La comunicación interna de la responsabilidad social ambiental desde el método de Bagozzi y Phillips. *Omnia*, (2). ISSN: 1315-8856 obtenido de: https://www.redalyc.org/pdf/737/Resumenes/Resumen_73735396008_1.pdf
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*, (1ra ed.). Diana: México.

- Gómez, T. (2015). *Administración de Recursos Humanos (teorías, escuelas y análisis)*. Cumaná, Perú. Obtenido de: https://www.academia.edu/13621942/ADMINISTRACION_DE_RECURSOS_HUMANOS_TEORIAS_ESCUELAS_Y_ANALISIS
- Greene, W. (1998). *Análisis Económico*. Madrid España: Prentice Hall.
- Hernández, M. (2016). Se agudiza el ambiente laboral en México. *Milenio*, pp. 1-2. Obtenido de: <https://www.milenio.com/opinion/maria-doris-hernandez-ochoa/columna-maria-doris-hernandez-ochoa/se-agudiza-el-ambiente-laboral-en-mexico>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1981). *Comportamiento en las organizaciones (1ra ed.)*. México: Interamericana S.A de C.V.
- INEGI (2014). Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censos Económicos. Clasificación para actividades económicas. Obtenido de: <http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998>
- INEGI (2014). Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censos Económicos. Información de Interés Nacional. Obtenido de: [http://www.canirac.org.mx/images/notas/files/Mono_Restaurantera\(1\).pdf](http://www.canirac.org.mx/images/notas/files/Mono_Restaurantera(1).pdf)
- INEGI (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censos Económicos. Sistema automatizado de Información Censal (SAIC)*. Obtenido de: <https://www.inegi.org.mx/app/saic/>
- INEGI (2015). Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censos Económicos. Principales resultados de la encuesta intercensal en Hidalgo. http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/estados2015/702825079789.pdf

- INEGI, (2018). Sistema de cuentas Nacionales de México, cuentas de bienes y servicios. Obtenido de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/CtasBienesServ2019.pdf>
- INEGI (2019). Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censos Económicos. Producto Interno Bruto a precios corrientes. Obtenido de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/notasinformativas/2019/pib_precr/pib_precr2019_05.pdf
- INEGI, (2019). *Resultados oportunos censos económicos*. Obtenido de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Ivancevich, J. (1997). *Gestión: calidad y competitividad*. Madrid, España: McGraw-Hill. ISBN 84-481-0848-5
- Jiménez, D. y Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores en una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18). Obtenido de: [file:///D:/Dialnet-ClimaLaboralYSuIncidenciaEnLaSatisfaccionDeLosTrab-5774750%20\(2\).pdf](file:///D:/Dialnet-ClimaLaboralYSuIncidenciaEnLaSatisfaccionDeLosTrab-5774750%20(2).pdf)
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R. (1939). Patterns of Aggressive behaviour in experimentally created "Social climates". *Journal of Social Psychology*. DOI: 10.1080 / 00224545.1939.9713366
- Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Madero, S. y Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *SciElo Analytics*, 13 (1), 2-4. Obtenido de: <http://www.revistaciencia.uat.edu.mx/index.php/CienciaUAT/article/view/1014>

- Maier, N. (1963). *Problem Solving Discussions and Conferences*. Nueva York: Wiley.
- Maldonado, S. (2007). Manual práctico para el diseño de la Escala tipo Likert. *Revista Xihmai*, 2 (4), 1-3.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad*, EAFIT (128), 81-82. Obtenido de: http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad_eafit/article/view/849/757
- McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise*. USA: Mc Graw Hill.,
- Mellado, C. (2004). Validez y Constructo de una escala para medir Clima y Liderazgo desde una Óptica comunicativa en la Pequeña empresa Industrial. *Razón y Palabra*, 47. Obtenido de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n47/cmellado.html>
- Méndez, E. (2018). Historia del restaurante Tejeda, El Serranillo, S.A. de C.V. Mineral del Monte, Hidalgo.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. New York: Ariel.
- Montoya, M. y De la Rosa, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Razón y Palabra*. 87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199531505010.pdf>
- Morse, N. y Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52 (1).
Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/279153/Libro-Seguridad_y_salud_en_el_trabajo_en_Mexico-Avances__retos_y_desafios__Digital_.pdf
- Peiró, J. y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo 1: la actividad laboral en su contexto*. Madrid, España: Síntesis, S.A.
- Pérez, K., Quijano, S., Atlahua, A. y San Román, S. (2018). Análisis de la percepción del clima laboral en dos restaurantes del municipio de Escárcega. *Revista Caribeña*

de Ciencias Sociales. Obtenido de: eumed.net/rev/caribe/2018/01/clima-laboral-restaurantes.html

Pérez, R. (2012). El análisis conductista del pensamiento humano. *Revista Latina de Análisis del comportamiento*, 20, 59-60. ISSN: 0188-8145. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/2745/274525194015.pdf>

Prado, M., Arrieta, D. y Figueroa, E. (2010). *El clima organizacional en servicios públicos municipales de la gestión 2007-2010*. XIV Congreso internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, A. C. (ACACIA). Monterrey, Nuevo León.

Pustelnik, H. (2012). *La influencia de la comunicación organizacional en el nivel de estrés laboral: un estudio en 13 universidades de la Ciudad de México* (tesis maestría). Tecnológico de Monterrey, Escuela de Graduados en Educación, Berlín Alemania. Obtenido de: https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/571702/DocsTec_12661.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed). Madrid, España: RAE. Obtenido de: <https://dle.rae.es/clima>

Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed). Madrid, España: RAE. Obtenido de <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>

Restaurante, El Serranillo. (2019). *Manual de organización*. Mineral del Monte, Hidalgo: Restaurante Tejeda "El Serranillo".

Restrepo, B., González, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20 (2), 185-186.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. D.F, México: Pearson

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.). México: Pearson.

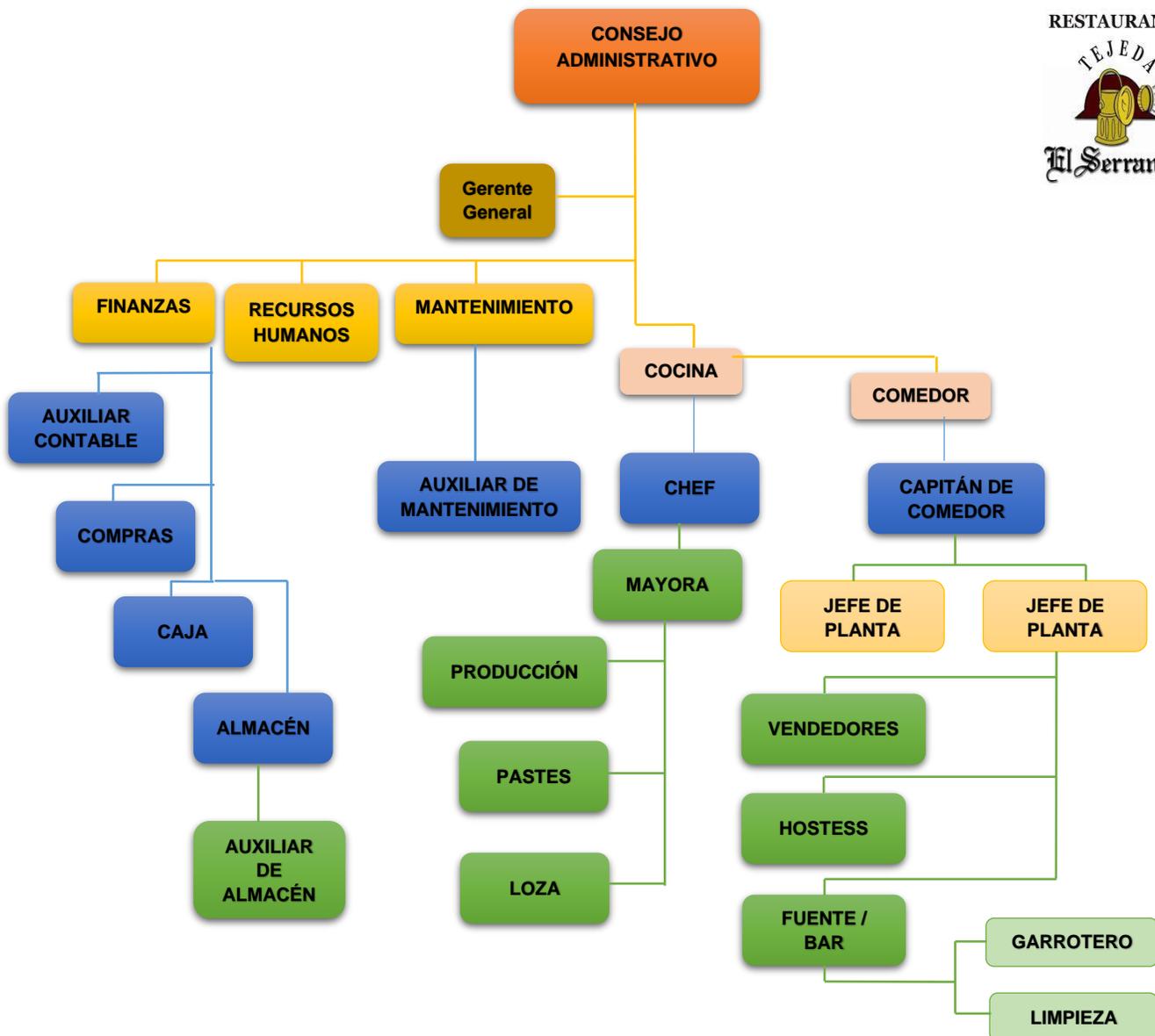
- SCIAN (2018). Catálogo de Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. Obtenido de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/scian/tablxiv.pdf>
- SE, (2018). Secretaría de Economía. Información económica y estatal de Hidalgo. Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438145/hidalgo_2019.pdf
- SE, (2018). Secretaría de Economía. México cuenta con 16 denominaciones de origen. Obtenido de: <https://www.gob.mx/se/articulos/mexico-cuenta-con-16-denominaciones-de-origen?idiom=es>
- Simpson, R. (1959). Vertical and horizontal communication in formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 4.
- Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 8 (15). ISSN: 2007-7467. Obtenido de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00582.pdf>
- SPTS (2017). *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Seguridad en el Trabajo en México: Avances, retos y desafíos*. México: Gobierno de la República. ISBN: 978-607-8455-13-3.
- Sudarsky, J. (1979). *Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional*. Bogotá: Universitaria de América.
- Tolman, E.C. (1932). *Conducta propositiva en animales y en el hombre*. New York: Century Croffts.
- Uriarte, J. (2015). Propuesta de mejora de procesos, basado en Normas de Higiene para un restaurante (tesis de posgrado). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Vanniarajan, T. y Meharajan, T. (2012). Dineserv: A Tool for Measuring Service

- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Vroom, V. y Mann, F. (1960). Leader authoritarianism and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 13.
- Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburg, E.U.A: Pittsburg Press.
- Wexley, K. y Yulk, G. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. México: CECSA.
- Wooldridge, J. (2010). *Introducción a la econometría. Un enfoque moderno (4ª ed.)*. México: Editorial Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Capítulo VIII. ANEXOS

8.1 Organigrama del restaurante Tejeda “El Serranillo”.

Figura 23. Organigrama General del Restaurante Tejeda “El Serranillo”.



Fuente: extraído de Manual de Organización de pastes Tejeda, El Serranillo 2019

8.2. Instrumentos

8.2.1 Entrevista semiestructurada al propietario del restaurante Tejeda “El Serranillo”.



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Entrevista semiestructurada al propietario del
restaurante
Tejeda “El Serranillo” con la temática de
Clima Organizacional.



Introducción

- ✓ Dar las gracias por su disposición a participar en la entrevista.
- ✓ Explicar el propósito de llevar a cabo una investigación en una empresa de servicios.

Datos generales

- 1.- Nombre del propietario
- 2.- Nombre del restaurante
- 3.- Tipo de restaurante
- 4.- Ubicación del negocio

Preguntas específicas

- ¿Por qué decidió abrir un restaurante?
- ¿Hace cuánto se creó el restaurante Tejeda “El Serranillo”?
- ¿Cuáles han sido los momentos más difíciles que tuvieron que enfrentar como una familia emprendedora?
- ¿Qué fortalezas considera que tiene el restaurante?
- ¿Qué debilidades considera que tiene su negocio?
- ¿Cuál es el objetivo de su empresa?

- ¿Cree usted que los empleados conocen los objetivos de la empresa?
- ¿Cree usted que los empleados reciben información necesaria para desarrollar sus labores?
- ¿Considera que los empleados identifican cuáles son sus actividades a realizar?
- ¿Cree usted que sus empleados se sienten motivados para trabajar?
- ¿Cuál es su principal problemática respecto a su personal?
- ¿Existen bajas y absentismo laboral en su empresa?
- ¿Considera que los clientes reciben un buen servicio por parte de los empleados del restaurante?
- ¿Usted tiene conocimiento de qué es el clima organizacional?
- ¿Considera que existe un ambiente organizacional favorable en el restaurante Tejeda “El Serranillo”?
- ¿Se ha realizado un diagnóstico de clima organizacional en su negocio?
- ¿Estaría abierto a recibir información que le ayude a mejorar el clima organizacional de sus empleados?

Para finalizar

Ha sido un placer y te agradezco el tiempo y las facilidades que ha aportado a la realización de esta investigación.

8.2.2 Entrevista semiestructurada al personal del restaurante.



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Entrevista semiestructurada al personal del restaurante Tejeda “El Serranillo” con la temática de Clima Organizacional.



Introducción

- 1.- Dar las gracias por su disposición a participar en la entrevista.
- 2.- Breve resumen del proyecto.
 - Proyecto de investigación para diagnosticar el clima organizacional en una empresa de servicios del sector restaurantero.
 - Objetivo: identificar los factores que inciden en el clima organizacional mediante las frases testimonio de los colaboradores del restaurante Tejeda “El Serranillo”.
- 3.- Explicación de la entrevista y de la grabación de la misma.
 - Se trata de una entrevista “semiestructurada “. Me gustaría que mantuviéramos una conversación, en la que yo te voy planteando una serie de cuestiones y tú contestas con flexibilidad y con el tiempo que necesites.
 - Las entrevistas semiestructuradas se graban para facilitar la interacción del entrevistado-entrevistador, para posteriormente transcribir esa información.
- 4.- Explicación sobre protección de datos.
 - Toda la información se utiliza de forma anónima; en la transcripción de las grabaciones se usan números consecutivos para su identificación; sólo se dará información sobre el perfil genérico de la empresa.
 - Su servidora se compromete a usar con total confidencialidad la información recabada, que será usada únicamente para los fines del proyecto.
- 5.- Temática a tratar.

Las preguntas que se abordan se relacionan de manera específica con el Clima Organizacional, partiendo de factores como: relación jefe-trabajadores, relación entre compañeros, calidad de la comunicación y el liderazgo.

Dimensión 1: Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado por parte del superior.

- ¿La empresa reconoce y premia cuando el trabajo está bien hecho?
- ¿Qué tipos de incentivos implementa la empresa para mantener a su personal motivado?

Dimensión 2: Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores)

- ¿Es periódicamente informado por su jefe acerca de cómo se están logrando los objetivos y metas?
- En caso de responder afirmativamente, ¿Quién les proporciona esa información?

Dimensión 3: Percepción de la comunicación ascendente, particularmente en los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.

- ¿Se siente seguro al hacer saber a su jefe las malas noticias sin temor a represalias de su parte?

Dimensión 4: Percepción de las oportunidades de influir en el jefe

- ¿Usted se siente en igualdad de condiciones que el resto de sus compañeros?
- ¿Ha percibido algún trato diferente con alguno de sus compañeros?

Dimensión 5: Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.

- ¿Su jefe es honesto y franco con usted?
- ¿Cree en la información que recibe de su jefe?

Dimensión 6: Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.

- ¿Cree en la información recibida desde sus compañeros de trabajo?

- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?

Dimensión 7: Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura)

- ¿La relación con su grupo de trabajo sobrepasa lo meramente laboral?

LIDERAZGO

Dimensión 8: Nivel de participación en la toma de decisiones

- ¿Su jefe le escucha cuando usted le comunica que hay algo que le molesta?
- ¿Su jefe toma en cuenta las opiniones respecto al trabajo cuando toma una decisión?

Dimensión 9: Nivel de intercambio de información

- ¿Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones?

Para finalizar

Ha sido un placer y te agradezco el tiempo y las facilidades que has aportado a esta investigación.

8.2.3 Notas de observación directa.

Tabla 37. *Notas de la observación directa.*

Factores organizacionales	Opinión del investigador
Condiciones físicas de trabajo	No aportan el material adecuado para trabajar para evitar cualquier tipo de accidentes, por ejemplo, calzado antiderrapantes.
Ambiente de trabajo	El ambiente organizacional que se percibe en las diferentes áreas del restaurante es tenso entre el personal, y más aún con la presencia de los patrones, porque llaman la atención en todo momento.
Repartición y definición de tareas	Existe falta de definición en las funciones y delegación de responsabilidades, al evitar realizar tareas extra.
Toma de decisiones	El estilo de la organización se observa como autoritaria y centralizada respecto a la toma de decisiones.
Comunicación	Los canales de comunicación no están perfectamente definidos, al existir triangulación en la información que aporta el representante legal y los propietarios, ocasionando confusión en la realización de las actividades del personal.
Motivación	Los directivos le han restado importancia a la motivación por incentivos monetarios, así como al reconocimiento por su trabajo de manera general. El área de ventas confirmó que si les reconocen monetariamente cuando alcanzan sus metas.
Liderazgo	Con las personas que tienen mayor antigüedad en el restaurante, los propietarios muestran una mejor consideración y mayor confianza en la aportación de sugerencias.
Trabajo en equipo	Los grupos informales al interior del restaurante no promueven el trabajo en equipo, provocando sobrecarga de trabajo en las áreas de cocina o lavalozas.
Cultura organizacional	La mayoría de los empleados desconocen la filosofía empresarial del restaurante, la cultura organizacional se basa en costumbres que han adoptado a través del tiempo.

Fuente: elaboración propia

8.2.4 Taxonomía de códigos para análisis cualitativo basado en el IMCOL

Tabla 38. *Taxonomía de códigos por dimensiones del IMCOL.*

PCJT	PCECD	PCAEA	POIJ	PCIJ	PCIC	PCS
Reconocimiento por el trabajo bien hecho	Comunicación descendente, jefe/trabajador	Satisfacción de los trabajadores por la comunicación con el jefe	Influencia de los trabajadores en el jefe	Credibilidad de la información recibida desde el jefe	Credibilidad de la información entre compañeros	Comunicación entre subordinados
Motivación por incentivos monetarios y no monetarios	Conocimiento de las metas y objetivos del restaurante	Confianza para comunicar las malas noticias al jefe	Percepción del trato individual por parte del jefe	Precisión y calidad de la información recibida desde el jefe.	Satisfacción de la comunicación entre pares	Compañerismo

PCJT. Percepción de la comunicación jefe/trabajadores
PCECD. Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente
PCAEA. Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.
POIJ. Percepción de las oportunidades de influir en el jefe.
PCIJ. Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.
PCIC. Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.
PCS. Percepción de la comunicación entre subordinados

Fuente: elaboración propia a partir del instrumento IMCOL, 2019.

Coloque una X al número que corresponde según la opción que escoja				
En muy poca medida	En poca medida	En alguna medida	En gran medida	En muy gran medida
1	2	3	4	5

No.	Oraciones Descriptivas	Opción				
P11	Su jefe le da libertad para hablar con él.	1	2	3	4	5
P12	Su jefe realmente comprende sus problemas de trabajo	1	2	3	4	5
P13	Su jefe le da confianza para que usted le informe sobre los asuntos que no funcionan en su trabajo.	1	2	3	4	5
P14	Su jefe le facilita las cosas para que usted haga bien su trabajo	1	2	3	4	5
P15	Su jefe expresa confianza en sus habilidades laborales	1	2	3	4	5
P16	Su jefe le anima a entregarle información, aun cuando sean malas noticias.	1	2	3	4	5
P17	Su jefe le hace sentir que lo que usted dice es importante	1	2	3	4	5
P18	Su jefe tolera las discusiones	1	2	3	4	5
P19	Su jefe escucha y considera todos los puntos de vista.	1	2	3	4	5
P20	Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.	1	2	3	4	5
P21	Su jefe es competente	1	2	3	4	5
P22	Su jefe le escucha cuando usted le comunica que hay algo que le molesta.	1	2	3	4	5
P23	No hay problema cuando usted dice lo que realmente piensa a su jefe	1	2	3	4	5
P24	Su jefe es honesto y franco con usted.	1	2	3	4	5
P25	Puede expresar sus frustraciones en el trabajo a su jefe.	1	2	3	4	5
P26	Puede expresar a su jefe lo que piensa sobre la manera en que dirige al grupo	1	2	3	4	5
P27	Se siente en libertad de decirle a su jefe que no está de acuerdo con él.	1	2	3	4	5
P28	Se siente seguro al hacer saber a su jefe las malas noticias sin temor a represalias de su parte.	1	2	3	4	5
P29	Su jefe le entiende.	1	2	3	4	5
P30	Usted realmente entiende a su jefe.	1	2	3	4	5
P31	La gente en esta empresa dice lo que piensa.	1	2	3	4	5
P32	El jefe dice lo que piensa.	1	2	3	4	5
P33	Los trabajadores en esta empresa son incentivados a ser realmente abiertos y honestos entre ellos.	1	2	3	4	5
P34	En esta empresa las personas intercambian libremente informaciones y opiniones.	1	2	3	4	5
P35	Conoce los objetivos y metas de su empresa.	1	2	3	4	5
P36	Es periódicamente informado por su jefe acerca de cómo se están logrando los objetivos y metas	1	2	3	4	5
P37	La empresa reconoce y premia cuando el trabajo está bien hecho	1	2	3	4	5
P38	El jefe le entrega el tipo de información que usted realmente necesita	1	2	3	4	5
P39	Recibe información de diversas fuentes como reuniones y publicaciones	1	2	3	4	5
P40	Estas fuentes de información le parecen adecuadas, aunque no existan	1	2	3	4	5

P41	Confía en los esfuerzos de la administración para mantener a los empleados informados sobre los logros de la empresa, tales como: ganancias, éxito en la competitividad o planes de crecimiento.	1	2	3	4	5
P42	Es informado con anticipación de los cambios que afectarán a su trabajo	1	2	3	4	5
P43	Está satisfecho con las explicaciones recibidas de la administración acerca de porqué las cosas se están haciendo de la manera en que se están haciendo	1	2	3	4	5
P44	Las labores que usted debe desempeñar en su trabajo están especificadas en un lenguaje claro.	1	2	3	4	5
P45	Es realmente franco y honesto con su jefe	1	2	3	4	5
P46	Es realmente franco con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
P47	Se siente en libertad para expresar a su jefe las cosas que no le gustan de su trabajo.	1	2	3	4	5
P48	Sus opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo.	1	2	3	4	5
P49	Su jefe le permite participar en la planificación de su propio trabajo	1	2	3	4	5
P50	Los integrantes de su empresa están en condiciones de establecer sus propias metas y objetivos.	1	2	3	4	5
P51	Cree en la información que recibe de su superior	1	2	3	4	5
P52	Cree en la información que recibe de sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
P53	Usted valora el trabajo de sus compañeros de área y/o departamento (fábrica/administrativo)	1	2	3	4	5
P54	Usted valora el trabajo de los empleados de otros departamentos (fábrica/administrativo)	1	2	3	4	5
P55	El comportamiento de su jefe influye negativamente en la relación que usted tiene con los miembros de la empresa	1	2	3	4	5
P56	En el interior de su grupo de trabajo existe confianza y apoyo mutuo.	1	2	3	4	5
P57	Entre quienes trabajan en la empresa se acepta a todos sus integrantes tal cual son.	1	2	3	4	5
P58	La relación con su grupo de trabajo sobrepasa lo meramente laboral.	1	2	3	4	5
P59	Usted se siente en igualdad de condiciones que el resto de sus compañeros.	1	2	3	4	5
P60	El ambiente laboral que vive dentro de la empresa afecta negativamente a su relación familiar y/o personal.	1	2	3	4	5

8.3 Propuesta de evaluación de desempeño en los trabajadores.

Tabla 39. Propuesta de evaluación de desempeño.

Nombre completo:								
Área:								
Puesto:								
Desempeño laboral								
Escala de uso	Organización	Responsabilidad	Proactivo	Puntualidad y limpieza	Actitud y calidad en el trabajo	Planificación	Comprensión de situaciones	Puntaje
1 Casi nunca								
2 Regularmente								
3 Casi siempre								
4 Siempre								
Total:								
Actitudes								
Escala de uso	Compromiso	Manejo de conflictos	Actitud hacia los compañeros	Actitud hacia el cliente	Cooperación con el equipo de trabajo	Capacidad para aceptar críticas	Capacidad para generar sugerencias constructivas	Puntaje
1 Casi nunca								
2 Regularmente								
3 Casi siempre								
4 Siempre								
Total:								

Fuente: elaboración propia con base a los resultados del diagnóstico (2020).

