



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MAE20172006-01

# **Validación de instrumento de clima organizacional para aplicar en la cadena de restaurantes D'Leña de la ciudad de Guayaquil**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:**

**Magister en Administración de Empresas**

**Por el estudiante:  
Carlos Jerry Zambrano Zapata**

**Bajo la dirección de:  
Diana Rojas-Torres. PhD**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Junio de 2017**

## *Validación de instrumento de clima organizacional para aplicar en la cadena de restaurantes D'Leña de la ciudad de Guayaquil*

Validation of an organizational climate instrument to apply at the restaurant D'Leña in Guayaquil

Carlos Jerry ZAMBRANO ZAPATA<sup>1</sup>  
Diana ROJAS TORRES<sup>2</sup>

### Resumen

En el mundo, las empresas con mucho éxito consideran el clima organizacional un aspecto fundamental para lograr un alto nivel de eficiencia, puesto que incide en el desempeño de sus empleados, lo que a su vez se refleja en los resultados logrados por las organizaciones. Medir el clima organizacional permite tomar acciones encaminadas a hacer los correctivos o mejoras necesarias para proporcionarle al empleado un adecuado entorno laboral. El objetivo de esta investigación es validar un instrumento de clima organizacional y aplicarlo en la Cadena de Restaurantes D'Leña de la ciudad de Guayaquil. La presente investigación es aplicada con un enfoque metodológico explicativo-positivista. La consistencia interna del instrumento medida con el alpha de Cronbach en cada uno de los factores es mayor a 0.7, por lo tanto es válido. La aplicación del instrumento permitió conocer la opinión que tienen sobre el clima organizacional los empleados en cada uno de los locales de la Cadena de Restaurantes D'Leña. En el Local 1, el 42,5% y el 40,8% lo consideran muy positivo y positivo respectivamente; en el Local 2, el 59,4% y el 24,8% lo consideran muy positivo y positivo respectivamente; en el Local 3, el 81,7% lo consideran muy positivo; en el Local 4, el 75% lo consideran positivo; en el Local 5, el 42% y el 58% lo consideran muy positivo y positivo respectivamente; en el Local 6, el 42% y el 38% lo consideran muy positivo y positivo respectivamente; y en el Local 7, el 23,3% y el 42,2% lo consideran muy positivo y positivo respectivamente.

Palabras clave: | Validación, instrumento, clima organizacional

### Abstract

In the world, companies with great success consider the organizational climate a fundamental aspect to achieve a high level of efficiency, since it affects the performance of its employees, which in turn is reflected in the results achieved by the organizations. Measuring the organizational climate allows actions to be taken to make corrective measures or improvements necessary to provide the employee with an adequate work environment. The objective of this research is to validate an instrument of organizational climate and apply at the restaurant D'Leña in Guayaquil. The present research is applied with an explanatory-positivist methodological approach. The internal consistency of the instrument measured with the Cronbach's alpha in each of the factors is greater than 0.7, therefore is valid. The application of the instrument allowed to know the opinion that have on the organizational climate the employees in each one of the premises at the restaurant D'Leña. In Local 1, 42.5% and 40.8% consider it very positive and positive respectively; In Local 2, 59.4% and 24.8% consider it very positive and positive respectively; In Local 3, 81.7% consider it very positive; In Local 4, 75% consider it positive; In Local 5, 42% and 58% consider it very positive and positive respectively; In Local 6, 42% and 38% consider it very positive and positive respectively; And in Local 7, 23.3% and 42.2% consider it very positive and positive respectively.

Key words | Validation, instrument, organizational climate

<sup>1</sup> Ingeniero Mecánico, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail: zambrano\_jerry@hotmail.com.

<sup>2</sup> PhD en Administración de Empresas. Jefe Departamento Innovación y Emprendimiento-Universidad de la Sabana. Bogotá – Colombia. e-mail: dcrojast@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se define como la percepción que tiene cada uno de los miembros de una organización sobre el entorno laboral. Las relaciones formales o informales que se generan entre sus integrantes son las que le permiten a la organización con base en estándares previamente establecidos proyectar, apoyar y recompensar a sus empleados de acuerdo a los logros profesionales alcanzados que beneficien a la organización. (Schneider, 1990).

El clima organizacional es un reflejo de lo que sucede dentro de las organizaciones en el plano social, político, económico, tecnológico y humano, el mismo se desarrolla a partir de las relaciones internas, de allí que la percepción de sus empleados se basa en el liderazgo y en las prácticas de dirección ejercidas por sus directivos (Andrade, 2015).

En el mundo, las empresas exitosas consideran el clima organizacional un aspecto muy importante para lograr un alto grado de eficiencia, puesto que éste incide directamente en el desempeño laboral de sus empleados y esto a su vez se refleja en los resultados alcanzados por las empresas. Medir el clima organizacional permite tomar acciones encaminadas a mejorar las condiciones para el desempeño y la dinámica organizacional (Uría, 2011).

El clima organizacional puede ser una ayuda o un obstáculo para el desempeño laboral de un empleado dentro de una organización a corto o largo plazo. Por lo tanto, todos sus miembros deben esforzarse por crear y mantener un buen ambiente laboral que satisfaga sus necesidades psicológicas, profesionales y sociales (Andrade, 2015).

En la Cadena de Restaurantes D'Leña de la ciudad de Guayaquil no se ha efectuado ningún estudio de clima organizacional. Teniendo en cuenta la importancia de este constructo en la organización se propone aplicar el instrumento de medición de clima organizacional validado por los investigadores, con el fin de detectar factores clave que lo afecten y así poder hacer los

correctivos o mejoras necesarias para proporcionarle al empleado un adecuado ambiente de trabajo, lo que a su vez ayudará a la empresa a lograr sus objetivos.

La presente investigación tiene como objetivo validar un instrumento de clima organizacional y aplicarlo en la Cadena de Restaurantes D'Leña de la ciudad de Guayaquil.

En la primera parte del trabajo se hace una revisión de la literatura acerca del clima organizacional: definiciones, tipos de instrumentos de medida de clima, características, factores o dimensiones que lo componen, etc.

En la segunda parte se describe la metodología: enfoque, diseño, alcance, hipótesis, variables, población y muestra de la investigación y el instrumento utilizado para recolectar los datos.

En la tercera parte se valida el instrumento y discuten los resultados obtenidos luego de aplicarlo a los empleados de cada uno de los locales de la Cadena de Restaurantes D'Leña.

Finalmente, presenta las conclusiones, recomendaciones y anexos.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Sojos (2014) autora de la tesis: “Influencia del clima laboral en el desempeño organizacional de GMS Grupo Microsistemas Jovichsa S.A”, utilizó un instrumento elaborado por la Jefatura de Recursos Humanos de la empresa y midió 7 dimensiones. En la investigación se encontró que el 59% de los empleados consideraron que el clima laboral existente estaba en un nivel positivo impulsado especialmente por los factores de motivación, el ambiente físico y las relaciones interpersonales mientras que los factores a mejorar fueron el liderazgo y la comunicación.

Otro estudio realizado por Pérez (2014) bajo el título: “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES”, determinó que: la

medida porcentual de evaluación del clima laboral es 52,27%, lo cual es una calificación promedio, por lo que es necesario realizar acciones para mejorar el mismo.

La investigación de Munive (2013) “Clima organizacional / ambiente laboral de la institución educativa Nuestra Señora de las Flores” concluye que:

El trabajo en equipo y la participación son puntos claves para que los empleados adquieran sentido de pertenencia a la organización.

El liderazgo de los directivos o jefes contribuye a un clima organizacional óptimo, por medio de motivar al personal que se encuentra a su cargo para se sientan parte importante de la organización, aclarar la distribución de las tareas e impulsar para que los empleados alcancen las metas en cada una de las áreas de trabajo.

La investigación de Rivas (2015): “Estudio del clima organizacional en Latinus e-professional business” en una de sus conclusiones señala como factores que influyen en el clima laboral los siguientes: “Compromiso, estructura, reconocimiento, recompensa, apoyo, satisfacción, liderazgo, control, confort, responsabilidad, identidad, solución de conflictos, estándares de calidad, cooperación, relaciones interpersonales, entre otros” (pág. 11).

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **Definiciones**

La teoría de motivación humana, propuesta por Maslow en su obra *A Theory of Human Motivation* en 1943, destaca la relación recíproca entre organizaciones y personas, lo que fue dando origen a la definición de clima organizacional (Orbegoso, 2010).

En 1960, Gellerman introduce la definición de clima organizacional al área de psicología industrial. Esta definición estaba influida por dos escuelas de pensamiento: la de Gestalt y la funcionalista. De acuerdo a la escuela de Gestalt las personas comprenden el entorno basados en percepciones o deducciones que tienen de éste, y su comportamiento se da en

función a estas percepciones o deducciones acerca del entorno. Por otro parte, la escuela funcionalista manifiesta que el comportamiento de una persona depende de su entorno y que las diferencias de cada individuo son importantes en la adaptación de éste al ambiente que le rodea (Brunet, 1987).

Tagiuri incorpora el concepto de clima organizacional a la administración. En su obra *Organizational climate: Exploration of a concept* de 1968 considera el clima organizacional como: “Una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes; b) influye en su conducta, y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente” (Calvo, 2004, pág. 46).

Otras definiciones de clima organizacional expresan lo siguiente:

Es la percepción que diariamente tiene el empleado que está dentro de una organización con respecto a las tareas, el ambiente físico en que estas se dan, las relaciones con sus compañeros de trabajo y los directivos de la empresa, las retribuciones y recompensas económicas, la evaluación del desempeño laboral, las regulaciones formales establecidas por la empresa, etc. (García & Ibarra, 2012).

“Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman” (Álvarez S. , 2001, pág. 25).

“Componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico” (Brunet & Schilman, 2005, pág. 12).

De acuerdo a las definiciones anteriores el clima organizacional es la percepción que tiene el empleado sobre el entorno psicológico característico de la empresa, que inciden en su comportamiento y a su vez en su desempeño laboral. Está compuesto de varios factores, elementos o dimensiones y toma diversas facetas de acuerdo a la actuación de todos los miembros de la organización. Por ejemplo, el estado de ánimo provoca que las personas actúen o reaccionen

de diversas maneras ante una situación u otro individuo, lo cual repercute en el tipo de clima laboral.

El clima organizacional se desarrolla diariamente dentro de la empresa y se manifiesta de algunas maneras, tales como: la satisfacción laboral, la productividad el desempeño de los empleados, etc. No es una obra que nace de la casualidad, surge de una muy buena gestión, es decir, la presencia o la ausencia de factores negativos o positivos es el resultado de las acciones que han realizado o han dejado de hacer los directivos de la empresa.

De acuerdo a Chiang, Martín y Nuñez (2010) puede tener influencias significativas. Algunas de las influencias positivas son: cumplimiento de metas, aumento de la productividad, satisfacción laboral, sentido de pertenecía del empleado hacia la empresa, innovación, etc. Por otro lado, algunos de las influencias negativas son: disminución de productividad, ausentismos de los trabajadores, falta de innovación, etc.

Chiavenato (2001), expresa que tiene “una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc.” (pág. 314).

### **Tipos de clima organizacional según Likert**

Citando a Likert, Brunet (1987) explica que hay dos tipos de clima organizacional o sistemas: autoritario y participativo, cada uno de ellos tiene dos subdivisiones. No se debe confundir las teorías de los tipos de clima laboral de Likert con las teorías de liderazgo, puesto que este último es sólo uno de los factores o dimensiones que tiene el clima laboral.

A continuación una descripción de los tipos de clima laboral:

#### **Clima autoritario: Autoritarismo explotador (Sistema 1)**

En este clima los directivos de la empresa no tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones y de los objetivos son tomadas y fijados en los altos niveles de

jerarquía y se distribuyen de acuerdo a una función únicamente descendente.

Los empleados laboran en una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, desconfianza y de vez en cuando son recompensados.

El entorno de este tipo de clima es estable y aleatorio, la comunicación de los directivos con los empleados sólo existe en forma de órdenes e instrucciones específicas, no existe trabajo en equipo, los empleados no tienen satisfacción laboral, la actitud de los directivos es hostil.

#### **Clima autoritario: Autoritarismo paternalista (Sistema 2)**

En este clima los directivos tienen un poco de confianza en sus trabajadores, similar a la de un amo con su siervo. La mayoría de las decisiones se toman en el nivel más alto de la organización, sin embargo algunas se toman en niveles inferiores. Los mecanismos utilizados para motivar a los empleados son las recompensas y los castigos. Los directivos juegan con las necesidades (dinero, ego, estatus, poder) de los empleados. Los trabajadores no se sienten responsables de las metas alcanzadas por la empresa. Hay la percepción de un entorno estable y estructurado. Existe poca comunicación descendente, ascendente y entre compañeros.

#### **Clima participativo: Consultivo (Sistema 3)**

En este tipo de clima existe consulta entre superiores y subordinados con una relación de mucha confianza, sin embargo las interacciones son moderadas. Las políticas y las decisiones se establecen y se toman en el nivel más alto de la organización sin embargo se admite que los subordinados hagan decisiones concretas en los niveles inferiores. La comunicación es descendente pero también existe frecuentemente comunicación ascendente y entre compañeros. Las recompensas y los castigos (en ocasiones) son los mecanismos utilizados para motivar a los empleados. Los directivos procuran satisfacer las necesidades de prestigio y estima de sus trabajadores. Las actitudes de los directivos son frecuentemente favorables y la mayoría de los empleados se sienten responsables de

las tareas que hacen. Este clima muestra un entorno muy dinámico en el que la gestión se da en la forma de metas por alcanzar.

#### **Clima participativo: Participación en grupo (Sistema 4)**

En este clima puede encontrarse la delegación de responsabilidades en total confianza entre directivos y empleados. La toma de decisiones está repartida en toda la empresa e integradas en todos los niveles. Existe trabajo en equipo entre superiores y subordinados. La comunicación es de tipo ascendente, descendente y entre compañeros. Los trabajadores están motivados porque pueden participar, por la confianza de los directivos, por la determinación de las metas de desempeño, por el mejoramiento de los procesos de trabajo y por la evaluación de desempeño en función de los objetivos de la organización. Hay una relación de amistad y confianza entre directivos y empleados y entre compañeros. En síntesis superiores y subordinados forman un gran equipo de trabajo para lograr las metas de la empresa, las cuales se fijan bajo la forma de planeación estratégica.

#### **Características del clima organizacional**

En el clima laboral es indudable el cambio transitorio de las actitudes de los empleados, por diversas razones, algunas de ellas son: fecha de pago de remuneraciones, fecha de cierre mensual, aumento de sueldo, entrega de regalos, cambio de directivos de la empresa, reducción de puestos de trabajo, entre otras. Por ejemplo cuando la empresa aumenta los sueldos de manera general los empleados están bien motivados y tienen muchas ganas de trabajar, en cambio si hay recorte de personal disminuye la motivación de los trabajadores.

Según Silva (1996) las características principales del clima laboral son:

- Es externo a los empleados
- La percepción del entorno es diferente en cada persona.
- Permanece en la empresa por mucho tiempo.
- Es diferente a la cultura organizacional

Por otra parte, Rodríguez (2001) menciona que las características del clima laboral son:

- Es permanente, eso significa, que en las organizaciones el clima laboral se mantiene estable con algunos cambios graduales.
- El comportamiento de los empleados cambia por el clima laboral.
- El clima de la organización influye en el compromiso e identificación de los empleados.
- Los empleados cambian el clima de la organización con sus actitudes.
- Diferentes factores estructurales afectan el clima de la organización y a la vez estos factores pueden verse afectados por el clima.
- Problemas de rotación, insatisfacción laboral y ausentismo de los empleados son señales de que en la organización el clima laboral no es bueno.

#### **Estudios de clima organizacional**

En la actualidad uno de los temas de que suscita mayor interés en el campo de la psicología industrial son los estudios de clima laboral, esto debido a que hoy las empresas deben estar bien preparadas para permanecer en mercados que son muy competitivos

Los estudios de clima laboral son de naturaleza aplicada, permiten efectuar la evaluación de los factores o dimensiones que componen el clima laboral de cada empresa; pueden establecer las causas y el grado de afectación. Pueden realizarse con la finalidad de prevenir problemas en procesos productivos. Permiten conocer la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo para luego elaborar programas de intervención, seguimiento y evaluación que corrijan los factores negativos encontrados y que afectan el desempeño laboral de los empleados. El proceso para estudiarlo es muy complejo, ya que se deben tomar en consideración todos los factores implicados.

### Factores del clima organizacional

Los factores del clima organizacional son aquellas características que inciden en el comportamiento de las personas y pueden ser medidas.

Rodríguez (1999) expresa que el clima organizacional es un complejo en el cual intervienen varios factores.

Según Fernández, Cobos y Figueroa (2015) Litwin & Stinger, fueron pioneros en establecer que el clima laboral comprendía nueve factores: estructura de la organización, liderazgo, reconocimiento, reto de las metas, las relaciones interpersonales, los modelos de productividad, toma de decisiones, manejo de conflicto, sentido de pertenencia a la organización.

Los factores que usualmente han sido recogidos en las diferentes propuestas de varios autores de instrumentos de medición de clima organizacional se describen a continuación:

**Tabla 1**

#### Factores del clima organizacional

FACTORES	ASPECTOS CLAVE
<b>Estructura</b>	Estructura y procedimientos de la empresa, estilo administrativo, competencia, supervisión, burocracia
<b>Liderazgo</b>	Comportamiento del líder (directivos, jefe), toma de decisiones, participación, centralización de decisiones, estatus, estilo de liderazgo
<b>Normas</b>	Estándar, presión del trabajo, características del trabajo, papel, competencias empleadas.
<b>Seguridad</b>	Seguridad, ergonomía, diseño del puesto de trabajo

<b>Control</b>	Supervisión y estilo, orientación a la gente
<b>Resultados</b>	Rendimiento-remuneración, nivel práctico, ejecución.
<b>Recompensas-satisfacción</b>	Política de promoción, claridad de las recompensas, refuerzo, castigo, fuente de satisfacción y motivación, participación y orientación de la recompensa
<b>Apoyo</b>	Reconocimiento, consideración, calidez y apoyo
<b>Confianza</b>	Claridad, calidez, tono de afecto hacia la gente.
<b>Impulso</b>	Motivación para el rendimiento, impulso, promoción
<b>Conflictos</b>	Conflicto frente a cooperación, claridad de los papeles
<b>Obstáculos</b>	Presión
<b>Responsabilidad/autonomía-confianza</b>	Responsabilidad, autonomía-confianza, misión e implicación
<b>Identidad. lealtad</b>	Cohesión, tono de afecto, cooperación, amistad, calidez, espíritu de trabajo, confianza, compañerismo
<b>Comunicación-Interacción</b>	Relaciones sociales, implicación, comunicación abierta

Tomado de: (Giménez, 2007, pág. 200)

Elaborado por: Carlos Zambrano Zapata

#### Instrumentos de medición de clima organizacional

Según Méndez (2006) la medición del clima laboral por medio de algún instrumento, tiene como fin identificar y analizar aspectos internos de la empresa ya sean de carácter

formal e informal que puedan estar afectando el comportamiento de los trabajadores, partiendo de las percepciones que tienen acerca del clima laboral y su incidencia en la satisfacción laboral.

García y Bedoya (1997) explica que en el interior de una empresa existen 3 estrategias para medir el clima laboral: 1) Observar la actitud y el comportamiento de los empleados; 2) Realizar entrevistas a los empleados; 3) La más utilizada, hacer una encuesta en la que se cuestione a todos los miembros de la organización por sus percepciones respecto a los factores que influyen en el clima laboral de la empresa. Existen muchos cuestionarios para realizar la encuesta, los cuales ya han sido aplicados para medir el clima organizacional. A continuación se describen algunos de ellos:

#### **Cuestionario de Litwin y Stringer (1968)**

Según Kolb, Rubien y McIntyre (1985), el estudio de Litwin y Stringer de 1968 que consistía en probar algunas hipótesis acerca de los efectos del estilo de liderazgo y el clima laboral en la motivación y en el comportamiento de los trabajadores de la empresa, dio origen al cuestionario. El estudio tenía 3 objetivos: conocer la relación del estilo de liderazgo y el clima laboral, conocer las consecuencias del clima laboral en la motivación personal, establecer las consecuencias del clima laboral sobre la satisfacción personal y el desempeño de la organización.

Méndez (2006), expresa que Litwin y Stringer diseñaron un cuestionario con la finalidad de determinar las percepciones de los empleados y su conducta dentro de la organización, basándose en la teoría de motivación de McClelland. Los factores que utilizó el cuestionario de 50 ítems fueron: estructura, responsabilidad, riesgo, conflicto, identidad, apoyo, recompensa y modelo de desempeño.

#### **Test de Clima Organizacional (TECLA) de John Sudarsky (1977)**

En el año de 1977 John Sudarsky desarrolló un instrumento para evaluar el clima laboral que se denominó TECLA, el mismo que se fundamenta en la teoría de la motivación de

McClelland y Atkinson (Méndez, 2006).

Sudarsky junto a otros investigadores, desarrollaron un método el cual genera información que guía el desarrollo organizacional de la empresa (Suarez & Valencia, 1997).

Según García (2009), Sudarsky efectuó su estudio fundamentándose en la definición de clima organizacional de Litwin y Stringer. En el estudio se diseñó un cuestionario de 90 ítems como instrumento para medir el clima organizacional. Los factores que utilizó el cuestionario fueron: normas, responsabilidad, conformidad, seguridad, recompensa, claridad organizacional, calidez y remuneración.

#### **Cuestionario de Likert (1986)**

Rensis Likert desarrolló en 1986 una teoría sobre el clima laboral llamada: “Los Sistemas de Organización” la misma que permite ver las causas y efectos de los diferentes tipos de climas laborales que pueden existir en las organizaciones.

Según la teoría de Likert la conducta de un empleado depende de la percepción que tenga sobre el entorno de la organización donde trabaja. En el estudio, Likert desarrolla un instrumento que evalúa la naturaleza del sistema de gestión, el cual es el resultado de la unión de otros dos instrumentos.

El primero identifica a qué sistema de gestión pertenece una empresa, según sus características organizativas: Clima Autoritario/Autoritarismo Explotador (Sistema 1), Clima Autoritario/Autoritarismo Paternalista (Sistema 2), Clima Participativo/Consultivo (Sistema 3) y Clima participativo/Participación en grupo (Sistema 4).

El segundo instrumento muestra las diferencias existentes entre cada uno de los sistemas de gestión antes descrito para así evaluar la naturaleza del mismo. Likert considera que el clima organizacional está compuesto de ocho factores: motivación, comunicación, métodos de mando, planificación, control, toma de decisiones, influencia y rendimiento.

Todos estos factores unidos forman el clima laboral particular de cada empresa e influyen notablemente en la conducta o comportamiento de los miembros de la misma (Dessler, 1976).

#### **Cuestionario de Octavio García (1987)**

En 1987 Octavio García desarrolló un modelo para evaluar el clima laboral, que se centraba en lo que piensan y sienten los empleados de una empresa respecto al reconocimiento que tienen por parte de la empresa, la gestión y los objetivos de la misma; la percepción que tenían sobre el clima laboral de la empresa; y el nivel de crecimiento personal que espera lograr dentro de la organización.

El instrumento de 17 preguntas que diseñó García permite que la persona encuestada exprese lo que siente. Las respuestas llevan a la determinación de un perfil y a buscar soluciones para mejorar el entorno laboral. Los factores evaluados del clima organizacional fueron: el reconocimiento, metas de la organización, desarrollo dentro de la empresa y el medio donde realiza su trabajo (García O. , 1987).

#### **Cuestionario de Fernando Toro (1992)**

En este modelo se adoptó la definición de clima organizacional que Toro planteó en 1992, quien lo define como la percepción que tienen los empleados sobre su realidad laboral. Este modelo se basa en el hecho de que los empleados se comportan de acuerdo a las percepciones que tengan de sus condiciones laborales.

Estas percepciones están influenciadas por la conducta de otros individuos (superiores y compañeros). El modelo desarrolló una encuesta de clima organizacional (ECO) de 63 preguntas en su versión inicial y 49 en su versión final que evalúa los factores: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

En la ECO para valorar el clima laboral se utiliza la escala de Likert con cinco valores: totalmente de acuerdo (4), en parte de acuerdo (3), en parte en desacuerdo (2), totalmente en

desacuerdo (1) y no estoy seguro (0) (García M. , 2009).

#### **Cuestionario de Hernán Álvarez (1995)**

Este modelo para medir el clima organizacional fue diseñado por Hernán Álvarez, docente de la Universidad del Valle de la ciudad de Cali-Colombia en el año 1995. El cuestionario permite que la persona encuestada de su opinión sobre 24 factores que inciden el clima laboral de una organización.

Los factores son valorados con una puntuación que va de 1 a 10, siendo 1 el valor más bajo y 10 el valor más alto (clima laboral completamente gratificante). También admite que sí el encuestado considera que el factor evaluado no está en su mejor expresión, dé su opinión de por qué le parece que es así, es decir, permite averiguar cuáles son las causas de acuerdo al encuestado.

Estas causas pueden ser elegidas entre varias opciones propuestas o pueden ser agregadas por el encuestado si no existen. Además el cuestionario permite que los encuestados realicen contribuciones para mejorar la calificación del factor evaluado, por medio de preguntarles cuáles serían las soluciones factibles y convenientes.

Los factores del clima organizacional evaluados por medio del cuestionario antes descrito son: claridad de la gestión, estructura de la organización, las instalaciones, participación, conducta integral, relaciones sociales, liderazgo, crecimiento personal del empleado, consenso, buen servicio, satisfacción de las tareas, conflictos, estabilidad de los miembros de la empresa, remuneración, agilidad, selección del personal, valoración del desempeño del trabajador, reconocimiento, imagen de la empresa y retroalimentación (Álvarez H. , 1995).

#### **Cuestionario de Carlos Méndez IMCOC (1992)**

Carlos Méndez, docente de la Universidad del Rosario de la ciudad de Bogotá en el año 2006 diseñó el IMCOC (Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas) el mismo que ha sido aplicado en algunas empresas de Colombia. Méndez

estima que el clima laboral es el entorno propio de cada empresa, causado y percibido por cada uno de los integrantes de una organización según las condiciones que halla en sus relaciones sociales y en la estructura organizacional.

El cuestionario tiene 45 ítems, sin embargo permite adicionar más ítems a las organizaciones que quieran aplicarlo, según sus necesidades particulares. Para Méndez los factores del clima organizacional que evalúa su cuestionario se diferencia de otros en: la actualización de las preguntas y la metodología utilizada para la validación. Los factores evaluados por el cuestionario son: metas, liderazgo, apoyo, la toma de decisiones, relaciones interpersonales, conducta, motivación, control, satisfacción laboral, calidad y creencias (Méndez, 2006).

#### **Cuestionario de Mónica García y Álvaro Zapata (2008)**

El modelo desarrollado por los docentes Mónica García y Álvaro Zapata docentes de la Universidad del Valle de Cali-Colombia en el año 2008 es una mejora del modelo de Hernán Álvarez, puesto que lo actualiza y lo complementa.

Su finalidad es determinar la percepción que tienen los empleados sobre el clima laboral de la empresa, las causas de los resultados de los factores evaluados según las apreciaciones de los trabajadores y dar las respectivas soluciones para mejorar el clima laboral.

Este modelo define el clima organizacional como el conjunto de características permanentes de un entorno laboral específico, las cuales son percibidas por todos los miembros de la empresa y causan un efecto en su comportamiento.

El cuestionario evalúa los siguientes factores del clima organizacional: planificación estratégica, comunicación, estructura física de la empresa, misión, autoevaluación, participación, liderazgo, apoyo, motivación, relaciones interpersonales, reconocimiento, capacitación, crecimiento personal y profesional, higiene, evaluación de desempeño, normas de la empresa, socialización, ética, sentido de pertenencia,

manejo de conflictos y trabajo en equipo.

Con la aplicación del cuestionario se obtiene un perfil del estado general del clima laboral de la empresa, por medio del promedio de los resultados de los factores evaluados. Además establece: el nivel de dispersión de las respuestas, las diferentes causas por las cuales un factor obtuvo un valoración determinada y las soluciones para mejorarlo (García & Zapata, 2008).

#### **Pautas para la implementación de un cuestionario de medición del clima organizacional**

Según el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa-COPEME (2009) al implementar un cuestionario para medir el clima laboral de la empresa hay que tener en consideración las siguientes pautas:

- Estar consciente que lo más importante de implementar el cuestionario de medición del clima laboral, no son los resultados que arroje (especialmente si lo realiza por primera vez) si no hacer que todos los miembros de la empresa se comprometan y sean conscientes de que la valoración del clima laboral se la realiza con finalidad de mejorar.
- Para que tengan éxitos todas estas iniciativas se requiere de un buen liderazgo. Por ejemplo para demostrar la importancia que tiene el estudio del clima laboral para la empresa los directivos deberían comunicar y acompañar todas las actividades relacionadas con este tema.
- La empresa debe crear un ambiente de confianza. Los empleados tienen que sentir que no se busca culpables y que no van a ser sancionados, sino que se busca información específica para mejorar.
- La empresa debe presentar los resultados del estudio de manera oportuna, puesto que informar tarde da la sensación de que el estudio no es importante.
- Una vez presentados los resultados del estudio, los directivos deben desarrollar el plan de mejora y presentarlo de manera oportuna. En el plan se debe evitar mejorar solamente lo que se puede o los factores

con peores valoración. Se debe priorizar mejorar lo que sea realmente importante aunque no haya sido lo peor evaluado.

- Procurar que el cuestionario sea aplicado en un ambiente o en situaciones similares para cada uno de los empleados.
- El cuestionario debe llenado de manera anónima.
- Pedir a los encuestados que respondan de forma veraz para conocer la situación real de la empresa.
- El llenado del cuestionario para medir el clima laboral es muy sensible al momento en que se lo aplica. Por lo tanto, hay que evitar aplicarlo después de: una fiesta de integración, un aumento salarial general, recorte de personal.

### METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó en la Cadena de Restaurantes D'Leña de la ciudad de Guayaquil, la cual cuenta con varios locales ubicados en distintos puntos de la ciudad. A continuación, un detalle de lo antes mencionado:

**Tabla 2**

**Número de empleados de la Cadena de Restaurantes D'Leña**

Ubicación	No. Empleados
CC Piazza Villa Club (Local 1)	12
CC Piazza Milán (Local 2)	10
Gral. Córdova, entre P. Icaza y 9 de Octubre (Local 3)	6
CC Riocentro Norte (Local 4)	8
CC Riocentro Sur (Local 5)	5
CC Pase Shopping Daule (Local 6)	5
CC Rio Centro vía a la Costa (Local 7)	9
<b>Total</b>	<b>55</b>

**Tomado de:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Carlos Zambrano Zapata

### ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se enmarca en una investigación cuantitativa. Establece las variables; selecciona un instrumento de medición para proceder a medir las variables y luego las analiza utilizando métodos estadísticos; finalmente realiza las conclusiones (Angulo, 2011).

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según el objetivo de la investigación que es hacer medición de clima organizacional en la Cadena de Restaurantes D'Leña, la investigación es aplicada con un enfoque metodológico explicativo-positivista.

### POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra de esta investigación estará compuesta por los 55 empleados que laboran en cada uno de los 7 locales que posee la Cadena de Restaurantes D'Leña.

### PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Revisión del material bibliográfico para explicar el tema teóricamente
2. Se hizo una solicitud a la Cadena de Restaurantes D'Leña para que autorizara realizar el estudio del clima organizacional.
3. Selección de un instrumento para medir el clima organizacional.
4. Se hizo la presentación, explicación y aplicación de las encuestas a los empleados.
5. Análisis estadístico de los datos recogidos, lo cual comprendió las siguientes actividades:
  - Análisis de frecuencias o cantidad de respuestas.
  - Elaboración de tablas

### INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR DATOS

El instrumento de recolección de información fue un cuestionario de clima organizacional que mide 6 dimensiones: propósitos u objetivos, relaciones entre miembros, la estructura y mecanismos de soporte de la gestión, mecanismos de apoyo, recompensas y el liderazgo. Se seleccionaron las dimensiones antes mencionadas porque se ajustan a la realidad de la empresa.

El cuestionario contiene 46 afirmaciones con respuestas de elección múltiple, con una valoración en base a la escala de Likert, dicha escala tiene 4 alternativas de solución con un valor de 1 a 4; donde 1 significa totalmente en desacuerdo, 2 significa en desacuerdo, 3

significa de acuerdo y 4 significa totalmente de acuerdo. Los valores antes mencionados sirvieron para valorar las dimensiones del clima organizacional como muy negativo (1), negativo (2), positivo (3) y muy positivo (4).

El cuestionario fue aplicado en un ambiente o en situaciones similares para cada uno de los empleados y fue llenada de manera anónima con la finalidad de que los encuestados no se sientan comprometidos y respondan con sinceridad para conocer la situación real de la empresa.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se evaluaron los diversos factores del clima organizacional de cada uno de los locales de Cadena de Restaurantes D 'Leña. Para obtener los resultados se sumaron los valores de las respuestas que dieron los encuestados a cada pregunta por factor y luego se dividió para el número de preguntas que tenía el factor, esto con el fin de obtener la percepción del empleado por cada dimensión medida.

**Tabla 3. Análisis descriptivo de las preguntas realizadas**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.
P3	55	3,44	0,86
P4	55	3,38	0,85
P5	55	3,49	0,69
P6	55	3,53	0,63
P7	55	3,35	0,75
P8	55	3,45	0,63
P9	55	3,20	0,76
P10	55	3,47	0,57
P11	55	3,36	0,65
P12	55	3,35	0,67
P13	55	3,29	0,71
P14	55	3,07	0,92
P15	55	3,11	0,94
P16	55	3,13	0,94
P17	55	3,49	0,54
P18	55	3,42	0,74
P19	55	3,18	0,86
P21	55	3,42	0,74
P22	55	3,38	0,71
P24	55	3,33	0,75
P25	55	2,64	1,09
P26	55	3,24	0,90

P27	55	2,78	1,15
P30	55	2,85	1,16
P31	55	3,33	0,70
P32	55	3,27	0,85
P33	55	3,22	0,76
P34	55	3,16	0,92
P35	55	2,67	1,06
P36	55	2,31	0,98
P37	55	2,65	0,91
P38	55	2,73	1,01
P39	55	2,62	0,95
P40	55	3,20	0,93
P43	55	3,62	0,56
P44	55	3,35	0,75
P45	55	3,47	0,57

Elaborado por: Carlos Zambrano Zapata

**Tabla 4. Estadística descriptiva para cada dimensión del instrumento**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
RELACIONES	55	83,6	12,5	47	100
ESTRUCTURA	55	83,5	13,6	46	100
MECANISMOS	55	76,5	15,5	38	100
RECOMPENSA	55	63,6	15,1	25	84
LIDERAZGO	55	87,0	13,1	50	100
<b>TOTAL</b>					<b>37</b>

Elaborado por: Carlos Zambrano Zapata

### ANÁLISIS FACTORIAL

El análisis factorial es coherente con las dimensiones propuestas en el instrumento de medida de clima organizacional. En algunas preguntas se encuentra que es necesario formular de nuevo las preguntas 20, 23, 28, 29, 41, 42, 46 ya que no se ajustan al análisis factorial realizado lo que implica que la pregunta quedó mal redactada o no es adecuada para la dimensión en la que se planteó (Manganelli, 1990).

**Tabla 5. Análisis Factorial y Análisis de componentes principales. Valor alpha de Cronbach.**

Factores e Items	Primer Factor	Factores e Items	Primer Factor
<b>Factor 1.</b> <b>RELACIONES ENTRE MIEMBROS</b> Comunicación Trato interpersonal Manejo de conflictos <b>Cronbach's alpha 0,8168</b>	 0,7977 0,8439 0,9377	<b>Factor 3.</b> <b>MECANISMO DE APOYO</b> Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas P25 P26 P27 P30 Procesos, procedimientos y funciones P31 P32 P33 P34 <b>Cronbach's alpha 0,8061</b>	   0,9332 0,7229 0,8524 0,8317  0,8445 0,6021 0,6786 0,7216
<b>Factor 2.</b> <b>LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION</b> Espacios infraestructura y lugar de trabajo P16 P17 P18 P19 Estructura, jerarquía y responsabilidades P21 P22 P24 <b>Cronbach's alpha 0,8380</b>	  0,7030 0,7424 0,7683 0,7785   0,9204 0,9490 0,5589	<b>Factor 4.</b> <b>RECOMPENSAS</b> P35 P36 P37 P38 P39 P40 <b>Cronbach's alpha 0,8792</b>	  0,7208 0,6949 0,8359 0,8988 0,8861 0,7041
<b>Factor 5.</b> <b>EL LIDERAZGO</b> P43 P44 P45 <b>Cronbach's alpha 0,7684</b>	 0,7186 0,8563 0,9161		

Elaborado por: Carlos Zambrano Zapata

Respecto a la consistencia interna de los factores individuales y la fiabilidad de todo el instrumento, se toma en consideración toda la muestra.

Los resultados son satisfactorios, donde los factores que mejoran mediante la eliminación de uno de los elementos que pertenecen a ellos son: Mecanismos de soporte de la gestión, donde no se tuvieron en cuenta dos preguntas. El alfa de Cronbach pasa de 0.75 a 0.84.

El instrumento se validó para el contexto en el cuál se implementó. La consistencia interna del instrumento medida con el alpha de Cronbach en cada uno de los factores es mayor a 0.7, por lo tanto se acepta según literatura.

#### Evaluación del clima organizacional del Local 1 (CC Piazza Villa Club).

El factor con mejor valoración son las relaciones entre miembros. El 37,5% y el 62,5 de los empleados lo consideran positivo y muy positivo respectivamente. Por otro lado, el factor con menor valoración son los mecanismos de apoyo. El 16,7% y el 21,7% de los encuestados lo consideran muy negativo y negativo respectivamente. De manera global, el 42,5% consideran el clima organizacional del Local 1 muy positivo, el 40,8% lo consideran positivo, el 8,3% lo consideran negativo y el 8,3% lo consideran muy negativo (véase Anexo 2).

#### Evaluación del clima organizacional del Local 2 (CC Piazza Milán).

El factor que presenta la mejor valoración es la estructura y mecanismos de soporte de la gestión. El 24,2% y el 71,7 opinaron que era positivo y muy positivo respectivamente. Por otro lado el factor con menor valoración son los objetivos. El 20% de los encuestados opinaron que era muy negativo. De manera global, el 59,4% consideran el clima organizacional del Local 2 muy positivo, el 24,8% lo consideran positivo, el 9,9% lo consideran negativo y el 5,9% lo consideran muy negativo (véase Anexo 3).

### **Evaluación del clima organizacional del Local 3 (Gral. Córdova, entre P. Icaza y 9 de Octubre).**

El factor que tiene la mejor valoración son los mecanismos de apoyo. El 96,7% opinaron que era muy positivo. Por otro lado el factor con menor valoración son los objetivos. El 33,3% de los encuestados opinaron que era positivo. De manera global, 81,7% consideran el clima organizacional del Local 3 muy positivo y el 18,3% lo consideran positivo (véase Anexo 4).

### **Evaluación del clima organizacional del Local 4 (CC Riocentro Norte).**

El factor que presenta la mejor valoración es el liderazgo. El 97,5% y el 2,5% opinaron que era positivo y muy positivo respectivamente. Por otro parte, el factor con menor valoración son los objetivos. El 12,5% y el 50% de los encuestados lo consideran muy negativo y negativo respectivamente. De manera global, el 7,5% consideran el clima organizacional del Local 4 muy positivo, el 75% lo consideran positivo, el 16,3% lo consideran negativo y el 1,3% lo consideran muy negativo (véase Anexo 5).

### **Evaluación del clima organizacional del Local 5 (CC Riocentro Sur).**

El factor que tiene la mejor valoración son los mecanismos de apoyo. El 74,% opinaron que era muy positivo. Por otro parte, el factor con menor valoración son los objetivos. El 90% de los encuestados lo consideran positivo. De manera global, el 42% consideran el clima organizacional del Local 5 muy positivo y el 58% lo consideran positivo (véase Anexo 6).

### **Evaluación del clima organizacional del Local 6 (CC Pase Shopping Daule)**

El factor que tiene la mejor valoración es el liderazgo. El 78,% opinaron que era muy positivo. Por otro parte, el factor con menor valoración son los objetivos. El 60% de los encuestados lo consideran muy negativo. De manera global, el 42% consideran el clima organizacional del Local 6 muy positivo, el 38% lo consideran positivo, el 8% lo consideran negativo y el 12% lo consideran muy negativo (véase Anexo 7).

### **Evaluación del clima organizacional del Local 7 (CC Rio Centro vía a la Costa).**

El factor que tiene la mejor valoración es el liderazgo. El 37% opinaron que era muy positivo. Por otro parte, el factor con menor valoración son los objetivos. El 22,2% de los encuestados lo consideran muy negativo. De manera global, el 23,3% consideran el clima organizacional del Local 7 muy positivo, el 42,2% lo consideran positivo, el 15,6% lo consideran negativo y el 18,9% lo consideran muy negativo (véase Anexo 8).

## **CONCLUSIONES**

La consistencia interna del instrumento de clima organizacional medida con el alpha de Cronbach en cada uno de los factores es mayor a 0.7, por lo tanto es válido.

Se aplicó el instrumento antes mencionado en cada uno de los locales de la Cadena de Restaurantes D'Leña, lo que permitió identificar los factores con mayor y menor valoración y el clima laboral existente en cada uno de ellos.

Los factores con mayor valoración en cada uno de los locales fueron: en el Local 1, relaciones entre miembros; en el Local 2, estructura y mecanismos de soporte de la gestión; en los Locales 3 y 5, mecanismos de apoyo; y en los Locales 4, 6 y 7, liderazgo. Como se puede ver el liderazgo y los mecanismos de apoyo son los factores que más prevalece como los mejores valorados en toda la Cadena de Restaurantes D'Leña.

Los factores con menor valoración en cada uno de los locales fueron: en el Local 1, el factor mecanismos de apoyo; y en los Locales 2, 3, 4, 5, 6 y 7, el factor objetivos. Como se puede ver el factor que más prevalece como el menos valorado son los objetivos. Lo anterior se debe a que: 1) los empleados no consideran que la misión de la organización está presente en el establecimiento de los objetivos; y 2) la organización no comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior.

La opinión que tuvieron sobre el clima organizacional los empleados en cada uno de los locales de la Cadena de Restaurantes

D'Leña fue la siguiente: en el Local 1, el 42,5% y el 40,8% lo consideran muy positivo y positivo respectivamente; en el Local 2, el 59,4% y el 24,8% lo consideran muy positivo y positivo respectivamente; en el Local 3, el 81,7% lo consideran muy positivo; en el Local 4, el 75% lo consideran positivo; en el Local 5, el 42% y el 58% lo consideran muy positivo y positivo respectivamente; en el Local 6, el 42% y el 38% lo consideran muy positivo y positivo respectivamente; y en el Local 7, el 23,3% y el 42,2% lo consideran muy positivo y positivo respectivamente.

La evaluación de clima organizacional de la Cadena de Restaurantes D'Leña no incluyó información relacionada con el sexo, edad y nivel de instrucción de los empleados.

### RECOMENDACIONES

Los directivos de la Cadena de Restaurantes D'Leña deberían presentar los resultados del estudio de clima organizacional de manera oportuna, puesto que informar tarde daría la sensación de que el estudio que se realizó no era importante.

Los directivos de la Cadena de Restaurantes D'Leña una vez que presenten los resultados del estudio deberían desarrollar un plan de mejora. El plan debe evitar mejorar solamente lo que se puede o los factores con peores valoración. Se debe priorizar mejorar lo que sea realmente importante aunque no haya sido lo peor evaluado.

Las empresas que vayan a realizar estudios de clima organizacional, al momento de aplicar la encuesta o cuestionario deben evitar efectuarla después de una fiesta de integración, un aumento salarial general o un recorte de personal, puesto que el instrumento de medición de clima organizacional es muy sensible al momento en que se lo aplica.

En los futuros cuestionarios de clima organizacional que se apliquen en la Cadena de Restaurantes D'Leña, se debería incluir información sobre el sexo, edad y nivel de instrucción del empleado.

Los directivos de la Cadena de Restaurantes D'Leña deberían realizar simultáneamente una

evaluación de desempeño laboral y un estudio de clima organizacional con el fin de ver qué factor del clima organizacional es el que más incide en el desempeño de los empleados.

### BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Cali: Universidad del Valle.
- Álvarez, S. (2001). *Clima Organizacional. Conceptos teóricos e investigaciones y resultados reiterantes*. Colombia: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.
- Andrade, M. (2015). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente de la Unidad Educativa "José María Velasco Ibarra" de la ciudad de Milagro*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Angulo, E. (2011). *Política Fiscal y Estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial Sinaloense. Un Estudio de caso*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Brunet, I., & Schilman, F. (2005). *Convivir con el capital financiero: Corralito y Movimientos Ahorristas*. España: Editorial Fundamentos.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Calvo, N. (2004). *La importancia de detectar la temperatura del aire. Análisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial*. Capital Humano No. 180.
- Chiang, M., Maritn, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- COPEME. (2009). *Medición del clima laboral para IMF'S*.

- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- Fernández, R., Cobos, P., & Figueroa, V. (2015). *Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial*. México: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Furnham, A. (2000). *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. Inglaterra: Oxford University.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Obtenido de <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle* (Tesis de Maestría). Universidad del Valle.
- García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. México: Universidad de Guanajuato.
- García, M., & Zapata, D. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- García, O. (1987). *Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional*. *Revista Tecnología Administrativa*. Volumen V. Número 12 Mayo Agosto.
- Giménez, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Kolb, D., Rubien, I., & McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Manganelli, A. (1990). *II questionario: aspetti teorici e pratici*. CLEUP.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Munive, M. (2013). *Clima Organizacional / Ambiente Laboral*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.
- Orbegoso, A. (2010). *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. *Revista de Psicología*.
- Pérez, F. (2014). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES* (Tesis de pregrado). Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Rivas, M. (2015). *Estudio del clima organizacional en Latinus e-professional business*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Editorial Alfaomega.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México: Editorial Alfaomega.
- Ruiz, J., Silva, N., & Vanga, A. (2008). *Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología*. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Schneider, B. (1990). *The Climate for Service: An Application*. San Francisco.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona: Editorial EUB.
- Sojos, M. (2014). *Influencia del clima laboral en el desempeño organizacional de GMS Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Suarez, C., & Valencia, L. (1997). *Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente* (Tesis de grado). Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato* (Tesis de pregrado). Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Vera, G. (2013). Influencia de los turnos de trabajo en el rendimiento laboral de los operarios de la planta Guayas Unilever Andina Ecuador S.A.– Guayaquil (Tesis de pregrado). Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

## APÉNDICES

### Anexo 1. Encuesta para empleados de la cadena de restaurantes D'Leña

La presente encuesta consta de 46 afirmaciones que describen diferentes características de la empresa donde usted labora. Las afirmaciones están agrupadas en 6 factores: propósitos u objetivos, relaciones entre miembros, la estructura y mecanismos de soporte de la gestión, mecanismos de apoyo, recompensas y el liderazgo. Su finalidad es evaluar el clima laboral en cada uno de los locales de la Cadena de Restaurantes D'Leña.

#### INSTRUCCIONES:

- La encuesta es anónima por lo tanto no registre nombres
- Los datos serán utilizados exclusivamente para la investigación
- Leer detenidamente la pregunta, antes de marcar la respuesta en cada una de ellas
- No deje ninguna respuesta sin responder
- En escala del 1 al 4, seleccionar con una X el número que mejor represente el grado en el que usted está de acuerdo con las afirmaciones de esta encuesta. La tabla que aparece a continuación, muestra el significado de la escala mencionada.

Totalmente en desacuerdo	1	Muy negativo
En desacuerdo	2	Negativo
De acuerdo	3	Positivo
Totalmente de acuerdo	4	Muy positivo

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4
	<b>PROPÓSITOS U OBJETIVOS</b>				
1	La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos.				
2	La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior.				
	<b>RELACIONES ENTRE MIEMBROS</b>				
3	La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación.				
4	Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo.				
5	Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar.				
6	Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo.				
7	El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal.				
8	Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno.				
9	Los jefes o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos aunque decidan otra cosa.				
10	Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan.				
11	Los jefes ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal.				
12	El jefe maneja los conflictos y se resuelven fácilmente.				
13	Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo.				
14	Hay compañerismo entre los trabajadores.				
15	Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema.				
	<b>LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION</b>				
16	El espacio físico en el trabajo es adecuado.				
17	Da gusto llegar a trabajar aquí.				
18	Los puestos de trabajo son cómodos y agradables.				
19	Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo.				
20	La estructura de niveles y cargos en mi área es adecuada para cumplir con los objetivos.				
21	Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área.				
22	Se puede identificar quien es responsable de cada actividad.				
23	La forma como está estructurada la empresa en áreas contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo.				
24	Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los empleados de mi área.				

	<b>MECANISMOS DE APOYO</b>				
25	Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades.				
26	Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo.				
27	Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas.				
28	Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados.				
29	Los equipos y tecnología con que cuento me permiten aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien.				
30	Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.				
31	Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo.				
32	Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área.				
33	Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.				
34	Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia.				
	<b>RECOMPENSAS</b>				
35	En esta empresa hay reales oportunidades de crecimiento profesional.				
36	La empresa permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella.				
37	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.				
38	Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.				
39	Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir.				
40	Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo				
	<b>EL LIDERAZGO</b>				
41	Los jefes conocen y monitorean los resultados de los empleados.				
42	Se promueven reuniones entre jefe y trabajadores para escuchar sus opiniones.				
43	El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.				
44	Los jefes promueven el trabajo entre áreas.				
45	Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.				
46	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.				

**Anexo 2. Evaluación del clima organizacional de local 1**

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos
Muy negativo	1,0	-	0,2	2,0	3,7	0,7	1,0
Negativo	-	-	0,4	2,6	1,7	0,7	1,0
Positivo	7,0	4,5	4,7	5,2	5,7	4,0	4,9
Muy positivo	4,0	7,5	6,7	2,2	1,0	6,7	5,1
Total	12	12	12	12	12	12	12

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	%	%	%	%	%	%	%
Muy negativo	8,3	-	1,7	16,7	30,6	5,8	8,3
Negativo	-	-	3,3	21,7	14,0	5,8	8,3
Positivo	58,3	37,5	39,2	43,3	47,1	33,1	40,8
Muy positivo	33,3	62,5	55,8	18,3	8,3	55,4	42,5
Total	100	100	100	100	100	100	100

**Anexo 3. Evaluación del clima organizacional de local 2**

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos
Muy negativo	2,0	0,6	-	1,0	0,7	0,3	0,6
Negativo	-	0,8	0,4	1,4	2,0	0,7	1,0
Positivo	2,0	1,8	2,4	2,6	4,0	2,3	2,5
Muy positivo	6,0	6,8	7,1	5,0	3,3	6,7	6,0
Total	10	10	10	10	10	10	10

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	%	%	%	%	%	%	%
Muy negativo	20,0	6,0	-	10,0	7,0	3,0	5,9
Negativo	-	8,0	4,0	14,0	20,0	7,0	9,9
Positivo	20,0	18,0	24,2	26,0	40,0	23,0	24,8
Muy positivo	60,0	68,0	71,7	50,0	33,0	67,0	59,4
Total	100	100	100	100	100	100	100

**Anexo 4. Evaluación del clima organizacional de local 3**

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos
Muy negativo							
Negativo							
Positivo	2,0	1,4	1,1	0,2	1,3	1,3	1,1
Muy positivo	4,0	4,5	4,9	5,8	4,7	4,7	4,9
Total	6	6	6	6	6	6	6

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	%	%	%	%	%	%	%
Muy negativo							
Negativo							
Positivo	33,3	23,7	18,3	3,3	21,7	21,7	18,3
Muy positivo	66,7	76,3	81,7	96,7	78,3	78,3	81,7
Total	100	100	100	100	100	100	100

**Anexo 5. Evaluación del clima organizacional de local 4**

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos
Muy negativo	1,0	0,2	-	-	-	-	0,1
Negativo	4,0	1,7	0,3	0,8	3,5	-	1,3
Positivo	3,0	5,4	7,7	5,7	4,3	7,8	6,0
Muy positivo	-	0,7	-	1,0	0,2	0,2	0,6
Total	8	8	8	8	8	8	8

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	%	%	%	%	%	%	%
Muy negativo	12,5	2,5	-	-	-	-	1,3
Negativo	50,0	21,3	3,8	10,7	43,8	-	16,3
Positivo	37,5	67,5	96,3	76,0	53,8	97,5	75,0
Muy positivo	-	8,8	-	13,3	2,5	2,5	7,5
Total	100	100	100	100	100	100	100

**Anexo 6. Evaluación del clima organizacional de local 5**

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos
Muy negativo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Negativo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Positivo	4,5	3,6	2,6	1,3	4,0	3,0	2,9
Muy positivo	0,5	1,4	2,4	3,7	1,0	2,0	2,1
Total	5	5	5	5	5	5	5

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	%	%	%	%	%	%	%
Muy negativo							
Negativo							
Positivo	90,0	72,0	52,0	26,0	80,0	60,0	58,0
Muy positivo	10,0	28,0	48,0	74,0	20,0	40,0	42,0
Total	100	100	100	100	100	100	100

**Anexo 7. Evaluación del clima organizacional de local 6**

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos
Muy negativo	3,0	0,1	1,1	0,3	1,3	0,3	0,6
Negativo	0,0	0,1	0,4	0,1	2,0	0,0	0,4
Positivo	2,0	1,8	2,3	2,7	1,2	0,8	1,9
Muy positivo	0,0	3,1	1,2	1,9	0,5	3,9	2,1
Total	5	5	5	5	5	5	5

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	%	%	%	%	%	%	%
Muy negativo	60,0	2,0	22,0	6,0	26,0	6,0	12,0
Negativo	0,0	2,0	8,0	2,0	40,0	0,0	8,0
Positivo	40,0	35,3	46,0	54,0	24,0	16,0	38,0
Muy positivo	0,0	60,8	24,0	38,0	10,0	78,0	42,0
Total	100	100	100	100	100	100	100

**Anexo 8. Evaluación del clima organizacional de local 7**

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos	Casos
Muy negativo	2,0	0,8	1,2	2,2	3,3	0,8	1,7
Negativo	1,5	1,8	0,9	1,1	2,2	0,8	1,4
Positivo	5,5	3,5	5,0	3,4	1,5	4,0	3,8
Muy positivo	-	2,8	1,9	2,3	2,0	3,3	2,1
Total	9	9	9	9	9	9	9

Factores	Objetivos	Relaciones entre miembros	Estructura y soporte de gestión	Apoyo	Recomp.	Liderazgo	Clima organiz.
Valoración	%	%	%	%	%	%	%
Muy negativo	22,2	9,0	13,3	24,4	36,7	9,0	18,9
Negativo	16,7	20,2	10,0	12,2	24,4	9,0	15,6
Positivo	61,1	39,3	55,6	37,8	16,7	44,9	42,2
Muy positivo	-	31,5	21,1	25,6	22,2	37,1	23,3
Total	100	100	100	100	100	100	100