

Universidad de Morelos  
Facultad de Ciencias Administrativas

CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA CADENA  
DE COMIDA RÁPIDA CHURCH'S CHICKEN DE LA REGIÓN  
CITRÍCOLA DE NUEVO LEÓN, MÉXICO

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el grado de  
Maestría en Administración

por

Julio Gersón Rengifo Mansilla

Junio de 2014

## RESUMEN

CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA CADENA  
DE COMIDA RÁPIDA CHURCH'S CHICKEN DE LA REGIÓN  
CITRÍCOLA DE NUEVO LEÓN, MÉXICO

por

Julio Gersón Rengifo Mansilla

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar

## RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Morelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA CADENA DE COMIDA RÁPIDA CHURCH'S CHICKEN DE LA REGIÓN CITRÍCOLA DE NUEVO LEÓN, MÉXICO

Nombre del investigador: Julio Gersón Rengifo Mansilla

Nombre y título del asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de culminación: Junio de 2014

### Problema

El grado de calidad del clima laboral percibido ¿es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken de la región citrícola de Nuevo León, México?

### Metodología

La investigación se clasificó como descriptiva, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 80 empleados de los cuales se tomó una muestra de 53.

Para la recolección de datos se adaptaron dos instrumentos: el primero, para medir el clima laboral percibido con 20 ítems y el segundo, para poder medir la autopercepción del desempeño laboral con 15 ítems. Se midió la confiabilidad utilizando el coeficiente alfa de Cronbach obteniéndose valores de .889 para el clima laboral y .844 para el desempeño laboral

### Resultados

Como resultado se observó que existe una influencia lineal significativa entre la variable grado de calidad del clima laboral (GCL) y la variable nivel del desempeño laboral (NDL). Los valores del coeficiente no estandarizado  $B_k$ , obtenidos mediante la técnica estadística de regresión fueron los siguientes:  $B_0$  igual a 3.013 y  $B_1$  igual a .262. Con dichos valores se pudo construir la siguiente ecuación:  $NDL = 3.013 + .262$  (GCL).

### Conclusiones

Los resultados de la investigación mostraron que existe una influencia lineal positiva y significativa entre la calidad de clima laboral y desempeño laboral. Se encontró un valor del coeficiente Durbin Watson igual a 1.189 por lo que se aceptó como adecuada la aplicación del método de regresión lineal simple.

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	vii
RECONOCIMIENTOS .....	viii
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA .....	1
Introducción .....	1
Antecedentes .....	1
Clima laboral .....	1
Desempeño laboral .....	2
Clima laboral y desempeño laboral .....	3
Investigaciones .....	5
Planteamiento del problema .....	7
Declaración del problema .....	9
Preguntas complementarias .....	9
Definición de términos .....	9
Hipótesis .....	10
Principal .....	10
Complementarias .....	10
Objetivos .....	11
Justificación .....	11
Limitaciones .....	12
Delimitaciones .....	13
Supuestos .....	13
Marco filosófico .....	14
Organización del estudio .....	16
II. MARCO TEÓRICO .....	18
Introducción .....	18
Clima laboral .....	18
Antecedentes del clima laboral .....	19

Conceptos .....	20
Importancia del clima laboral en la administración de la empresa .....	22
Características del clima laboral .....	24
Elementos del clima laboral.....	26
Teoría de los sistemas de gerencia de Likert .....	27
Dimensión del clima laboral.....	28
Factores que afectan el clima laboral .....	29
Procesos que intervienen en el clima laboral.....	30
Desempeño Laboral .....	31
Concepto .....	31
Importancia del desempeño laboral .....	32
Principios de la evaluación del desempeño .....	33
Factores que influyen en la evaluación de desempeño .....	35
Métodos de evaluación del personal .....	38
Ventajas de la evaluación del desempeño.....	39
Método de evaluación del desempeño.....	41
 III. METODOLOGÍA .....	 47
Introducción .....	47
Tipo de investigación .....	47
Población .....	48
Muestra .....	49
Instrumento de medición .....	49
Variables .....	49
Independiente .....	50
Dependiente .....	50
Demográficas .....	50
Elaboración del instrumento .....	50
Clima laboral .....	51
Desempeño laboral .....	53
Validez .....	54
Clima laboral .....	54
Desempeño laboral .....	55
Confiabilidad .....	56
Operacionalización de las variables .....	57
Hipótesis nulas .....	57
Hipótesis nula principal .....	58
Hipótesis nulas complementarias .....	59
Operacionalización de hipótesis nulas .....	59
Preguntas complementarias .....	60
Recolección de datos .....	60

Análisis de datos .....	61
Resumen .....	62
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	63
Introducción .....	63
Descripción demográfica de la muestra .....	64
Género.....	64
Estado civil .....	64
Antigüedad en el puesto .....	65
Área de trabajo .....	66
Sede de trabajo .....	66
Edad .....	67
Pruebas de hipótesis nulas.....	68
Hipótesis nula principal.....	68
Hipótesis complementarias.....	69
Hipótesis nula 1 .....	69
Hipótesis nula 2.....	69
Hipótesis nula 3 .....	70
Hipótesis nula 4.....	71
Hipótesis nula 5.....	72
Hipótesis nula 6.....	72
Preguntas complementarias .....	73
Resumen .....	75
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	76
Introducción .....	76
Conclusión sobre la declaración del problema .....	77
Conclusiones generales de las hipótesis complementarias ..	78
Clima laboral, género, edad y estado civil .....	78
Clima laboral, antigüedad y sede de trabajo .....	78
Clima laboral y según su área de trabajo.....	79
Desempeño laboral, género, edad y estado civil .....	79
Desempeño laboral, antigüedad y sede de trabajo .....	79
Desempeño laboral y área de trabajo .....	79
Conclusiones con base en las preguntas complementarias .....	79
Discusión .....	80
Recomendaciones .....	83
A la gerencia.....	84
Para futuras investigaciones .....	84

Apéndice	
A. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	86
B. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD.....	90
C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	92
D. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS .....	96
E. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS .....	99
F. PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS .....	103
G. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS .....	120
LISTA DE REFERENCIAS.....	123



## LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de las variables .....	58
2. Operacionalización de las hipótesis .....	61
3. Género de los trabajadores.....	64
4. Estado civil de los trabajadores.....	65
5. Antigüedad en el puesto .....	65
6. Área de trabajo.....	66
7. Sede de trabajo.....	67
8. Edad de los trabajadores .....	67

## RECONOCIMIENTOS

A Dios por las maravillas que hace en mi vida y por las bendiciones que siempre me otorga.

A mis padres Julio y Noemí que a lo lejos siempre mostraran palabras de aliento para salir adelante en todo momento.

A mis amigos que siempre estuvieron en todo compartiendo momentos de amistad en diferentes partes.

A la administración de esta universidad por darme la oportunidad de poder adquirir un nuevo título y hacerme crecer en mi vida profesional.

Al director de recursos humanos y ex jefe de trabajo, C. P. Eliezer Castellanos, a la Sra. Carolina de Castellanos, Sra. Leticia Cruz y la Srta. Liz Rios.

A mis asesores, el Dr. Manuel Ramón Meza Escobar y la Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk por su apoyo en todo el proceso de esta investigación.

Al Dr. Pedro Gonzalez y familia por el apoyo constante al desarrollo de esta tesis y por ser como mi familia durante mi estadía en esta institución.

## **CAPÍTULO I**

### **DIMENSIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Introducción**

El actual capítulo está compuesto por antecedentes que ayudarán como base de la investigación. Se complementa con el planteamiento y declaración del problema definiendo los términos a utilizar; también expone las hipótesis de la investigación, preguntas complementarias, así como los objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos, marco filosófico y organización del estudio.

#### **Antecedentes**

La siguiente sección contiene un breve antecedente de las variables clima laboral y desempeño laboral.

#### **Clima laboral**

Koy y Decottis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo que Schneider y Reichers (1983) presentaban.

Para Chiavenato (1992), el clima laboral lo constituye el medio interno de una organización y la atmósfera psicológica, características que existen en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima laboral involucra diferentes

aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Seisdedos (1996) denomina clima laboral al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Anzola Rojas (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

### Desempeño laboral

Chiavenato (2002) expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en

menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Hose (2000) comparte que el desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

Bohorquez (2007) señala que el desempeño laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Stoner (2008) afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

### Clima laboral y desempeño laboral

El clima laboral y el desempeño laboral han sido variables de estudio muy importantes en los últimos años. Variables que ayudan a comparar el desarrollo de la empresa y de su activo más importante que son los trabajadores. Diversos estudios revelan que cuando los trabajadores perciben un apoyo laboral aumenta su desempeño; también se encontró que el compromiso organizacional es un factor para aumentar directamente el rendimiento y disminuir el nivel de la propensión al abandono; por último se muestra que el agotamiento emocional influye directamente a aumentar la propensión de los empleados a dejar el trabajo (Rutherford, Park y Han, 2011).

En otro estudio, respecto al efecto del clima laboral sobre la satisfacción laboral, se encontró que existen dimensiones de clima laboral que tienen relaciones estadísticamente significativas con variables de satisfacción laboral (Chiang, Salazar, y Núñez, 2007). Se observa que el clima laboral influye de manera positiva dentro de una organización en el desempeño laboral de los trabajadores.

Davis y Newstrom (1999) observan que las actitudes de los empleados según el clima laboral de la empresa son muy importantes para las organizaciones puesto que esto afectará el desempeño laboral en los trabajadores. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas, un mal clima laboral percibido por los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

Robbins (2004) indica que para una organización es necesario conocer el impacto que los individuos ejercen sobre la misma. Para poder comprender ésta influencia es necesario, como primera medida, saber que el comportamiento humano,

según la percepción del clima laboral dentro de las organizaciones, es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas, por lo tanto, todo lo que se puede hacer es aumentar nuestro conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones e incrementar nuestra capacidad para elevar la calidad del trabajo, desempeño laboral y de las relaciones humanas en el mismo.

### **Investigaciones**

Días Chimba (2011) hizo una investigación para conocer si la autoevaluación del nivel de capacitación laboral influye en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad zona Montemorelos-Linares, Nuevo León. La población estuvo compuesta por 141 trabajadores, teniendo como muestra a 113 trabajadores. Para la recolección de los datos se elaboraron dos instrumentos: el primero dirigido a medir la autoevaluación del nivel de capacitación, conformado por 15 ítemes; el segundo enfocado a medir la autoevaluación del nivel de desempeño laboral, conformado también por 15 ítemes. Para la prueba de la hipótesis del estudio se utilizó la técnica estadística de regresión lineal simple. Como resultado se observó que existe una influencia lineal significativa de la variable autoevaluación del nivel de capacitación (ANC) en la variable autoevaluación del nivel del desempeño laboral (ANDL). Los valores del coeficiente no estandarizado,  $B_k$ , obtenidos mediante la técnica estadística de regresión fueron  $B_0=1.82$  y  $B_1= .638$ . Con dichos valores se construyó la siguiente ecuación:  $ANDL=1 .782 + .638 (ANC)$ . Al término del análisis se observó que la variable autoevaluación de la capacitación

representa 47.6% de la varianza de la variable dependiente dado que el valor  $R^2$  corregida fue igual a .476. Los resultados de la investigación mostraron que existe una influencia lineal, positiva y significativa de la autoevaluación del nivel de capacitación laboral en el desempeño laboral. El estudio también mostró una relación significativa entre el nivel de la autoevaluación del desempeño de los empleados y la edad. La autoevaluación de la capacitación y el desempeño fue *muy buena*.

Paredes (2011) realizó un estudio para conocer si existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México. La población estuvo compuesta por 334 empleados de los cuales se tomó una muestra de 211 empleados. Para la recolección de los datos se elaboraron dos instrumentos: el primero dirigido a medir la cohesión de equipos de trabajo, conformado por 20 ítems; el segundo enfocado a medir el clima laboral percibido, conformado por 20 ítems. Como resultado se observó que existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo (CET) y la variable clima laboral (CL). Al correr la prueba estadística se encontró un valor  $r$  de .803 y un nivel de significación  $p$  de .000. Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo (CET) y la variable clima laboral (CL). El estudio también mostró una percepción en grado *buena* de la cohesión de equipos de trabajo según los niveles utilizados en la escala de Likert y en grado *bueno* la calidad del clima laboral percibido según los niveles utilizados en la escala de Likert.



## **Planteamiento del problema**

Church's Chicken es una cadena estadounidense de restaurantes de comida rápida especializada en pollo frito, también conocido fuera de Estados Unidos como Texas Chicken. La cadena fue fundada como "Fried Chicken To Go" en abril 17 de 1952, en San Antonio, en la calle del Álamo. La compañía, con sede en Sandy Springs, Georgia, es la cuarta mayor cadena de restaurantes de pollo detrás de KFC, Chick-fil-A, y el ex de la cadena hermana de Popeyes Chicken & Biscuits. Su lema es "You Bring It Home".

Church's Chicken era propiedad de AFC Enterprises, junto con Popeyes Chicken & Biscuits y Cinnabon, hasta finales de 2004, cuando fue vendido a Arcapita (anteriormente Crescent Capital Investments). Debido a que Arcapita es una firma de capital de riesgo islámico, los productos de cerdo fueron retirados del menú después de la venta en el año 2005.

En el año 2006 alcanzaron ventas anuales globales por 1,000 millones de dólares.

En el año 2007 Restaurantes de Servicio Rápido, S. A. de C. V. (dueños de la franquicia), aumenta su territorio a 21 estados en México.

Church's Chicken contaba con 1650 ubicaciones en 22 países hasta el año 2008. Hay algunos lugares en Honduras, Venezuela, Puerto Rico, Canadá, Guyana, México, Indonesia, St. Kitts, Rusia, Georgia (Tbilisi).

Para el año 2008 inició operaciones la sucursal 1,650 de Church's Chicken a nivel global. Para el año 2010 la marca llegó a expandirse a 2,500 sucursales.

A la fecha Church's Chicken opera 79 sucursales solo en México.

Actualmente se vive en un mundo totalmente globalizado, donde el recurso más importante que tiene la empresa es el recurso humano. La mano de obra hace que las empresas sigan funcionando día a día, para así poder llegar a obtener resultados de un arduo y largo trabajo diario, mensual y anual.

Las medianas y grandes empresas en la actualidad ven con gran responsabilidad la importancia de poder dar las herramientas necesarias a los trabajadores en un ambiente laboral para que puedan ejercer bien su trabajo.

Arons, Sommerfeld y Willging (2011) mencionan que un fuerte liderazgo es especialmente importante en los tiempos de cambios de sistemas y el cambio laboral, el mismo que puede reducir el mal clima laboral asociado con las intenciones de rotación en el trabajo y el volumen de negocios. El liderazgo y contexto de la organización deben ser dirigidos a retener al personal durante periodos de cambios sistemáticos.

Por tal motivo ¿se puede decir lo mismo en el área de comida rápida? Allí los clientes quieren ser atendidos de manera rápida y satisfactoria; la empresa espera que se cumplan las expectativas de los clientes y muestren conformidad por el servicio recibido.

Pero muchas veces se observa que cuando se va a un restaurante de comida rápida se encuentra a los trabajadores laborando en espacios reducidos, moviéndose de un lado a otro de manera rápida, atendiendo a las personas una tras otra mientras llegan más y más clientes.

En tal sentido se deduce que si no se tiene un clima laboral conforme a las necesidades de los trabajadores el desempeño laboral puede que no sea óptimo.

## **Declaración del problema**

El presente trabajo motivó a formular la siguiente pregunta:

El grado de calidad del clima laboral percibido ¿es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México?

## **Preguntas complementarias**

El presente trabajo motivó a formular las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México?

2. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México?

## **Definición de términos**

Para el desarrollo de ésta investigación se consideró definir los siguientes términos:

*Clima laboral:* Es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibidos directa o indirectamente por los empleados, que viene a ser una fuerza importante para influir en el comportamiento lo cual hace que sea diferente de una organización a otra.

*Desempeño laboral:* Es la muestra del nivel de los trabajadores al realizar sus funciones y la eficacia de las actividades relacionadas con el trabajo que se espera de un empleado con el fin de alcanzar las metas propuestas de la organización.

## Hipótesis

El planteamiento del problema permitió formular las siguientes hipótesis, principal y complementarias:

### Principal

H<sub>0</sub>: El grado de calidad del clima laboral percibido es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México.

### Complementarias

Las hipótesis complementarias al problema principal fueron las siguientes:

H<sub>1</sub>. Existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su género, edad y estado civil.

H<sub>2</sub>. Existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su antigüedad en la empresa y sede de trabajo.

H<sub>3</sub>. Existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su área de trabajo.

H<sub>4</sub>. Existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su género, edad y estado civil.

H<sub>5</sub>. Existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su antigüedad en la empresa y la sede de trabajo.

H<sub>6</sub>. Existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su área de trabajo.

### **Objetivos**

Esta investigación tuvo los siguientes objetivos:

1. Determinar si el clima laboral es predictor del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L.
2. Adaptar los instrumentos requeridos para evaluar el desempeño laboral y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los trabajadores de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L.
3. Determinar el grado de calidad del clima laboral percibido por los trabajadores de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L.
4. Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L.
5. Investigar sobre posibles diferencias entre grupos de sujetos.

### **Justificación**

En el entorno empresarial actual se observa que se coloca a los clientes como base importante para el desarrollo y crecimiento de las empresas que ofrecen diferentes servicios, para beneficio de la empresa y de los consumidores.

Por ende, el hecho de que los trabajadores cuenten con todos los implementos necesarios, se sientan a su gusto en el lugar de trabajo, se tenga una constante comunicación en el trabajo de equipo, se vea una identidad del trabajador con su empresa y encuentre factores que motiven su trabajo, hará que el trabajador pueda tener un desempeño laboral conforme a las necesidades del cliente y conforme a los estándares que la empresa requiere.

Por tal motivo la presente investigación buscó mostrar los puntos esenciales dentro del desempeño laboral de los trabajadores de Church's Chicken relacionados con el clima laboral.

Esto beneficiará a la cadena de restaurantes Church's Chicken para que puedan ver los puntos que necesitan afianzar y elaborar planes o estrategias dentro de su organización mostrados en el clima laboral de la empresa para que sus trabajadores puedan mejorar su desempeño laboral con el fin de que puedan otorgar un servicio de primera, un servicio que brinde total satisfacción a sus clientes, con el único fin de beneficiar a la empresa y sus trabajadores.

Por tanto, el tener un buen clima laboral dentro de la empresa debe servir para que los trabajadores puedan tener un desempeño laboral máximo en sus labores diarias.

### **Limitaciones**

El presente estudio tuvo las siguientes limitaciones:

1. El tiempo para que el empleado respondiera la encuesta fue limitado, dado que su trabajo no puede detenerse por mucho tiempo.

2. El investigador dependió de los gerentes de tienda para establecer los tiempos y los espacios para la aplicación de los instrumentos.

### **Delimitaciones**

Para fines de la presente investigación, se plantearon las siguientes delimitaciones:

1. La autoevaluación del desempeño laboral, únicamente se verá en una perspectiva generalizada, sin basarse en la descripción de puesto.

2. Los resultados obtenidos son únicamente válidos para la región citrícola.

3. No se pretendió resolver probables problemas que revelaran los resultados.

4. Se incluyó en la población a todos los empleados (tiempo completo, contrato, por horas, etc.).

5. La evaluación se centró únicamente en la autopercepción del desempeño laboral y la autopercepción del clima laboral.

### **Supuestos**

Los supuestos planteados por la investigación fueron los siguientes:

1. Las respuestas no fueron influidas por personas externas.

2. Los encuestados respondieron el instrumento honestamente.

3. Los encuestados cuentan con un alto nivel ético.

4. Todos los empleados interpretaron los ítems del instrumento de la misma forma.

5. Los instrumentos midieron lo que se requería.

## **Marco filosófico**

Puede que en este mundo se encuentre fácilmente excusas por no tener los implementos necesarios para ofrecer un buen servicio. El ser humano se deja llevar por las cosas que son importantes en la labor que va a cubrir, se excusa con cosas insignificantes y no se hace un trabajo que pueda dar resultados positivos.

Entonces ¿cómo se puede marcar una diferencia en estos aspectos dentro de cualquier organización en la que se trabaje?

En la Biblia se encuentran diferentes personajes los cuales pueden ser motivo de estudio, pero no hay mejor ejemplo que la vida de Jesús cuando vino a esta tierra. Él no tenía los implementos necesarios para poder hacer su labor como dinero, una oficina, una agenda específica, etc. El negativismo por otras partes trataba de hacer su labor difícil muchas veces imposible, pero Jesús pese a las adversidades mostradas daba lo mejor de sí en cada actividad que realizaba y todos podemos coincidir que lo realizaba con gusto.

Seguir el ejemplo de Jesús dentro de las organizaciones de trabajo puede ser muy satisfactorio, debido a que muchas veces tal vez no se pueda contar con un ambiente laboral adecuado, tal vez no se encuentre una motivación por la cual uno quiera hacer bien las cosas, pero si se sigue el ejemplo de Jesús cuando vino a esta tierra podremos realizar labores con resultados excelentes. De esa manera se puede testificar e indirectamente dar un mensaje de aliento a los compañeros de trabajo, que a pesar de todo se puede hacer un buen trabajo y las adversidades que en el camino puedan ocurrir simplemente formará mejor a los colaboradores para la empresa y así poder desempeñar una labor de manera óptima.



White (1993) dice, con respecto al trabajo que la capacidad de hablar con claridad y en forma distinta, con tonos plenos y amplios, es valiosa en todo ramo de trabajo. Esta cualidad es indispensable en los que desean ser ministros, evangelistas, instructores bíblicos o colportores. Los que hacen planes para entrar en estas ramas de trabajo deberían aprender a usar la voz en forma tal que, cuando hablen a la gente acerca de la verdad, ésta haga una decidida impresión para el bien. La verdad no debe echarse a perder por comunicarla de manera defectuosa.

De esta manera, podemos connotar que estas afirmaciones dadas por la sierva del Señor no solo se aplican ahora en el campo del colportaje como se afirma en esta cita, sino también en el ámbito laboral al realizar nuestro trabajo.

Entonces, una pregunta sería, ¿cómo se puede realizar un buen trabajo en los centros de labores? White (1993) comparte lo siguiente: conságrate a Dios todas las mañanas; haz de esto tu primer trabajo. Sea tu oración: "Tómame ¡oh Señor! como enteramente tuyo. Pongo todos mis planes a tus pies. Úsame hoy en tu servicio. Morra conmigo, y sea toda mi obra hecha en ti." Este es un asunto diario. Cada mañana, conságrate a Dios por ese día. Somete todos tus planes a Él, para ponerlos en práctica o abandonarlos, según te lo indicare su providencia. Podrás así poner cada día tu vida en las manos de Dios, y ella será cada vez más semejante a la de Cristo.

La manera de cómo se encomiende la vida a Dios, hablará de cómo se desempeñarán las labores y cómo se sentirán al realizarlas diariamente.

Al respecto también se puede mencionar que todos estos consejos sobre el trabajo y cómo realizar las actividades diarias, se pueden encontrar en el libro que

dejó Dios, la Biblia. En ella se encuentra el mensaje principal que Dios ha dado para el diario vivir, realizando todas las obras reflejando el carácter de Dios (Efesios 2:10).

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que siempre Dios ayudará a desempeñar un buen trabajo, una buena actitud y así reflejar aires positivos en el entorno siempre y cuando se busque a Dios en primer lugar (Mateo 11:28).

### **Organización del estudio**

Esta investigación procuró determinar si el clima laboral era predictor del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de comida rápida Church's Chicken, de la región citrícola.

Su estructura comprende cinco capítulos:

En el Capítulo I se describe la dimensión del problema. Se presenta la introducción del capítulo, planteamiento del problema, declaración del problema, preguntas complementarias, definición de términos, hipótesis, objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos, marco filosófico y organización del estudio.

El Capítulo II presenta el marco teórico, donde se reseña la bibliografía y se analizan distintos autores que han estudiado las variables de clima laboral y desempeño laboral, tomando en cuenta los conceptos, importancia, métodos utilizados para la evaluación, dimensiones y los factores que afectan las variables del estudio. También se presentan algunas investigaciones que sirven de sustento para respaldar el presente estudio.

El Capítulo III describe la metodología que se utilizó en esta investigación, se identifica la población y la muestra con la cual se recogió la información, así como el

proceso mediante el cual se elaboró el instrumento. Dentro de este mismo capítulo se incluyeron la operacionalización de las variables y la operacionalización de las hipótesis que identifican las características de las variables, así como las pruebas estadísticas a usar.

El Capítulo IV muestra los resultados; también se da respuesta a las hipótesis de la investigación.

Finalmente el Capítulo V presenta la dimensión de resultados, las conclusiones que se derivaron de ellos, así como la discusión y las recomendaciones para futuras investigaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

Este estudio tuvo como objetivo evaluar si el grado de calidad del clima laboral es predictor del nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México.

El actual capítulo presenta un análisis de la literatura, que se divide en dos constructos: el primero, clima laboral, con un estudio de los conceptos del clima laboral, también se encuentran los factores que afectan al clima laboral y los procesos que intervienen en el clima laboral. Seguidamente en el segundo constructo, desempeño laboral, se encuentra la importancia del desempeño laboral, ventajas de la evaluación del desempeño y los métodos de evaluación de desempeño.

#### **Clima laboral**

En esta sección se presenta y analiza la bibliografía relacionada con la variable clima laboral desde la perspectiva de diferentes autores. Además presenta la importancia del mismo, factores que influyen y las distintas técnicas para mejorar la percepción de los empleados con respecto al clima laboral.

A continuación se expondrán algunas teorías importantes que ayudarán a fundamentar y entender el estudio del clima laboral dentro de las organizaciones.

## Antecedentes del clima laboral

El clima laboral es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo laboral y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría laboral en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbas críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons (citado en Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y

resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

### Conceptos

Brunet (1987) afirma que el concepto de clima laboral fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato (1992), el clima laboral constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima laboral involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de

valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola Rojas (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Schein (citado en Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Rodríguez (1999) expresa que el clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Méndez Álvarez (2006) se refiere al clima laboral como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

## Importancia del clima laboral en la administración de empresas

Las investigaciones del clima laboral sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, la organización, el control, la motivación, la toma de decisiones, la integración, el liderazgo, etc.

Según Goncalvez (2000), la importancia de clima laboral proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su fuerza laboral que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Casales, Ortega Malagón y Romillo Rodríguez (2000) admiten que el interés suscitado por el campo del clima laboral se basa en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, pensar y por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Quiere decir que el análisis de la percepción en el contexto laboral, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización.



Valda (2010) refiere que el conocimiento del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Ayllon (2011) dice que un buen clima laboral puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

González Florez (2013) menciona que una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen o un mal clima laboral tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas se encuentran las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima laboral adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Anzola Rojas (2003) comparte que por otra parte el reconocimiento del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los

componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

Según Carrie (2012), un buen clima laboral tiene muy buenos beneficios entre los que se pueden mencionar los siguientes: (a) satisfacción general de los trabajadores, (b) mejor comunicación, (c) positivización de las actitudes, (d) favorece la detección de necesidades de capacitación, (e) facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios. También refiere que los resultados de un clima organizacional negativo son los siguientes: (a) ausentismo, (b) accidentes de trabajo, (c) pérdidas de tiempo, (d) quejas, (e) mayor tiempo extra, (f) calidad deficiente, (g) sabotajes, (h) demoras e (i) hurto.

### Características

Como características medulares del clima laboral, Silva (1996) anota las siguientes:

1. Es externo al individuo, es decir la percepción externa del trabajador al realizar su trabajo.
2. Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto, se encuentra dentro de la organización e influye en el desempeño laboral.

3. Existe en la organización, es algo que se encuentra dentro de todo centro de labores lo cual será percibido de una u otra manera por el trabajador.

4. Se puede registrar a través de procedimientos varios, estos pueden ser percibidos por como el trabajador desempeña su trabajo y por consecuente una mejor producción en su centro de labores.

5. Es distinto a la cultura laboral, valga enfatizar que la cultura es la mística de la empresa y el clima es la percepción de un centro de trabajo.

Rodríguez (2002) menciona que el clima laboral se caracteriza por los siguientes:

1. Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

2. El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.

3. El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

4. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

5. Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

6. Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como se puede observar, el clima laboral y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima laboral produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, se puede decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima laboral.

### Elementos del clima laboral

Denison (1992) refiriéndose a un clima laboral estable, dice que es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que miden parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Moss (1989) señala que el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como los siguientes:

1. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.

2. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.

3. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
4. Liderazgo, poder, políticas, influencia y estilo.
5. La estructura con sus macro y micro dimensiones.
6. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función (a) del alcance de los objetivos, (b) la satisfacción en la carrera, (c) la calidad del trabajo, (d) su comportamiento dentro del grupo, (e) considerando el alcance de objetivos, (f) la moral, (g) los resultados y (h) la cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

#### La teoría de los sistemas de gerencia de Likert

Chruden y Sherman (2002) muestran este método como una manera de formar un clima laboral productivo y deseable el cual se encuentra en un sistema gerencial basado en hallazgos científicos desarrollados por Likert y sus asociados en la Universidad de Michigan. En este sentido, de acuerdo a Likert, existen cuatro sistemas distintos que puede usar el gerente o supervisor: el sistema 1, que implica un enfoque autoritario explotador; el sistema 2, un enfoque autoritario de naturaleza benevolente; el sistema 3, un enfoque consultivo; y el sistema 4, un enfoque de participación del grupo. La teoría de los sistemas gerenciales de Likert enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organización. Este método

gerencial representa un punto de vista de los científicos de la conducta que han estado íntimamente implicados en el estudio de clima laboral.

### **Dimensión del clima laboral**

Litwin y Stinger (1997) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

1. Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

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

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

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

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

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

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

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

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **Factores que afectan el clima laboral**

Según García (1995), para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Las variables son las siguientes:

1. Las características individuales son los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.

2. Las características del trabajo son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

3. Las características de la situación de trabajo son los factores del ambiente laboral del individuo, factores éstos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

### **Procesos que intervienen en el clima laboral**

Brunet (1999) dice que todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Brunet menciona los siguientes dos agentes generadores del clima laboral:

1. Agentes internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades de los empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y se les debe implicar en los procesos de gestión.

2. Agentes externos: se debe conocer con profundidad la influencia de las audiencias (familia, amigos, etc.), quienes ejercen una influencia inestimable en el



empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece retroalimentación del resultado final de la gestión. Por último, no se debe obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que se deben conocer y examinar.

### **Desempeño laboral**

En esta sección se presenta y analiza la bibliografía relacionada con la variable desempeño laboral desde la perspectiva de diferentes autores. Además presenta la importancia del mismo, métodos de evaluación y las distintas técnicas para mejorar la autopercepción del desempeño laboral de los trabajadores.

#### **Conceptos**

El desempeño laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Bohórquez, citado en Araujo y Guerra, 2009).

El desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos (Chiavenato, citado en Araujo y Guerra, 2009).

Otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada en la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Esta definición plantea que el desempeño laboral está referido a la manera en la que

los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas (Stoner, citado en Araujo y Guerra, 2007).

### **Importancia**

Chruden y Sherman (2002) mencionan que es importante tomar en cuenta la base en la cual cada trabajador está ejerciendo su labor. Si bien cada persona está realizando una labor en diferentes áreas de la organización, es importante tomar en cuenta el valor que cada uno de los colaboradores tome a su trabajo de acuerdo a su función, por ejemplo: trabajo de producción, planeación, dirección, logístico, etc.

Vitez (2009) resalta que es importante la medición del desempeño en la gestión empresarial. Los dueños de negocios deben tener procedimientos de análisis cuantitativos o cualitativos para revisar las operaciones de las empresas. El análisis cuantitativo utiliza cálculos matemáticos para medir la producción de rendimiento. El análisis cualitativo permite a los empresarios hacer juicios personales o inferencias a partir de la información del negocio. El rendimiento de los empleados es una pieza clave del éxito de la empresa. Los empleados por lo general representan el mayor gasto para una empresa, y la medición del desempeño es esencial para el proceso de gestión de los empleados.

Chruden y Sherman (2002) indican que los programas de evaluación se han convertido en una parte principal de los sistemas de administración de personal en todos los tipos de organizaciones. La evaluación del programa comprende a toda persona u organización, sea como evaluador o quien está siendo evaluado, o en ambas capacidades. Es importante que antes de usar el programa para que sirva a los

varios propósitos que se han descrito, este debe estar bien establecido y operando con efectividad. Es aconsejable que los miembros de todos los niveles de la organización, así como los del departamento de personal estén representados en el comité de planeación de la empresa. Esta representación asegura que los puntos de vista de los miembros de estos grupos sean conocidos y puedan ser tomados en cuenta en el desenvolvimiento de un programa que sea aceptable y práctico.

### Principios de la evaluación del desempeño

Parra Urdaneta (2012) muestra que la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son los siguientes:

1. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
2. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
3. Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
4. El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
5. El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerar la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea

por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

Pérez Arévalo (2009) muestra que la búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

Gómez Mejía (2008) muestra que en la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

1. Identificar: determinar qué aspectos críticos (que afectan al éxito de la organización) del trabajo se deben de analizar para medir el rendimiento. Se asimila el análisis de la tarea.

2. Medir: lo que se mide es si se han cumplido o no los objetivos propuestos y la manera en que se han logrado; determinando estándares de calificación comparables (asignar una cifra para reflejar el rendimiento de un empleado en las dimensiones previamente identificadas).

3. Gestionar: el rendimiento de las personas dentro de una organización. Adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores deben hacer para alcanzar su potencial en la organización.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

#### Factores que influyen en el desempeño laboral

Dentro de esta investigación se tratara de mostrar los factores que influyen a un buen o mal desempeño laboral. En tal sentido, Payne (2010) comparte los siguientes seis puntos en los cuales se nota los factores influyentes más importantes que se demuestran para obtener un buen desempeño laboral de los empleados:

1. La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y debe tenerse muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

2. Adecuación y ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar el trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos,

habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

3. Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

4. Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

5. La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quién mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

6. La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza

psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto y la promoción.

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newstrons, (citados en Araujo y Guerra, 2007) quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo y maximizar el desempeño.

Por otro lado, Chiavenato (citado en Araujo y Guerra, 2007) expone que el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos. Los factores actitudinales son los siguientes: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y los factores operativos como conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Queipo y Useche (2002) concuerdan con la definición anterior, ya que aseguran que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que éste influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral.

Sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel

muy importante son las herramientas de trabajo, pues como expresa Strauss (1981), los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importantes del oficio de supervisión.

### Métodos para la evaluación del personal

Chiavenato (1999) menciona que existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 2000; Levy-Leboyer, 1992), tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre dichos métodos pueden citarse los siguientes.

1. Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).

2. Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).



3. Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).

4. Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).

5. Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

### **Ventajas de la evaluación del desempeño**

Existen diferentes ventajas las cuales son de ayuda y principal valor para poder aplicar una evaluación de desempeño, por ende Dessler (2004) plantea los siguientes puntos de ventajas en la evaluación:

1. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación. Es decir, mediante una evaluación hecha se toman las conclusiones pertinentes del trabajo realizado.

2. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

7. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

8. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Otra ventaja son los beneficios para el jefe, que según Mora Vanegas (2007) son los siguientes puntos:

1. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

2. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

3. Proponer medidas que llevan a un mejoramiento del comportamiento de los subordinados.

4. Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Chiavenato (1999) muestra los siguientes puntos como beneficios para la organización:

1. Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.

2. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

3. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **Métodos de evaluación de desempeño**

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Werther y Davis (2008) muestran que existen dos etapas en las cuales se puede medir el desempeño laboral, tanto como en el desempeño pasado, como el desempeño a futuro. Las técnicas de evaluación más comunes con respecto al desempeño laboral en el pasado son las siguientes:

1. Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres a cuatro frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir

las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

3. Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

4. Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al

empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

5. Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

Werther y Davis (2008) muestran que los métodos de evaluación del desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño, los autores muestran los siguientes métodos como los más comunes:

1. Autoevaluaciones: consisten en llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación y puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un

aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Introducción**

Este estudio tuvo como objetivo evaluar si el grado de calidad del clima laboral es predictor del nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México.

El capítulo está estructurado de la siguiente manera: (a) tipo de investigación, (b) población, (c) muestra de estudio, (d) instrumento de medición, (e) hipótesis, (f) pregunta complementarias, (g) recolección de datos, (h) análisis de datos e (i) resumen.

#### **Tipo de investigación**

La investigación se clasifica como descriptiva, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal.

Se consideró descriptiva por las siguientes razones:

1. Permitió medir la autopercepción del grado de calidad del clima laboral de la empresa.
2. Se midió la autopercepción del nivel de desempeño laboral de los empleados.

Se le consideró explicativa dado que permitió determinar si el clima laboral percibido es predictor del desempeño de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola.

Se llamó cuantitativa porque:

1. Permitted conocer el grado de calidad del clima laboral percibido de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken, en una escala del 1 al 5.
2. Se logró conocer la autopercepción del nivel de desempeño laboral de los la empresa de comida rápida Church's Chicken, basada en una escala del 1 al 5.

Se consideró de campo dado que la investigación fue desarrollada en el sitio de trabajo de los empleados bajo sus actividades cotidianas.

Fue de tipo transversal porque la medición se hizo en una sola ocasión en las diferentes sedes.

### **Población**

Hernández Sampieri, Baptista Lucio y Fernández Collado (2006) indican que las poblaciones de estudio deben definirse claramente en torno a sus características de estudio, lugar y tiempo, además sugiere una muestra para cada grupo de estudio, limitada con precisión y claridad.

La población estuvo conformada por 80 empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken ubicada en la región citrícola de Nuevo León con sus sedes en Montemorelos, Allende y El Cercado, quienes se encontraban laborando durante el año 2014.

## **Muestra**

Bernal Torres (2006) define muestra como sección representativa que surge de la población del estudio sobre la cual se obtendrá la información para la investigación. Dicha muestra debe ser delimitada con precisión.

Burns y Grave (2004) destacan que la muestra es un grupo de personas u objetos utilizados para una investigación la cual se espera sea representativa y refleja las características de la población elegida para el estudio.

La muestra a estudiar estuvo conformada por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken los cuales estuvieron compuesto por gerentes de tienda, personal de caja, personal de limpieza y cocineros. Los sujetos investigados, todos estos departamentos fueron un total de 53 trabajadores, representando el 66 % de la población.

## **Instrumento de medición**

Esta sección contiene la definición de las variables, cómo se elaboraron los instrumentos, su confiabilidad, validez y cómo se operacionalizaron las variables.

### **Variables**

Hernández Sampieri et al. (2006) comparte que es de conocimiento común que continuamente en el afán diario todas las personas miden algo; para ello se necesita usar instrumentos adecuados que registren datos observables y que verdaderamente mida lo que se tiene en mente medir. Por otro lado en toda investigación científica cuantitativa se requiere aplicar un instrumento para medir las variables contenidas en la hipótesis.

León y Montero (2003) clasifican las variables como independientes y dependientes. Las independientes son aquellas que se encuentran bajo la manipulación del investigador, las dependientes son aquellas que se verán afectadas por la variable independiente.

A continuación se presenta cómo se clasificaron las variables:

### **Independiente**

Para fines de la investigación se ha tomado como variable independiente el clima laboral.

### **Dependiente**

La variable dependiente fue la autopercepción del desempeño laboral.

### **Demográficas**

Las variables demográficas fueron las siguientes: estado civil, antigüedad en el puesto, área de trabajo, sede de trabajo y edad.

## **Elaboración del instrumento**

Esta sección contiene el desarrollo de elaboración y adaptación de los instrumentos de medición de las variables.

Riddle (2006) declara que para la elaboración de un instrumento de evaluación es necesario que se identifiquen los puntos que se desean conocer dentro de la evaluación, para que los enunciados puedan ser concisos, claros y logren medir la variable deseada. Afirma que los verbos que identifican la acción a evaluar, deben ser utilizados en el tiempo pretérito dado que esto permite más efectividad y credibilidad

por la razón de que confirma que la acción fue realizada durante el período que se está evaluando.

Para esta investigación se desarrollaron dos instrumentos, el primero para medir el clima laboral percibido y el segundo, para poder medir el nivel de desempeño laboral de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México.

Esta sección contiene el proceso de elaboración del instrumento, su validez, su confiabilidad y la operacionalización de las variables.

### **Clima laboral**

Para el desarrollo de esta investigación se adaptó un instrumento elaborado por Paredes Saavedra (2011) y Manuel Ramón Meza Escobar para medir la variable clima laboral basado en cuatro dimensiones: (a) ambiente social-laboral, (b) ambiente físico salud, (c) ambiente intelectual y (d) ambiente espiritual. El instrumento tiene un total de veinte reactivos.

La autora reporta que lo elaboró de la siguiente forma:

1. Se realizó un estudio de la bibliografía enfocada en el tema de estudio.
2. También se analizaron algunos instrumentos utilizados para el estudio de las áreas a investigar.
3. Como siguiente punto se seleccionaron las dimensiones de cada una de las variables.
4. Después se realizó una amplia lista de declaraciones basadas en las dimensiones de cada variable.

5. Cada una de las declaraciones fueron analizadas por el investigador y los asesores identificando aquellas que servirían para el estudio y eliminando las que tenían falta de claridad.

6. El siguiente paso fue la elaboración de todos los ítemes que constituirían el instrumento en cada una de las áreas seleccionadas.

7. Los expertos propusieron algunas modificaciones que fueron tomadas en cuenta al hacer los cambios correspondientes.

8. Se pidió la autorización para la aplicación de una prueba piloto, que se hizo con los empleados de la guardería Mis amiguitos.

9. La prueba piloto se aplicó a un total de 30 trabajadores. Durante la aplicación de la prueba piloto existieron algunas dudas de los participantes respecto a la claridad de los ítemes por lo que fue necesario realizar algunas modificaciones de redacción para la aplicación final del instrumento.

10. Una vez obtenida la información se llevó a cabo el análisis de confiabilidad utilizando el valor alfa de Cronbach, obteniendo un valor de .915.

11. Finalmente se seleccionaron los ítemes de mayor peso quedando un total de 20.

12. El instrumento final consta de tres secciones. La primera sección corresponde a la descripción que se da al encuestado sobre el objetivo de la investigación y de algunas instrucciones generales para dar respuesta al instrumento. La segunda sección está conformada por las variables demográficas a las cuales se les da una serie de opciones para únicamente marcar y agilizar su llenado. La tercera sección corresponde a la variable de clima laboral la cual consta de 20 reactivos con siete

opciones a elegir: (a) pésimo, (b) muy malo, (c) malo, (d) regular, (e) bueno, (f) muy bueno y (g) excelente.

Dada la naturaleza de esta investigación se tomó la decisión de rediseñar el instrumento diseñado por la autora para la medición del clima laboral.

Para efectuar el rediseño del instrumento, se procedió de la siguiente manera:

1. Se analizó la variable.

2. Se optó por quitar dos niveles de la escala de evaluación y se quedó con los siguientes niveles: (a) pésimo, (b) malo, (c) regular, (d) bueno y (e) excelente.

3. Se solicitó la revisión de los instrumentos por los directivos de Church's Chicken.

4. Se pidió la revisión de los asesores.

6. Se obtuvo el instrumento final para la medición de la variable clima laboral.

El instrumento de clima laboral se presenta en el Apéndice A.

### **Desempeño laboral**

Para los términos de esta investigación se adaptó un segundo instrumento, tomado de Cruz Castillo (2008) rediseñado por Días Chimba (2011). El autor realizó el rediseño del instrumento de la siguiente forma:

1. Se analizó cada indicador de las variables.

2. Se efectuó un análisis factorial de cada una de las variables y se decidió descartar los ítemes con una carga factorial menor a .6.

3. Se solicitó la revisión de los instrumentos por los directivos del departamento de recursos humanos de la Comisión Federal de Electricidad, Montemorelos.

4. Se efectuó una prueba piloto.
5. Se pidió la revisión de los asesores.
6. Se obtuvieron dos instrumentos finales para la evaluación de las variables investigadas.

Para esta investigación se tomó el instrumento propuesto por Días Chimba (2011) para poder determinar el nivel del desempeño laboral en los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de Nuevo León, México. El instrumento de la variable desempeño laboral se presenta en el Apéndice A.

### Validez

Esta sección contiene el proceso de validez de los instrumentos para medir el clima laboral y el desempeño laboral.

Grajales Guerra (2004) afirma que la validez de un instrumento implica la posibilidad de verificar la información que se ha obtenido, así como la seguridad de que el instrumento realmente mide lo que se espera.

### **Clima laboral**

Paredes Saavedra (2011) reporta que realizó la validez de la siguiente manera:

1. Se realizó un estudio exhaustivo de la bibliografía relacionada con las variables a tratar.
2. Se hicieron consultas para cerciorarse de la existencia de instrumentos ya elaborados sobre los constructos en estudio.



3. Se construyeron los instrumentos en base al marco teórico y experiencia de los asesores.

4. Se hizo una evaluación por profesionales y asesores.

5. Se hizo una evaluación para revisión y corrección de los instrumentos por el asesor principal.

6. Fue aplicada una prueba piloto con la cual se midió la confiabilidad.

### **Desempeño laboral**

El proceso de validez del instrumento elaborado por Cruz Castillo (2008) se llevó a cabo con base en el marco teórico bibliográfico estudiado, la evaluación de profesionales en el área y de asesores y finalmente mediante la aplicación de una prueba piloto que permitió medir su validez.

Al adaptarlo por Días Chimba (2011) se midió la validez mediante una prueba piloto aplicada a los empleados de la CFE zona Montemorelos-Linares.

Para el proceso de validez del presente estudio de las dos variables se realizó lo siguiente:

1. Se completó un estudio de la bibliografía enfocada en el tema a investigar.

2. Se rediseñó el instrumento de Paredes (2011) y se utilizó el mismo instrumento rediseñado por Días Chimba (2011) con base en un marco teórico y experiencia del asesor principal.

3. Se hicieron una evaluación por profesionales en el área y asesor principal.

4. Se hicieron consultas para revisar si existían instrumentos elaborados sobre los constructos estudiados.

## Confiabilidad

Esta sección contiene la medida de confiabilidad de los instrumentos utilizados para medir el clima laboral y el desempeño laboral.

Tamayo y Tamayo (2006) menciona que la confiabilidad se refiere a la aplicación del instrumento en repetidas ocasiones en una misma población cuyos resultados son iguales. Se encuentra que la confiabilidad de un instrumento está relacionada con la cantidad de ítems que lo componen; es decir, entre mayor el número, mayor confiabilidad; aunque se debe tomar en cuenta que la población puede cansarse.

Paredes Saavedra (2011) realizó su análisis de confiabilidad encontrando lo siguiente:

Al realizar el análisis de confiabilidad, de acuerdo a la población muestreada se utilizó el método de alfa de Cronbach; el instrumento que pretendió medir el grado del clima laboral, se obtuvo un valor de .939. Este resultado fue considerado alto para la medición de las variables estudiadas.

Días Chimba (2011) realizó su análisis de confiabilidad encontrando lo siguiente:

El resultado obtenido en el análisis de confiabilidad, utilizando el método alfa de Cronbach, fue de .959 para medir el nivel de desempeño laboral. Este valor es considerado alto para los propósitos de esta investigación.

Como parte de esta investigación utilizando el nuevo diseño del instrumento clima laboral y reutilizando el instrumento para el desempeño laboral, se llevó a cabo el análisis de confiabilidad. Para el instrumento clima laboral utilizando el método alfa

de Cronbach obteniéndose un valor de .889 y para el nivel de desempeño laboral .844.

Estos valores son considerados altos para la medición de las variables de estudio por lo que se procedió a utilizarlos. El Apéndice B contiene las tablas con los resultados del análisis de confiabilidad de ambos instrumentos

### Operacionalización de las variables

Rojas Soriano (2002) expone que la operacionalización de las variables permitirá diseñar los instrumentos para recopilar información que se utilizará en la prueba de las hipótesis. Además debe realizarse en conformidad con los lineamientos teóricos que sirvieron de base para plantear el problema y las hipótesis.

En la Tabla 1 se presenta la operacionalización de algunas de las variables, en la cual se incluye la definición conceptual, la definición instrumental y la definición operacional. La operacionalización completa se encuentra en el Apéndice C.

### **Hipótesis nulas**

Esta sección contiene la hipótesis nula principal y las hipótesis nulas complementarias de esta investigación.

Según Bernal Torres (2006), dice que la hipótesis nula es aquella cuyo objetivo es rechazar la hipótesis de investigación, la cual se mantiene negativa hasta que se demuestra estadísticamente lo contrario.

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Agrupación de individuos que tienen una o varias características en común.	La variable género se midió de la siguiente manera:  Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1 = Masculino 2 = Femenino
Edad	Tiempo transcurrido que ha vivido una persona desde que nació.	Variable medida por la respuesta a:  Edad: <input type="checkbox"/> 18 – 25 años <input type="checkbox"/> 25-40 años <input type="checkbox"/> 41- 50 años <input type="checkbox"/> 51 o más	Dato categorizado de la siguiente manera:  1 = 18 – 25 años 2 = 25 – 40 años 3 = 41- 50 años 4 = 51 o más

Lerma González (2004) dice que la hipótesis nula es el enunciado del complemento de la conclusión que desea obtener el investigador. Plantea la no diferencia o la no relación entre las variables principales que se desean analizar.

Esta sección contiene la hipótesis nula principal y las hipótesis nulas complementarias de esta investigación.

Hipótesis nula principal

Ho: El grado de calidad del clima laboral no es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México.

### Hipótesis nulas complementarias

H<sub>1</sub>. No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su género, edad y estado civil.

H<sub>2</sub>. No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su antigüedad en la empresa y sede de trabajo.

H<sub>3</sub>. No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su área de trabajo.

H<sub>4</sub>. No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su género, edad y estado civil.

H<sub>5</sub>. No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su antigüedad en la empresa y sede de trabajo.

H<sub>6</sub>. No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su área de trabajo.

### Operacionalización de hipótesis nulas

En la Tabla 2 se observa un ejemplo de la operacionalización de las hipótesis nulas en la cual se incluye las variables que involucra, el nivel de medición a utilizar para

cada variable así como la prueba estadística a emplear. En el Apéndice D se presenta la operacionalización completa.

### **Preguntas complementarias**

El presente trabajo motivó a formular las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México?

2. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México?

### **Recolección de datos**

El proceso que se siguió para la recolección de datos fue el siguiente:

1. Se tuvo una reunión con la gerencia de las tres sedes de Church's Chicken solicitando su apoyo para la aplicación del instrumento.

2. Se visitaron las diversas sedes a los cuales se les entregó las encuestas para responder.

3. Se entregaron los instrumentos a los gerentes de cada sede a quienes se le dio una explicación de cómo se debería responder el instrumento, quienes a su vez entregaron los instrumentos a los empleados de cada área en presencia del investigador.

4. Se pudo terminar la aplicación de las encuestas para cada sede en el mismo día que se visitaron para facilidad del investigador.

Tabla 2

*Operacionalización de hipótesis*

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
El grado de calidad del clima laboral no es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México.	<i>Independiente</i> Clima laboral	Métrico	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica estadística de regresión lineal simple. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de $p \leq .05$ .
	<i>Dependiente</i> Desempeño laboral	Métrico	

5. Se procedió al conteo de las encuestas entregadas a la administración para verificar el máximo retorno de encuestas.

### **Análisis de datos**

Existen diversos programas para el análisis estadístico de datos. Grajales Guerra (2004) declara que el análisis de datos depende directamente del tipo de variable con la que se cuenta.

Para fines de la presente investigación se seleccionó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versión 22.0 para Windows) que permitió analizar de manera confiable los datos que se recolectaron. Las pruebas utilizadas en ésta investigación fueron las siguientes: regresión lineal simple, análisis de varianza factorial y análisis de varianza de un factor.

## **Resumen**

El presente capítulo presenta el tipo de investigación bajo la cual se realizó el estudio, la cual fue descriptiva, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal. De igual manera se consideró la población, la muestra y las variables a investigar. Asimismo se presenta de manera detallada la forma en la cual se llevó a cabo la realización de los instrumentos y el proceso de validez y confiabilidad por el cual fueron sometidos. Además, incluyó la operacionalización de las variables y de las hipótesis nulas. También incluyó la manera en la cual fueron recolectados los datos y las pruebas o métodos utilizados para su análisis.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Introducción**

Este estudio tuvo como objetivo evaluar si el grado de calidad del clima laboral es predictor del nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México.

El tipo de investigación fue considerada como descriptiva, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal

La variable independiente principal fue el clima laboral. La variable dependiente principal utilizada en esta investigación fue el nivel de desempeño laboral. Las variables independientes demográficas fueron el género, el estado civil, la antigüedad en el puesto, el área de trabajo, la sede de trabajo y la edad.

Bajo este enfoque el presente capítulo expone la siguiente estructura: (a) descripción demográfica de los sujetos, (b) prueba de hipótesis, (c) respuestas a las preguntas complementarias y (d) resumen del capítulo.

Las hipótesis de investigación fueron probadas considerando un nivel de significación  $p$  menor o igual a .05. La muestra estuvo constituida por 53 empleados que laboraban en la cadena de comida rápida Church's Chicken de la región citrícola de N. L., México.

## Descripción demográfica de la muestra

A continuación se presenta un resumen de las características demográficas obtenidas mediante este estudio. Se encuentran los resultados de las variables: género, estado civil, antigüedad en el puesto, área de trabajo, sede de trabajo y edad. La información estadística descriptiva se presenta en el Apéndice E.

### Género

Los datos referidos al género de los 53 empleados que respondieron el instrumento fueron los siguientes: el 52.8% estuvo integrado por mujeres y el 47.2% por hombres (ver Tabla 3).

### Estado civil

Los datos referidos al estado civil de los 53 empleados que respondieron el instrumento fueron los siguientes: el 81.1% estuvo integrado por solteros y el 18.9% por casados (ver Tabla 4).

Tabla 3

#### *Género de los trabajadores*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	28	52.8
Masculino	27	47.2
Totales	53	100.0

Tabla 4

*Estado civil de los trabajadores*

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	43	81.1
Casado	10	18.9
Totales	53	100.0

Antigüedad en el puesto

En la Tabla 5 se encuentra registrada la variable antigüedad en el puesto. En ella se logra observar que el 75.5 % representan de 0 a 2 años, el 20.8 representan de 3 a 5 años y por último un 3.8 % que representan de 6 a 8 años.

Tabla 5

*Antigüedad en el puesto*

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
0 - 2 años	40	75.4
3 - 5 años	11	20.8
6 - 8 años	2	3.8
Totales	53	100.0

### Área de trabajo

La Tabla 6 muestra el área de trabajo que ocupaban los empleados que participaron y el porcentaje correspondiente. Los encuestados que más participaron eran empleados de cocina que representan el 41.5% del total de la muestra.

### Sede de trabajo

Los datos referidos a la sede de trabajo muestran un porcentaje similar entre las sedes de Montemorelos y Allende con un 34 % cada uno y una leve diferencia en la sede de Cercado con un 32.1% del total la muestra (ver Tabla 7).

Tabla 6

<i>Área de trabajo</i>		
Área	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia	9	17.0
Cocina	22	41.5
Limpieza	12	22.6
Caja	10	18.6
Totales	53	100.0

Tabla 7

<i>Sede de trabajo</i>		
Sede	Frecuencia	Porcentaje
Montemorelos	18	34.0
Allende	18	34.0
El Cercado	17	32.1
Totales	211	100.0

### Edad

El rango de edad de los empleados encuestados fue desde los 18 a 51 años. La edad predominante fluctúa entre 25 a 40 años representando el 60.4% del total de la muestra (ver Tabla 8).

Tabla 8

<i>Edad de los empleados</i>		
Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 – 25 años	13	24.5
25 – 40 años	32	60.4
41 – 50 años	6	11.3
51 o más	2	3.8
Totales	211	100.0

## Pruebas de hipótesis nulas

En esta sección se presentan las pruebas estadísticas de las siete hipótesis nulas formuladas para esta investigación. Las Tablas con los resultados de cada una de las pruebas de hipótesis se encuentran en el Apéndice F.

### Hipótesis nula principal

H<sub>0</sub>: El grado de calidad del clima laboral percibido no es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México.

Para el análisis de esta hipótesis se utilizó la técnica estadística de regresión lineal simple; se consideró como variable independiente al grado de calidad del clima laboral y como variable dependiente el nivel de desempeño laboral.

Al realizar el análisis de regresión se encontró que la variable grado de calidad del clima laboral explicó el 6.1% de la varianza de la variable dependiente nivel de desempeño. El valor de  $R^2$  corregida fue igual a .061. De igual manera se obtuvo el valor  $F$  igual a 4.40 y el valor de  $p$  igual a .041 que permitieron determinar que existió una influencia lineal positiva y significativa. Se encontró un valor del coeficiente Durbin Watson igual a 1.189 por lo que se aceptó como adecuada la aplicación del método de regresión lineal simple. Con base al análisis anterior se decidió rechazar la hipótesis nula.

Los valores del coeficiente no estandarizado  $B_k$ , obtenidos mediante la técnica estadística de regresión fueron:  $B_0$  igual a 3.013 y  $B_1$  igual a .282. Con dichos valores se pudo construir la siguiente ecuación de mínimos cuadrados:

$$\text{Nivel de desempeño} = 3.013 + .282 (\text{calidad clima laboral})$$

### Hipótesis complementarias

A continuación se presentan las hipótesis complementarias de la presente investigación.

#### **Hipótesis nula 1**

No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su género, edad y estado civil.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis fueron el género, la edad y el estado civil. La variable dependiente fue el clima laboral. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .149 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de calidad del clima laboral. El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

#### **Hipótesis nula 2**

No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su antigüedad en la empresa y sede de trabajo.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis fueron la antigüedad en la empresa y la sede de trabajo. La variable dependiente fue el grado de

calidad del clima laboral. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .125 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de calidad del clima laboral. El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

### **Hipótesis nula 3**

No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según el área de trabajo.

La variable independiente considerada en esta hipótesis fue el área de trabajo. La variable dependiente fue el clima laboral. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .035 < .05$ ) muestra que el modelo explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de calidad del clima laboral percibido por los trabajadores. Con base al resultado anterior se decidió rechazar la hipótesis nula.

Dado que la hipótesis nula fue rechazada se evaluó el cumplimiento de supuesto de *Homocedasticidad* o igualdad de varianzas utilizando la prueba de *Levene*. El estadístico de *Levene* permite contrastar la hipótesis de que las varianzas poblacionales no son iguales. Puesto que el nivel crítico (.061) fue mayor que .05,



se decidió retener la hipótesis de igualdad de varianzas. Se consideró que las varianzas poblacionales eran iguales.

Para saber qué media en concreto difiere de cuáles otras se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Puesto que se asumieron varianzas poblacionales iguales se utilizó el método de Tukey. Se encontró que los promedios comparados que difirieron significativamente fueron los empleados de caja con una media aritmética de 3.37 y los empleados de gerencia con una media aritmética de 3.96. Los empleados de limpieza tuvieron una media aritmética de 3.68 y los empleados de cocina una media aritmética de 3.55.

#### **Hipótesis nula 4**

No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su género, edad y estado civil.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis fueron el género, la edad y el estado civil. La variable dependiente fue el nivel de desempeño laboral. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F (p = .526 > .05)$  muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de desempeño. El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

### **Hipótesis nula 5**

No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L, según su antigüedad en la empresa y la sede de trabajo.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis fueron la antigüedad en la empresa y la sede de trabajo. La variable dependiente fue el nivel de desempeño. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .918 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de desempeño. El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

### **Hipótesis nula 6**

No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L, según su área de trabajo.

La variable independiente considerada en esta hipótesis fue el área de trabajo. La variable dependiente es el desempeño laboral. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .305 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de desempeño laboral auto percibido por los trabajadores. Con base al resultado anterior se decidió retener la hipótesis nula.

Los valores de las medias aritméticas del desempeño laboral en los diferentes grupos fueron los siguientes: (a) gerencia 4.22, (b) cocina 3.93, (c) limpieza 3.86 y (d) caja 4.00.

### **Preguntas complementarias**

En esta sección se mencionan las respuestas a las preguntas complementarias planteadas en el estudio. En el Apéndice G se encuentran las tablas correspondientes.

1. ¿Cuál es el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México?

Mediante el análisis de datos de los 53 participantes se obtuvo una media aritmética para la variable clima laboral de 3.624. La desviación estándar correspondió a .47.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento resultó una percepción de la variable clima laboral en grado entre *regular* y *buena*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados en el grado de calidad de clima laboral percibido por los empleados fueron los siguientes: (a) "La calidad moral del personal" (3.88), (b) "El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas" (3.83), (c) "El procedimiento de selección de personal" (3.75), (d) "Las oportunidades de ascensos" (3.75) y (e) "La observancia de las normas de conducta organizacionales" (3.73).

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos evaluados más bajos en el grado de calidad del clima laboral de trabajo percibido por los empleados fueron los siguientes: (a) “La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo” (3.37), (b) “Los beneficios por prestaciones de trabajo” (3.39), (c) “La calidad del sistema de salud para el trabajador y sus dependientes” (3.49), (d) “La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos” (3.49) y (e) “El nivel de los salarios en cada área de trabajo” (3.50).

2. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church’s Chicken en la región citrícola de N. L., México?

Mediante el análisis de datos de las 53 personas encuestadas, se obtuvo una media aritmética para la variable del nivel de desempeño laboral auto percibido de 3.98. La desviación estándar correspondió a .45.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento los empleados dijeron que *casi siempre* realizaban las tareas incluidas.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos que con mayor frecuencia realizaban de su trabajo fueron las siguientes: (a) “Soy cuidadoso con las herramientas de trabajo” (4.33), (b) “Puedo trabajar bien aunque no me estén supervisando” (4.15), (c) “Soy cuidadoso(a) al realizar mi trabajo” (4.13), (d) “Asisto puntualmente al trabajo” (4.09) y (e) “Respeto las indicaciones de mis superiores.” (4.07).

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos que con menor frecuencia realizaban en su trabajo fueron los siguientes: (a) “Tengo bien organizado mi lugar de trabajo” (3.71), (b) “Me responsabilizo de las consecuencias de mis malas decisiones laborales” (3.83), (c) “Cumpro con mi plan de trabajo diario (3.83), (d)

“Realizo evaluaciones periódicas de mi trabajo” (3.83) y (e) “Mantengo buenas relaciones con mi jefe inmediato” (3.86).

### **Resumen**

En este capítulo se presentaron los resultados de la investigación. Se hizo uso de los datos recolectados y fueron presentados en diferentes tablas las cuales muestran los datos demográficos obtenidos de la aplicación de las 53 encuestas así como las pruebas a las que se sometieron las hipótesis nulas y los resultados que se obtuvieron. También se dio respuesta a las preguntas complementarias del estudio.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **Introducción**

Esta investigación buscó conocer si el grado del clima laboral influye en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la cadena de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México.

La población total investigada estuvo conformada por 80 empleados, de los cuales 53 contestaron el cuestionario aplicado en las sedes de Montemorelos, Linares y El Cercado.

La investigación está dividida en cinco capítulos seguida de los apéndices y la lista de referencias.

En el Capítulo I se mencionaron los antecedentes que ayudaron como base de la investigación. Se complementan con el planteamiento y declaración del problema; definiendo los términos a utilizar; también expone las hipótesis de la investigación, preguntas complementarias, así como los objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos, marco filosófico y organización del estudio.

En el Capítulo II se presentó un análisis de la literatura, que se divide en dos constructos, el primero, clima laboral, con un estudio de los conceptos del clima laboral, también se encuentra los factores que afectan al clima laboral y los procesos que intervienen en el clima laboral. Seguidamente, en el segundo constructo, desempeño

laboral, se encuentra la importancia del desempeño laboral, ventajas de la evaluación del desempeño y los métodos de evaluación de desempeño.

En el Capítulo III estuvo incluido el tipo de investigación, la población, la muestra de estudio, el instrumento de medición, las hipótesis nulas, las preguntas complementarias, la recolección de datos, el análisis de datos y el resumen.

En el Capítulo IV se presentaron los resultados estadísticos, que incluyeron la descripción demográfica de los sujetos, las pruebas de hipótesis nulas, las respuestas a las preguntas complementarias y el resumen del capítulo.

En el Capítulo V se incluyeron las conclusiones, discusión y recomendaciones para esta investigación.

### **Conclusiones**

Esta sección contiene las conclusiones sobre la declaración del problema y las hipótesis complementarias.

#### **Conclusión sobre la declaración del problema**

Esta investigación tuvo como objetivo conocer si el grado de calidad del clima laboral es predictor del nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México.

Con los resultados obtenidos del análisis estadístico a los datos de la muestra se puede concluir que existe una influencia lineal, positiva y significativa, esto significa que a mejor grado de calidad del clima laboral, mayor es el nivel de desempeño laboral.

Los directivos de la empresa deberían implementar estrategias para mejorar las relaciones, interpersonales entre compañeros de trabajo, los beneficios por prestaciones de trabajo, la calidad del sistema de salud, la calidad de las relaciones entre jefes y subalternos y el nivel salarial en cada área de trabajo. Dichas mejoras pueden elevar el nivel de desempeño laboral de los empleados.

### Conclusiones generales de las hipótesis complementarias

#### **Clima laboral, género, edad y estado civil**

El análisis a la hipótesis permitió conocer que las variables género, edad y estado civil no tuvieron un efecto significativo de diferencia sobre el clima laboral, interpretándose que tanto hombres como mujeres, sin importar su edad, ni si son casados o solteros, tuvieron percepción sobre el grado de calidad del clima laboral entre *regular* y *buena*.

#### **Clima laboral, antigüedad y sede de trabajo**

El análisis estadístico de la hipótesis permitió conocer que las variables antigüedad en la empresa y la sede de trabajo no tienen un efecto significativo de diferencia sobre el grado de calidad del clima laboral; es decir, indistintamente de los años trabajados en la empresa y la sede de trabajo (Montemorelos, Allende y El Cercado) de los empleados, el grado de calidad del clima laboral es entre *regular* y *bueno*.



### **Clima laboral según su área de trabajo**

El análisis estadístico de la hipótesis permitió conocer que la variable área de trabajo tiene un efecto significativo de diferencia sobre el grado del clima laboral percibido. Los trabajadores de gerencia perciben de mejor manera (*bueno*) el clima laboral que los empleados que trabajan en caja (entre *regular* y *bueno*).

### **Desempeño laboral, género, edad y estado civil**

El análisis a la hipótesis permitió conocer que las variables género, edad y estado civil no tuvieron un efecto significativo sobre el nivel de desempeño laboral, interpretándose que tanto hombres como mujeres, sin importar su edad, ni si son casados o solteros, tuvieron una *bueno* auto evaluación sobre su desempeño laboral.

### **Desempeño laboral, antigüedad y sede de trabajo**

El análisis estadístico de la hipótesis permitió conocer que las variables antigüedad en la empresa y la sede de trabajo no tienen un efecto significativo de diferencia sobre el nivel de desempeño laboral; es decir, indistintamente de los años trabajados en la empresa y la sede de trabajo (Montemorelos, Allende y El Cercado) de los empleados, su autoevaluación al nivel de desempeño laboral es *bueno*.

### **Desempeño laboral y área de trabajo**

El análisis estadístico de la hipótesis permitió conocer que la variable área de trabajo no tiene un efecto significativo de diferencia sobre el nivel de desempeño

laboral; es decir sin importar el área de trabajo, (gerencia, cocina, limpieza y caja) el desempeño laboral es *bueno*.

### **Conclusiones con base en las preguntas complementarias**

Con las preguntas de investigación se pretendió conocer el grado de calidad del clima laboral percibido y el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., en relación con el grado de calidad del clima laboral, los empleados perciben un grado que va entre *regular* y *bueno*. Para la variable que tiene que ver con el nivel de desempeño laboral, los empleados se autoevaluaron con un nivel de *bueno*.

### **Discusión**

Para Chiavenato (1992) el clima laboral es mencionado como el medio interno de una organización y la atmósfera psicológica, características que existen en cada organización. Seisdedos (1996) comenta que el clima laboral forma un conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización. En esta investigación se propuso conocer si el grado del clima laboral es predictor del nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de comida rápida Church's Chicken de la zona citrícola N. L., México. Los hallazgos encontrados en esta investigación muestran que existe una influencia lineal positiva y significativa del clima laboral en el nivel de desempeño laboral de los

trabajadores de Church's Chicken de la región citrícola. Se corrobora lo dicho por Rutherford, Park y San (2011), cuando dicen que el grado de clima laboral afecta el desempeño laboral de los trabajadores; también mencionado con anterioridad por Seisdedos (1996), cuando menciona que el trabajo que desempeña cada empleado es el reflejo que tiene el individuo sobre la organización. Hose (2000) también concordó con el resultado presentado debido a que comparte que la autoevaluación del desempeño laboral mostrará el grado de las habilidades organizativas que tienen los empleados al realizar su trabajo de forma individual.

Los resultados también muestran que no hubo diferencia significativa según el género, la edad y el estado civil en el clima laboral percibido lo cual puede, de alguna manera, ser confirmado por Casales, Ortega Malagón y Romillo Rodríguez (2000), quienes afirman que el interés sobre el clima laboral viene a estar basado según el papel individual que cada trabajador tiene en la organización, esto afirma el resultado mostrado en esta investigación. De la misma manera se puede comentar el siguiente resultado de la antigüedad del empleado y su sede de trabajo sobre el clima organizacional, lo cual muestra que en el presente estudió no se encontró una diferencia significativa según estas variables. Por ende se vuelve a concordar y confirmar lo que se aprecia en la cita anterior con Casales, Ortega y Romillo (2000) que el clima laboral es basado independientemente del papel individual que cada trabajador tiene en la organización.

Sin embargo cuando se observa la variable área de trabajo con relación al clima organizacional, según los resultados estadísticos de esta investigación, se puede observar que existe un efecto significativo de diferencia sobre el grado percibido

del clima organizacional en la empresa. Anteriormente esto concuerda con Moss (1989), que menciona que el clima laboral es algo que está integrado en toda organización y condicionan al desarrollo de las labores en la organización según el puesto de trabajo que los trabajadores tengan. Esto por el motivo que se pudo observar la diferencia significativa entre dos áreas importantes de las sedes de Church's Chicken, la gerencia, con un mayor grado percibido del clima laboral sobre un menor grado de percepción por los trabajadores de cocina.

En relación a lo encontrado sobre las variables género, edad y estado civil sobre el desempeño laboral, los resultados de la autoevaluación que se hicieron los trabajadores muestran que no se encontró un efecto de diferencia significativo sobre su desempeño laboral, puesto que ellos se calificaron de manera *buena*. Consecuentemente se puede corroborar lo que comparten Chruden y Sherman (2002) al decir que si bien cada persona está realizando una labor diferente dentro de la organización, ésta se verá con base en la función que cada uno tenga y no por las variables vistas en esta hipótesis. También menciona que es importante el poder tomar en cuenta la base en la cual cada trabajador está ejerciendo su labor.

De la misma manera se encontró que las variables antigüedad en la empresa y sede de trabajo no tuvieron un efecto significativo de diferencia sobre el nivel de desempeño laboral lo cual se puede contrastar con lo que dice Parra Urdaneta (2012), que la evaluación del desempeño debe de estar unida al desarrollo de las personas en la empresa, sea esta el tiempo prestado a la organización y la definición clara del lugar de trabajo, lo cual requiere un compromiso activo de todos los trabajadores.

Como último estudio de la variable área de trabajo sobre el nivel desempeño laboral se puede observar que esta variable no tiene un efecto significativo sobre el nivel de desempeño, lo cual muestra que en las tres últimas variables de estudio se concuerda en la no relación de las variables de estudio sobre el nivel de desempeño, a esto se puede contrastar lo que muestra Pérez Arévalo (2009) cuando comparte que la búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño tendrá que ser capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos. Por lo tanto se puede concluir que específicamente no se debe de fijar en la edad, el género, la antigüedad, el área de trabajo a la hora de buscar el mejor desempeño de los trabajadores en su centro de trabajo.

### **Recomendaciones**

Debido al avance en el estudio que se ha hecho respecto al grado del clima laboral sobre el nivel de desempeño laboral de los empleados de la cadena de comida rápida Church's Chicken, de la zona citrícola de Nuevo León, así como la aportación de diferentes autores mostrados en los contenidos de esta tesis que relacionan estas variables, es importante, necesario y conveniente realizar las siguientes recomendaciones de acuerdo a los resultados encontrados.

## A la gerencia

1. Mejorar la calidad de relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, elaborando programas de desarrollo social dentro de la organización a fin de mejorar la relación jefe-trabajador.
2. Promover programas de pago por objetivos específicos dentro de la organización, esto aumentará la producción de los trabajadores y se buscará el mejor desempeño al realizar sus labores.
3. Ofrecer a los trabajadores mejores prestaciones laborales, lo cual puede favorecer un mejor desempeño laboral.
4. Hacer un estudio de escala de sueldos de acuerdo al puesto de trabajo, para poder así retribuir de manera más precisa a sus colaboradores.
5. Incentivar el desarrollo profesional de los trabajadores dentro de su puesto de trabajo y de ser posible presentar a los trabajadores un camino de desarrollo profesional dentro de la organización.
6. Realizar evaluaciones periódicas de acuerdo al cumplimiento del plan de trabajo establecido para cada puesto.
7. Hacer esfuerzos por mejorar el clima laboral en todos los indicadores incluidos en el instrumento utilizado en esta investigación.

## Para futuras investigaciones

A lo largo de esta investigación se ha visto bibliografía que habla de la importancia de un buen clima laboral en la empresa lo cual desarrollará un mejor desempeño laboral en los trabajadores; por esa razón se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Elaborar un programa de mejora del clima laboral y desempeño organizacional y convertir este estudio explicativo en una investigación experimental.

2. Incluir nuevos constructos independientes que sean predictores del desempeño laboral.

3. Ampliar el estudio en la cadena Church's Chicken incluyendo otras sedes de trabajo.

## **APÉNDICE A**

### **INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**



## CHURCH'S CHICKEN



### I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta es una investigación sobre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de Church's Chicken de la zona citrícola. **La información que se le pide es totalmente anónima y confidencial y no compromete en nada su estabilidad laboral. Por eso NO debe anotar su nombre en ningún lugar.** Es vital que al contestar lo haga con total honestidad. Lea cuidadosamente cada una de las declaraciones y marque con una cruz (x) la opción que mejor corresponda a su respuesta.

### II. DATOS GENERALES

**Género:**  Femenino  Masculino

**Estado civil**  Soltero  Casado  Otro

**Antigüedad en el puesto:**  0-2 años  3-5 años  6-8 años

**Área de trabajo:**  Gerencia  Cocina  Limpieza  Caja

**Sede de trabajo**  Montemorelos  Allende  Cercado

**Edad:**  18-25  25-40  41-50  51 o más

### III. CLIMA LABORAL

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas con el clima laboral. En cada una de ellas debe manifestar, marcando con una cruz (x), la medida que usted percibe sobre la calidad del ambiente interno de la organización, que afecta ostensiblemente su comportamiento y relaciones interpersonales para el logro de los objetivos de la empresa. Por favor, responda de acuerdo con la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5
Pésimo(a)	Malo(a)	Regular	Bueno(a)	Excelente

¿Cómo percibes en tu centro de trabajo...?	1	2	3	4	5
La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.					
La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.					
El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.					
El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.					
El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.					
El sistema de comunicación institucional.					
La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados(as).					
El procedimiento de selección de personal.					
El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos.					
La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.					
El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo.					
El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.					
El nivel de los salarios en cada área de trabajo.					
La calidad del sistema de salud para el trabajador y sus dependientes.					
Los beneficios por prestaciones de trabajo.					
El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.					
El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales.					
Las oportunidades de ascensos.					
La observancia de las normas de conducta organizacionales.					
La calidad moral del personal.					

#### IV. Desempeño laboral.

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas con el desempeño laboral. En cada una de ellas debe manifestar, marcando con una cruz (x), la medida en que usted autoevalúa su desempeño laboral en la organización. Por favor, responda de acuerdo con la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

¿Con que frecuencia... ?	1	2	3	4	5
Planeo mi trabajo antes de efectuarlo.					
Tengo bien organizado mi lugar de trabajo.					
Cumplo con mi plan de trabajo diario.					
Realizo evaluaciones periódicas de mi trabajo.					
Respeto las indicaciones de mis superiores.					
Mantengo buenas relaciones con mi jefe inmediato.					
Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan.					
Me responsabilizo de las consecuencias de mis malas decisiones laborales.					
Asisto puntualmente al trabajo.					
Cumplo con las normas de seguridad al realizar mi trabajo.					
Soy cuidadoso(a) con las instalaciones de la institución.					
Puedo trabajar bien aunque no me estén supervisando.					
Soy cuidadoso(a) al realizar mi trabajo.					
Realizo mi trabajo cuidando los materiales de la empresa.					
Soy cuidadoso con las herramientas de trabajo.					

## **APÉNDICE B**

### **ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD**

## Análisis de confiabilidad

### Grado de calidad del clima laboral percibido

#### Resumen del procedimiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	53	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.889	20

### Autoevaluación del desempeño laboral

#### Resumen del procedimiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	53	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.844	15

## **APÉNDICE C**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

## Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Agrupación de individuos que tienen una o varias características en común.	La variable género se midió de la siguiente manera: Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1 = Masculino 2 = Femenino
Estado civil	Situación personal en que se encuentra o no una persona física en relación a otra.	Variable medida por la respuesta a: Edad: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	Dato categorizado de la siguiente manera:  1 = Soltero 2 = Casado 3 = Otro
Antigüedad en el puesto	Cantidad de tiempo que el empleado tiene laborando en el puesto actual.	Variable medida por la respuesta a: Antigüedad en el puesto: <input type="checkbox"/> 0-2 años <input type="checkbox"/> 3-5 años <input type="checkbox"/> 6-8 años	Variable categorizada de la siguiente manera: 1= 0-2 años 2= 3-5 años 3= 6-8 años
Área de trabajo	Lugar físico especializado al que un trabajador pertenece para desempeñar una tarea.	Variable medida por la respuesta a: Área de trabajo:  <input type="checkbox"/> Gerencia <input type="checkbox"/> Cocina <input type="checkbox"/> Limpieza <input type="checkbox"/> Caja	Variable categorizada de la siguiente manera: 1 = Gerencia 2 = Cocina 3 = Limpieza 4 = Caja
Sede de trabajo	Ciudad donde está el centro de trabajo.	Variable medida por la respuesta a: Sede de trabajo: <input type="checkbox"/> Montemorelos <input type="checkbox"/> Allende <input type="checkbox"/> El Cercado	Variable categorizada de la siguiente manera: 1 = Montemorelos 2 = Allende 3 = El Cercado
Edad	Tiempo transcurrido que ha vivido una persona desde que nació.	Variable medida por la respuesta a: Edad: <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 25-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 o más	Dato categorizado de la siguiente manera: 1 = 18-25 2 = 25-40 3 = 41-50 4 = 51 o más

### Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Grado de calidad de clima laboral.	Conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibidos directa o indirectamente por los empleados, que viene a ser una fuerza importante para influir en el comportamiento del empleado lo cual hace que se diferencie de una organización a otra.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Pésimo 2 = Malo 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Excelente</p> <p>Los ítemes de medición para la variable fueron los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.</li> <li>2. La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.</li> <li>3. El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.</li> <li>4. El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.</li> <li>5. El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.</li> <li>6. El sistema de comunicación institucional.</li> <li>7. La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados (as).</li> <li>8. El procedimiento de selección de personal.</li> <li>9. El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos.</li> <li>10. La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.</li> <li>11. El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo.</li> <li>12. El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.</li> <li>13. El nivel de los salarios en cada área de trabajo.</li> <li>14. Los beneficios por prestaciones de trabajo.</li> <li>15. La calidad del sistema de salud para el trabajador y sus dependientes.</li> <li>16. El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.</li> <li>17. El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales.</li> <li>18. Las oportunidades de ascensos.</li> <li>19. La observancia de las normas de conducta organizacionales.</li> <li>20. La calidad moral del personal.</li> </ol>	<p>Para conocer el nivel del indicador grado de calidad del clima laboral percibido, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los veinte ítemes, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1 = Pésimo 2 = Malo 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Excelente</p>



### Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Nivel de desempeño laboral	Muestra del nivel de los trabajadores al realizar sus funciones y la eficacia de las actividades relacionadas con el trabajo que se espera de un empleado con el fin de alcanzar las metas propuestas de la organización.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre</p> <p>Los ítemes de medición para la variable clima laboral percibido fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeo mi trabajo antes de efectuarlo.</li> <li>2. Tengo bien organizado mi lugar de trabajo.</li> <li>3. Cumpro con mi plan de trabajo diario</li> <li>4. Realizo evaluaciones periódicas de mi trabajo.</li> <li>5. Respeto las indicaciones de mis superiores.</li> <li>6. Mantengo buenas relaciones con mi jefe inmediato.</li> <li>7. Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan.</li> <li>8. Mantengo buenas relaciones con mi jefe inmediato.</li> <li>9. Asisto puntualmente al trabajo.</li> <li>10. Soy cuidadoso con mis herramientas de trabajo.</li> <li>11. Cumpro con las normas de seguridad al hacer mi trabajo.</li> <li>12. Soy cuidadoso con las instalaciones de la institución.</li> <li>13. Puedo trabajar bien aunque no me estén supervisando.</li> <li>14. Soy cuidadoso al realizar mi trabajo.</li> <li>15. Realizo mi trabajo cuidando los recursos naturales.</li> </ol>	<p>El constructo desempeño laboral se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los quince ítemes, de los cuales se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó en la siguiente escala:</p> <p>1 = Pésimo 2 = Malo 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Excelente</p>

## **APÉNDICE D**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPOTESIS NULAS**

## Operacionalización de hipótesis nulas

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
H <sub>0</sub> : El Grado de calidad del clima laboral no es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., México.	<i>Independiente</i>		
	A. Grado de calidad del clima laboral	A. Métrico	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de regresión lineal simple.
	<i>Dependiente</i>		
	B. Nivel de desempeño	B. Métrico	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H <sub>1</sub> : No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su género, edad, y estado civil.	<i>Independientes</i>		
	C. Género D. Edad E. Estado Civil	C. Nominal D. Ordinal E. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza factorial.
	<i>Dependiente</i>		
	A. Grado de calidad del clima laboral.	A. Métrico	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H <sub>2</sub> : No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su antigüedad en la empresa y sede de trabajo.	<i>Independiente</i>		
	F. Antigüedad en la empresa G. Sede de trabajo	F. Ordinal G. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza factorial.
	<i>Dependiente</i>		
	A. Grado de calidad del clima laboral.	A. Métrico	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H <sub>3</sub> : No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su área de trabajo.	<i>Independiente</i>		
	H. Área de trabajo	H. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de análisis de varianza de un factor.
	<i>Dependiente</i>		
	A. Grado de calidad del clima laboral	A. Métrico	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$

## Operacionalización de hipótesis nulas

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
H <sub>4</sub> : No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su género, edad y estado civil.	<i>Independiente</i>		
	C. Género D. Edad E. Estado Civil	C. Nominal D. Ordinal E. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza factorial.
	<i>Dependiente</i>		
	B. Nivel de desempeño laboral	B. Métrico	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H <sub>5</sub> : No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su antigüedad en la empresa y la sede de trabajo.	<i>Independiente</i>		
	F. Antigüedad en la empresa G. Sede de trabajo	F. Ordinal G. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza factorial.
	<i>Dependiente</i>		
	B. Nivel de desempeño laboral	B. Métrico	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H <sub>6</sub> : No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de comida rápida Church's Chicken en la región citrícola de N. L., según su área de trabajo.	<i>Independiente</i>		
	H. Área de trabajo	G. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de análisis de varianza de un factor.
	<i>Dependiente</i>		
	B. Nivel de desempeño laboral	B. Métrico	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$

## **APÉNDICE E**

### **RESULTADOS DE VARIABLES DEMOGRÁFICAS**

## Datos demográficos

### Género

Estadísticos

Género

N	Válidos	53
	Perdidos	0

Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Femenino	28	52.8	52.8	52.8
Masculino	25	47.2	47.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

### Estado civil

Estadísticos

Antigüedad en el puesto

N	Válido	53
	Perdidos	0

### Antigüedad en el puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0 - 2 años	40	75,5	75,5	75,5
3 - 5 años	11	20,8	20,8	96,2
6 - 8 años	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

### Área de trabajo

#### Estadísticos

Área de trabajo

N	Válido	53
	Perdidos	0

### Área de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Gerencia	9	17,0	17,0	17,0
Cocina	22	41,5	41,5	58,5
Limpieza	12	22,6	22,6	81,1
Caja	10	18,9	18,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

### Sede de trabajo

#### Estadísticos

Sede de trabajo

N	Válido	53
	Perdidos	0

### Sede de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Montemorelos	18	34,0	34,0	34,0
Allende	18	34,0	34,0	67,9
El Cercado	17	32,1	32,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

**Edad**  
**Estadísticos**

Edad

N	Válido	53
	Perdidos	0

**Edad**

	Frecuen- cia	Porcenta- je	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 18 - 25 años	13	24,5	24,5	24,5
25 - 40 años	32	60,4	60,4	84,9
41 - 50 años	6	11,3	11,3	96,2
51 o más	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	



## **APÉNDICE F**

### **PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS**

### Hipótesis nula principal

Grado de calidad del clima laboral percibido es predictor del nivel de desempeño laboral

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N
Desempeño	3,9887	,45737	53
Clima laboral	3,6245	,47934	53

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Clima laboral <sup>b</sup>		Intro

- a. Variable dependiente: Desempeño
- b. Todas las variables solicitadas introducidas.

#### Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,282 <sup>a</sup>	,080	,061	,44309	1,189

- a. Predictores: (Constante), Clima laboral
- b. Variable dependiente: Desempeño

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,865	1	,865	4,406	,041 <sup>b</sup>
	Residuo	10,013	51	,196		
	Total	10,878	52			

a. Variable dependiente: Desempeño

b. Predictores: (Constante), Clima laboral

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	3,013	,469		6,431	,000
	Clima laboral	,269	,128	,282	2,099	,041

a. Variable dependiente: Desempeño

## Hipótesis nula 1

Grado de calidad del clima laboral según su género, edad y estado civil

### Factores inter-sujetos

		Etiqueta de va- lor	N
Género	1	Femenino	28
	2	Masculino	25
Edad	1	18 - 25 años	13
	2	25 - 40 años	32
	3	41 - 50 años	6
	4	51 o más	2
Estado civil	1	Soltero	43
	2	Casado	10

### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Clima laboral

Género	Edad	Estado civil	Media	Desviación es- tándar	N
Femenino	18 - 25 años	Soltero	3,6875	,72615	4
		Total	3,6875	,72615	4
	25 - 40 años	Soltero	3,7591	,40671	11
		Casado	3,3500	,49699	6
	Total		3,6147	,47029	17
	41 - 50 años	Soltero	3,4600	,58459	5
Casado		3,3500	.	1	
Total		3,4417	,52480	6	
51 o más	Soltero	5,0000	.	1	
	Total	5,0000	.	1	
Total	Soltero	3,7333	,57431	21	
	Casado	3,3500	,45369	7	
	Total	3,6375	,56448	28	

Masculino	18 - 25 años	Soltero	3,5875	,42573	8	
		Casado	3,0000	.	1	
		Total	3,5222	,44378	9	
	25 - 40 años	Soltero	3,6357	,34941	14	
		Casado	3,8000	.	1	
		Total	3,6467	,33936	15	
	51 o más	Casado	3,8500	.	1	
		Total	3,8500	.	1	
	Total	Soltero	3,6182	,36954	22	
		Casado	3,5500	,47697	3	
		Total	3,6100	,37277	25	
	Total	18 - 25 años	Soltero	3,6208	,51144	12
			Casado	3,0000	.	1
			Total	3,5731	,51906	13
		25 - 40 años	Soltero	3,6900	,37277	25
Casado			3,4143	,48452	7	
Total			3,6297	,40796	32	
41 - 50 años		Soltero	3,4600	,58459	5	
		Casado	3,3500	.	1	
		Total	3,4417	,52480	6	
51 o más		Soltero	5,0000	.	1	
		Casado	3,8500	.	1	
		Total	4,4250	,81317	2	
Total		Soltero	3,6744	,47826	43	
		Casado	3,4100	,44397	10	
		Total	3,6245	,47934	53	

**Prueba de igualdad de Levene de varianzas de error<sup>a</sup>**

Variable dependiente: Clima laboral

F	df1	df2	Sig.
1,183	10	42	,329

Prueba la hipótesis nula que la varianza de error de la variable dependiente es igual entre grupos.<sup>a</sup>

a. Diseño : Interceptación + Género + Edad + Ecivil + Género \* Edad + Género \* Ecivil + Edad \* Ecivil + Género \* Edad \* Ecivil

**Pruebas de efectos inter-sujetos**

Variable dependiente: Clima laboral

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	3,254 <sup>a</sup>	10	,325	1,572	,149
Interceptación	215,672	1	215,672	1041,911	,000
Género	,053	1	,053	,254	,617
Edad	1,710	3	,570	2,754	,054
Ecivil	,254	1	,254	1,227	,274
Género * Edad	,001	1	,001	,005	,944
Género * Ecivil	,247	1	,247	1,195	,281
Edad * Ecivil	,319	2	,159	,770	,470
Género * Edad * Ecivil	,000	0	.	.	.
Error	8,694	42	,207		
Total	708,220	53			
Total corregido	11,948	52			

a. R al cuadrado = ,272 (R al cuadrado ajustada = ,099)

## Hipótesis nula 2

Grado de clima laboral según su antigüedad y su sede de trabajo

### Factores inter-sujetos

		Etiqueta de valor	N
Antigüedad en el puesto	1	0 - 2 años	40
	2	3 - 5 años	13
Sede de trabajo	1	Montemorelos	18
	2	Allende	18
	3	Cercado	17

### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Clima laboral

Antigüedad en el puesto	Sede de trabajo	Media	Desviación estándar	N
0 - 2 años	Montemorelos	3,3091	,53424	11
	Allende	3,7969	,33390	16
	Cercado	3,5346	,43079	13
	Total	3,5775	,46243	40
3 - 5 años	Montemorelos	3,7571	,61673	7
	Allende	3,7750	,88388	2
	Cercado	3,7875	,24622	4
	Total	3,7692	,52023	13
Total	Montemorelos	3,4833	,59384	18
	Allende	3,7944	,37997	18
	Cercado	3,5941	,40345	17
	Total	3,6245	,47934	53

**Prueba de igualdad de Levene de varianzas de error<sup>a</sup>**

Variable dependiente: Clima laboral

F	df1	df2	Sig.
1,667	5	47	,161

Prueba la hipótesis nula que la varianza de error de la variable dependiente es igual entre grupos.<sup>a</sup>

a. Diseño : Interceptación + A\_puesto + S\_trabajo + A\_puesto \* S\_trabajo

**Pruebas de efectos inter-sujetos**

Variable dependiente: Clima laboral

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	1,949 <sup>a</sup>	5	,390	1,833	,125
Interceptación	429,359	1	429,359	2018,265	,000
A_puesto	,411	1	,411	1,930	,171
S_trabajo	,345	2	,172	,810	,451
A_puesto * S_trabajo	,284	2	,142	,667	,518
Error	9,999	47	,213		
Total	708,220	53			
Total corregido	11,948	52			

a. R al cuadrado = ,163 (R al cuadrado ajustada = ,074)



### Hipótesis nula 3

Grado de clima laboral según su área de trabajo

#### Factores inter-sujetos

		Etiqueta de valor	N
Área de trabajo	1	Gerencia	10
	2	Cocina	21
	3	Limpieza	12
	4	Caja	10

#### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Clima laboral

Área de trabajo	Media	Desviación estándar	N
Gerencia	3,9600	,48637	10
Cocina	3,5500	,37350	21
Limpieza	3,6833	,32075	12
Caja	3,3750	,66594	10
Total	3,6245	,47934	53

#### Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Clima laboral

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	1,906 <sup>a</sup>	3	,635	3,100	,035
Interceptación	641,290	1	641,290	3129,203	,000
A_trabajo	1,906	3	,635	3,100	,035
Error	10,042	49	,205		
Total	708,220	53			
Total corregido	11,948	52			

a. R al cuadrado = ,160 (R al cuadrado ajustada = ,108)

## Pruebas post hoc

Área de trabajo

Subconjuntos homogéneos

### Clima laboral

Tukey B<sup>a,b,c</sup>

Area de trabajo	N	Subconjunto	
		1	2
Caja	10	3,3750	
Cocina	21	3,5500	3,5500
Limpieza	12	3,6833	3,6833
Gerencia	10		3,9600

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática (Error) = ,205.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 12,086.

b. Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

c. Alfa = .05.

## Hipótesis nula 4

Nivel de desempeño laboral según su género, edad y estado civil

### Factores inter-sujetos

		Etiqueta de va- lor	N
Género	1	Femenino	28
	2	Masculino	25
Edad	1	18 - 25 años	13
	2	25 - 40 años	32
	3	41 - 50 años	6
	4	51 o más	2
Estado civil	1	Soltero	43
	2	Casado	10

### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Desempeño

Género	Edad	Estado civil	Media	Desviación es- tandar	N
Femenino	18 - 25 años	Soltero	4,1500	,48496	4
		Total	4,1500	,48496	4
	25 - 40 años	Soltero	4,0667	,31972	11
		Casado	3,7889	,50141	6
		Total	3,9686	,40147	17
	41 - 50 años	Soltero	4,0267	,82408	5
		Casado	3,9333	.	1
		Total	4,0111	,73807	6
	51 o más	Soltero	5,0000	.	1
		Total	5,0000	.	1
Total	Soltero		4,1175	,51463	21
		Casado	3,8095	,46096	7
	Total		4,0405	,51170	28

Masculino	18 - 25 años	Soltero	3,9500	,21602	8	
		Casado	4,2000	.	1	
		Total	3,9778	,21858	9	
	25 - 40 años	Soltero	3,8524	,47226	14	
		Casado	4,4000	.	1	
		Total	3,8889	,47654	15	
	51 o más	Casado	4,1333	.	1	
		Total	4,1333	.	1	
	Total	Soltero	3,8879	,39488	22	
		Casado	4,2444	,13878	3	
		Total	3,9307	,38991	25	
	Total	18 - 25 años	Soltero	4,0167	,32177	12
			Casado	4,2000	.	1
			Total	4,0308	,31224	13
		25 - 40 años	Soltero	3,9467	,41855	25
Casado			3,8762	,51270	7	
Total			3,9313	,43287	32	
41 - 50 años		Soltero	4,0267	,82408	5	
		Casado	3,9333	.	1	
		Total	4,0111	,73807	6	
51 o más		Soltero	5,0000	.	1	
		Casado	4,1333	.	1	
		Total	4,5667	,61283	2	
Total		Soltero	4,0000	,46644	43	
		Casado	3,9400	,43597	10	
		Total	3,9887	,45737	53	

**Prueba de igualdad de Levene de varianzas de error<sup>a</sup>**

Variable dependiente: Desempeño

F	df1	df2	Sig.
2,592	10	42	,015

Prueba la hipótesis nula que la varianza de error de la variable dependiente es igual entre grupos.<sup>a</sup>

a. Diseño : Interceptación + Género + Edad + Ecivil + Género \* Edad + Género \* Ecivil + Edad \* Ecivil + Género \* Edad \* Ecivil

**Pruebas de efectos inter-sujetos**

Variable dependiente: Desempeño

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	1,950 <sup>a</sup>	10	,195	,918	,526
Interceptación	270,765	1	270,765	1273,860	,000
Género	,058	1	,058	,275	,603
Edad	,264	3	,088	,415	,743
Ecivil	,039	1	,039	,183	,671
Género * Edad	,000	1	,000	,002	,966
Género * Ecivil	,513	1	,513	2,412	,128
Edad * Ecivil	,064	2	,032	,150	,861
Género * Edad * Ecivil	,000	0	.	.	.
Error	8,927	42	,213		
Total	854,084	53			
Total corregido	10,878	52			

a. R al cuadrado = ,179 (R al cuadrado ajustada = -,016)

## Hipótesis nula 5

Nivel de desempeño laboral según su antigüedad y sede trabajo

### Factores inter-sujetos

		Etiqueta de va- lor	N
Antigüedad en el puesto	1	0 - 2 años	40
	2	3 - 5 años	13
Sede de trabajo	1	Montemorelos	18
	2	Allende	18
	3	Cercado	17

### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Desempeño

Antigüedad en el puesto	Sede de trabajo	Media	Desviación es- tándar	N
0 - 2 años	Montemorelos	4,0848	,65121	11
	Allende	3,9792	,36411	16
	Cercado	3,8769	,27868	13
	Total	3,9750	,43617	40
3 - 5 años	Montemorelos	4,0762	,66157	7
	Allende	4,0000	,65997	2
	Cercado	3,9667	,33333	4
	Total	4,0308	,53445	13
Total	Montemorelos	4,0815	,63557	18
	Allende	3,9815	,37768	18
	Cercado	3,8980	,28394	17
	Total	3,9887	,45737	53

**Prueba de igualdad de Levene de varianzas de error<sup>a</sup>**

Variable dependiente: Desempeño

F	df1	df2	Sig.
1,518	5	47	,202

Prueba la hipótesis nula que la varianza de error de la variable dependiente es igual entre grupos.<sup>a</sup>

a. Diseño : Interceptación + A\_puesto + S\_trabajo + A\_puesto \* S\_trabajo

**Pruebas de efectos inter-sujetos**

Variable dependiente: Desempeño

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	,321 <sup>a</sup>	5	,064	,286	,918
Interceptación	512,133	1	512,133	2280,178	,000
A_puesto	,009	1	,009	,041	,840
S_trabajo	,183	2	,092	,408	,667
A_puesto * S_trabajo	,017	2	,009	,039	,962
Error	10,556	47	,225		
Total	854,084	53			
Total corregido	10,878	52			

a. R al cuadrado = ,030 (R al cuadrado ajustada = -,074)

## Hipótesis nula 6

Nivel de desempeño laboral según su área de trabajo

### Factores inter-sujetos

		Etiqueta de va- lor	N
Area de trabajo	1	Gerencia	10
	2	Cocina	21
	3	Limpieza	12
	4	Caja	10

### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Desempeño

Area de trabajo	Media	Desviación es- tándar	N
Gerencia	4,2200	,64868	10
Cocina	3,9397	,27480	21
Limpieza	3,8667	,48074	12
Caja	4,0067	,50229	10
Total	3,9887	,45737	53

### Prueba de igualdad de Levene de varianzas de error<sup>a</sup>

Variable dependiente: Desempeño

F	df1	df2	Sig.
1,307	3	49	,283

Prueba la hipótesis nula que la varianza de error de la variable dependiente es igual entre grupos.<sup>a</sup>

a. Diseño : Interceptación + A\_trabajo



**Pruebas de efectos inter-sujetos**

Variable dependiente: Desempeño

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	,767 <sup>a</sup>	3	,256	1,240	,305
Interceptación	776,721	1	776,721	3764,424	,000
A_trabajo	,767	3	,256	1,240	,305
Error	10,110	49	,206		
Total	854,084	53			
Total corregido	10,878	52			

a. R al cuadrado = ,071 (R al cuadrado ajustada = ,014)

## **APÉNDICE G**

### **RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS**

## Respuesta a la pregunta de investigación 1

### Media aritmética del nivel del clima laboral

#### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
Clima laboral	53	3,6245	,47934
N válido (por lista)	53		

#### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
La calidad moral del personal.	53	3,8868	,89142
El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.	53	3,8302	,72684
El procedimiento de selección de personal.	53	3,7547	,73132
Las oportunidades de ascensos.	53	3,7547	,95888
La observancia de las normas de conducta organizacionales.	53	3,7358	,76337
La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados (as).	53	3,7170	,81753
El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales.	53	3,7170	,71730
El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.	53	3,6792	,77889
El sistema de comunicación institucional.	53	3,6415	,83423
El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.	53	3,6226	,83727
El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.	53	3,6226	,83727
El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo.	53	3,5849	,88652
La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.	53	3,5849	,81886
El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos.	53	3,5849	,86456
El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.	53	3,5094	,82328
El nivel de los salarios en cada área de trabajo.	53	3,5094	,97315
La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.	53	3,4906	,91194
La calidad del sistema de salud para el trabajador y sus dependientes.	53	3,4906	,93279
Los beneficios por prestaciones de trabajo.	53	3,3962	,94746
La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.	53	3,3774	,79000
N válido (por lista)	53		

## Respuesta a la pregunta de investigación 2

Media aritmética del nivel del desempeño laboral autopercebido

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
Desempeño	53	3,9887	,45737
N válido (por lista)	53		

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
Soy cuidadoso con las herramientas de trabajo	53	4,3396	,61842
Puedo trabajar bien aunque no me estén supervisando.	53	4,1509	,74411
Soy cuidadoso(a) al realizar mi trabajo.	53	4,1321	,76051
Asisto puntualmente al trabajo.	53	4,0943	,86077
Respeto las indicaciones de mis superiores.	53	4,0755	,78076
Realizo mi trabajo cuidando los materiales de la empresa	53	4,0566	,66260
Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan.	53	4,0377	,80771
Soy cuidadoso(a) con las instalaciones de la institución.	53	4,0189	,82019
Cumplo con las normas de seguridad al realizar mi trabajo.	53	3,9245	,85145
Planeo mi trabajo antes de efectuarlo.	53	3,9245	,82855
Mantengo buenas relaciones con mi jefe inmediato.	53	3,8679	,92065
Realizo evaluaciones periódicas de mi trabajo.	53	3,8302	,89305
Cumplo con mi plan de trabajo diario.	53	3,8302	,89305
Me responsabilizo de las consecuencias de mis malas decisiones laborales.	53	3,8302	,84889
Tengo bien organizado mi lugar de trabajo.	53	3,7170	,88529
N válido (por lista)	53		

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aarons, G. A., Sommerfeld D. H. y Willging, A. (2011). The impact of evidence-based practice implementation and fidelity monitoring on staff turnover: evidence for a protective effect. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 77(2):270–280.
- Anzola Rojas, S. (1996) *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Anzola Rojas, S. (2003). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw Hill.
- Araujo, M. y Guerra, M. (2009). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Caracas: CICAG.
- Ayllón, Z. (2011). *Clima laboral en proceso de cambio*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/diagnostico-clima-laboral-proceso-cambio-organizacional.htm>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). Bogotá: Pearson education.
- Bohorquez, B. (2007). *Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de recursos humanos en dos empresas de trabajo temporal, ubicadas en el área metropolitana de Caracas*. Tesis de grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Burns, N. y Grove, S (2004.) *Investigación en enfermería* (3ª ed.) Madrid: Elsevier.
- Carrie, S. (2012). *Los beneficios de mantener un buen clima organizacional*. Recuperado de <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/los-beneficios-de-mantener-un-buen-clima-organizacional.com>

- Casales F., Ortega Malagón, J. C. y Romillo Rodríguez, M. D. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revista de Psicología*, 17(3), 288-296.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M. y Núñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Chruden, H. J. y Sherman, A. W. (2002). *Administración de personal* (25ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Cruz Castillo, D. (2008). *Auto percepción de la capacitación de desempeño laboral de los empleados del Hospital la Carlota en Montemorelos Nuevo León*. Tesis de Maestría Universidad de Montemorelos, Montemorelos N. L.
- Davis, K. (1991). *Comportamiento organizacional* (11ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Denison, D. (1992). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
- Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos* (2ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Días Chimba, R. (2011). *Capacitación de desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la zona Montemorelos- Linares, Nuevo León*. Tesis de Maestría Universidad de Montemorelos, Montemorelos, N. L.
- García, A. (1995). *Qué afecta al clima organizacional*. Recuperado de <http://pymex.pe/liderazgo/liderazgo-y-coaching/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-gestion-gerencial-parte-16>.

- Grajales Guerra, T. (2004). *Como elaborar una propuesta de investigación*. México: Universidad de Morelia.
- Gómez-Mejía, L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall hispanoamericano.
- Gonzalez Flores, A. (2013). *El clima organizacional*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/31/3729/>
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Ciudad de Panamá: Sociedad Lationamericana para la calidad.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hose, C. (2000). Employee Performance Evaluation Process. *Journal of General Human Resources*. 2, 6, 14-18.
- Koy, D. y Decottist, T. (1991). *Inductive measures of psychological climate human relations*. 44,3, 265-385.
- León, O. y Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación* (3ª ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Lerma González, H. D. (2004). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (2ª ed.). Bogotá: ECOE.
- Lévy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid: Días de Santos.
- Litwing, G. y Stinger, H. (1978). *Organizational climate*. New York, NY: Simon & Schster.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Molina, M. (2004). *Estudios de clima organizacional*. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>
- Mora Vanegas, A. (2007). *Beneficios y consejos prácticos para la evaluación del desempeño*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/beneficios-y-consejos-practicos-para-la-evaluacion-del-desempeno.htm>
- Moss, R. (1989). *Escalas de clima social*. Madrid: Tea.

- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12ª ed.). Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Parra Urdaneta, M. (2012). *La evaluación de desempeño y la gestión de RRHH*. Recuperado de [http //www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28](http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28)
- Paredes Saavedra, M. (2011). *Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral de la Universidad de Morelos*. Tesis de Maestría Universidad de Morelos, Morelos N. L.
- Payne, S. (2010). *Factors that affect Job performance. Inside Business*. Recuperado de [http //www.insidebusiness360.com/index.php/factors-that-affect-job-performance-2-9837/](http://www.insidebusiness360.com/index.php/factors-that-affect-job-performance-2-9837/)
- Pérez, A. (2009). *Evaluación del desempeño*. Recuperado de <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Informatica/UNIDAD%202%20-%20EVALUACI%C3%93N%20DEL%20DESEMPE%C3%91O%20PEREZ%20AREVALO.pdf>
- Queipo, B. y Useche, M. (2002). *El desempeño Laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la victoria*. Red de revistas científicas de América y el Caribe, España y Portugal. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational Climate and Culture*, 5-39.
- Riddle, A. L. (2006). *Harness the power of effective personnel evaluations*. Recuperado de [http //web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=34&hid=17&sid=c12338a5-d0f4-40a9-a94b0529dc5e4596%40sessionmgr108](http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=34&hid=17&sid=c12338a5-d0f4-40a9-a94b0529dc5e4596%40sessionmgr108).
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación social: teoría y praxis*. México: Plaza y Valdez folios universitarios.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.) México: Pearson.
- Rodríguez, D. (2002). *Diagnóstico organizacional* (5ª ed.). Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, L. del P. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.



- Rutherford B., Park, J. y San, L. (2011). Increasing job performance and decreasing salesperson propensity to leave: An examination of an Asian sales force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(2) 171-183, doi: 10.2753/PSS0885-3134310205
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Psychology*, 90, 1217-1227.
- Schneider, B. y Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, p. 19 – 39
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 28(2), p.107-118.
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. *Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*. Barcelona: EUB.
- Strauss, S. (1981). *Personal, problemas humanos de la administración* (4ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Stoner, J. (1994). *Administración* (5ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Diccionario de la investigación científica*. Bogotá: Limusa.
- Valda, J. (2010). *Gerencia, empresa y clima organizacional*. Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com/2010/09/22/gerencia-empresa-y-clima-organizacional/>
- Vitez, O. (2009) *Importance of employee performance*. Recuperado de <http://smallbusiness.chron.com/importance-employee-performance-1948.html>
- Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- White, E. G. (1993). *El camino a Cristo*. Buenos Aires: ACES
- White, E. G. (1999). *El colportor evangélico*. Buenos Aires: ACES