



## Diagnóstico de Factores grupales del clima organizacional en una empresa restaurantera establecida en la Ciudad de Xalapa, Veracruz

Mota-León, Jonathan<sup>1</sup>; García-López, Teresa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Xalapa, Veracruz, jonyck\_9406@hotmail.com  
Av. Dr. Luis Castelazo Ayala S/N

Industrial las Ánimas, 228 8421700 Ext. 13907

<sup>2</sup>Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Xalapa, Veracruz, tgarcia3110@hotmail.com

Av. Dr. Luis Castelazo Ayala S/N

Industrial las Ánimas, 228 8421700 Ext. 13907

---

*Artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Revisión por pares*

*Fecha de recepción: julio 2020*

*Fecha de publicación: diciembre 2020*

---

### Resumen

El presente estudio tiene como propósito mostrar los resultados obtenidos en el avance del trabajo recepcional de un programa de Maestría en el campo de la Administración, orientado al estudio del clima organizacional prevaleciente en una empresa restaurantera en la ciudad de Xalapa, del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, México. El estudio fue no experimental, transversal, cuantitativo con alcance descriptivo de las tres dimensiones que conformaron la variable y que fueron denominadas como: Factores individuales; Factores grupales y Factores organizacionales. Se diseñó un cuestionario a través del cual se obtuvo información de cincuenta y cuatro trabajadores pertenecientes a la empresa. En este documento se describen los resultados de la Dimensión de factores grupales, debido que las otras dos dimensiones se encuentran en proceso de análisis e interpretación. Se encontró que, en cuanto al logro, que los indicadores de los Factores grupales que requieren de atención para su mejora son: el Trabajo en Equipo y el Liderazgo al haber obtenido los menores porcentajes de logro (72% y 70% respectivamente).

**Palabras clave:** Clima organizacional, Administración, Organización.

### Abstract

This research aims to present the results of a Master's in Business Administration working thesis on Organizational Climate. The study took place at a restaurant in Xalapa, Veracruz de Ignacio de la Llave, México. A non-experimental, cross-sectional, quantitative research was undertaken with a descriptive scope of the three different dimensions of the fundamental target study variable: Individual factors; Group factors and Organizational factors. A survey to identify organizational climate was developed and administered to fifty-four employees. This piece of research show some findings about the Group factors dimension, since this is a work in progress and the rest of the dimensions are still to be processed. Findings suggest that, for Achievement, the indicators of Group factors require attention for improvement due to low scoring: Teamwork and Leadership (72% and 70% respectively).

**Keywords:** Organizational climate, Administration, Organization.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para las personas responsables de la administración de organizaciones, es muy importante el manejo del capital humano ya que saben que desempeñarán un papel trascendental en la motivación y estímulo de los trabajadores para hacerlo sentir satisfechos y a gusto en el trabajo, ya que "...lo pertinente no es cómo hacer las cosas correctas, sino encontrar las cosas correctas que hacer, y concretar en ellas los recursos y los esfuerzos" (Megginson & Petri, 2005, pág. 37), ya que un empleado considerado como un trabajador eficiente, es aquel que no solamente hace bien su trabajo, sino que está consciente que debe hacerlo bien; es decir, la actitud del empleado hacia su trabajo y el organismo para el cual labora le permitirá desarrollar su máxima eficiencia.

En el restaurante, ámbito de estudio de este proyecto, y que será denominado en este documento como *el Restaurante*, localizado en la ciudad de Xalapa, Veracruz, durante los últimos tres años (2016 a 2019) se ha generado un incremento en la rotación de personal, tomando en cuenta que el procedimiento de contratación es amplio y conlleva a un costo de tiempo, dinero y esfuerzo, esta situación representa un problema importante.

Los propietarios de dicha organización buscaron el apoyo universitario para que se realizara un estudio que les permitiera conocer lo que sucede internamente en opinión de sus colaboradores, ya que consideraban que el clima de trabajo parecía ser un factor relevante que estaba influyendo en la mencionada rotación, por lo que surgió la realización de este proyecto, que beneficiaría al autor a través del compromiso de que los resultados serían parte de su trabajo recepcional.

Para Chiavenato (2004, pág. 321), "el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización". Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos que se sobreponen en diversos grados, como pueden ser, factores estructurales o de tipo social, tales 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).

En el desarrollo de este documento, se presentan los resultados relacionados con la dimensión denominada *Factores grupales*, por lo cual, además de exponer a continuación algunos elementos relevantes que fundamentaron teóricamente el proyecto de investigación, se describen los aspectos metodológicos que la guiaron y se exponen los hallazgos encontrados mediante el análisis e interpretación de la información recopilada. Para terminar, se presentan algunas conclusiones relacionadas con el tema de este trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

Con el interés de fundamentar teóricamente el estudio del clima organizacional, este apartado se inicia tratando de establecer algunas diferencias existentes entre éste y la cultura organizacional, para posteriormente, hacer referencia a la conceptualización de las dimensiones que son consideradas en este estudio, como parte del clima organizacional. Chiavenato (2004, pág. 251) considera que una organización: "Es una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos, lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se diseñan para conseguir determinados objetivos".

De aquí es donde surge la importancia del equipo administrativo responsable de administrar de manera adecuada los recursos de la organización, ya que independientemente de su tipo y sector al que pertenezcan, no son autosuficientes ni autónomas, y requieren de alguien que las dirija y gobierne, en otras palabras, que la oriente en el logro de sus objetivos ejerciendo una adecuada administración.

Para Reyes (2010) la organización es "la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y

objetivos señalados", lo cual implica estructuras definidas respecto a las relaciones de autoridad, niveles jerárquicos, puestos, funciones y comunicación.

El clima organizacional, conocido también como clima laboral, ambiente organizacional o ambiente laboral, es un asunto que cobra relevancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio o producto ofrecido, por medio de estrategias internas que se desarrollen en la organización.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional 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. De acuerdo con datos de 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. Así mismo, 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 al momento de la adaptación del individuo a su medio.

Anzola, (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".

Es importante mencionar que, debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional, muchas veces se considera que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Sin embargo, al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima, se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por *Likert*, la cual logra a través de dicha teoría, profundizar y comprender con mayor claridad, los tipos de

clima que pueden surgir dentro de una organización. (Ramos, 2012)

Es posible –como señalan algunos estudiosos del tema- mencionar a la cultura como la base en la cual se constituye una organización. Esta cultura no precisamente se desarrolla en un corto plazo, sino que tiende a alcanzarse en el largo plazo, a través del cual tienen que implementarse los valores, normas, creencias y tradiciones, que servirán de guía para la organización en la realización de las funciones del día a día.

En otras palabras, la cultura se describe como la personalidad que adquiere una organización, principalmente de los valores que posee el creador de la misma, y que podría describirse como un reflejo de la administración del negocio, en otros términos, se puede decir que la organización desarrolla una cultura apegada al fundador de la organización.

La cultura, aunque es considerada intangible, conlleva un rol importante al influenciar el desarrollo de la vida en la organización, y en cómo ésta es capaz de interactuar con el exterior.

El clima organizacional por su parte se relaciona con el aquí y el ahora, es decir, se refiere a la manera en la que se siente el colaborador al desarrollar sus actividades en una organización y que se ve influida por el ambiente interno de la misma.

Entonces bajo ese entendido la cultura de una organización toma forma de personalidad y el clima organizacional, señala el estado de ánimo con el que los colaboradores se desenvuelven y que involucra a una atmósfera sistémica dentro de la organización cuya propensión es a cambios de más corto plazo y se determina por diversos factores que incluyen, por ejemplo, reconocimiento, estructura, liderazgo y recompensas obtenidas. (ESAN, 2018)

Por lo que en esta investigación, el clima organizacional es la variable a estudiar y se ha estructurado en tres dimensiones denominadas: *Factores individuales*, *Factores grupales* y *Factores organizacionales*.

Los *Factores individuales*, se relacionan con aspectos que son intrínsecos a cada persona o individuo; los *Factores grupales*, se

refieren a las relaciones existentes y comportamientos del individuo con su grupo de trabajo y, los *Factores organizacionales*, consideran los aspectos relacionados con la estructura y el funcionamiento operativo de la organización.

Tomando en cuenta que en este documento se reportan los resultados obtenidos de la dimensión de *Factores grupales* y que éste considera tres indicadores: *Trabajo en equipo*, *Liderazgo*, y *Respeto*, en los siguientes párrafos se comenta cada uno de ellos.

#### **Trabajo en equipo**

Katzenbach & Smith definieron en 2007 a los equipos como: "Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un objetivo de rendimiento que se desea alcanzar y un enfoque de actuación, de lo que se consideran mutuamente responsables." (Katzenbach & Smith, 2007, pág. XVI).

Rivas Tovar (2010), menciona al trabajo en equipo como "el conjunto de personas que son asignadas o auto asignadas, de acuerdo a las habilidades y competencias específicas que lleva cada uno a fin de cumplir una meta bajo la conducción de un coordinador de equipo" (pág. 3).

Rovira 2015 citado por (Aguilar Enríquez, 2016, pág. 7), menciona que "los equipos que triunfan son aquellos que trabajan en ambientes donde el buen trato y respeto imperan entre compañeros"; por lo que es importante identificar los elementos del ambiente que distorsionan los resultados del equipo y es la función del líder ayudar a mantener el ambiente de trabajo necesario para poder afrontar los problemas organizacionales que se les presenten.

#### **Liderazgo**

Aunque en la conceptualización del liderazgo, se encuentra implícita la de líder, en este trabajo, "se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. (...) Los líderes surgen desde el interior de un grupo o por la designación formal para dirigirlo" (Robbins & Judge, 2009, págs. 385-386).

Por lo que líder es quien ejerce el liderazgo cuenta con la capacidad formal o no de influir en el grupo; y su evaluación se centra en

aspectos de la gestión directa de personas, la buena comunicación del líder, la coordinación, la accesibilidad, la gestión de conflictos, la coordinación de los equipos, la delegación clara y acertada, el reconocimiento y el *feedback* contante. (Openment Group, 2017).

Para este trabajo, se entiende como el "Proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de objetivos compartidos" (Ayoub Pérez, 2010, pág. 23).

#### **Respeto**

La palabra respeto proviene del latín respectus y significa "atención" o "consideración", de acuerdo con la Real Academia Española (RAE), (2020), el respeto se asocia con el acatamiento que se hace a alguien; mismo que incluye atención y cortesía.

Es por ello que se puede afirmar que es importante considerar el respeto primeramente como un valor fundamental y evaluarlo dentro del clima organizacional a fin de que se valore como una forma de consideración, aprecio y atención que debe existir en las relaciones de los equipos de trabajo.

### **3. METODOLOGÍA**

La presente investigación con alcance cuantitativo-descriptivo, no experimental y transversal, llevada a cabo en un restaurante de comida mexicana casera, cuyos servicios son altamente solicitados por la calidad de los productos que ofrece a precios accesibles, con porciones de buen tamaño y que tiene 26 años ofreciendo sus servicios principalmente al sector estudiantil y a las familias xalapeñas; surge a solicitud de sus propietarios, quienes han observado una rotación de personal más allá de lo normal, por lo que solicitaron se efectuara un estudio del clima organizacional, ya que en su opinión, éste podría ser el motivo que ha dado lugar a dicha rotación. Es por ello, que la pregunta de investigación planteada para llevarlo a cabo fue: ¿Cuál es la situación en la que se encuentra el clima organizacional del *Restaurante* ubicado en la Ciudad de Xalapa, Veracruz?

Por lo antes mencionado, el autor principal, se dio a la tarea de realizar una revisión de los

referentes teóricos conceptuales que fundamentan al *Clima Organizacional*, con la finalidad de instrumentar su estudio.

El objetivo establecido fue diagnosticar la situación que prevalece en el clima organizacional del Restaurante. Este diagnóstico, permitirá identificar los problemas desde la perspectiva de los colaboradores a fin de sugerir acciones y

estrategias que contribuyan a un ambiente armónico en la organización.

Tomando en cuenta que el interés era llevar a cabo un estudio descriptivo, no se estableció hipótesis para comprobar, sin embargo, la variable fue dimensionada como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Matriz de dimensiones e indicadores

Variable	Dimensión	Indicador
CLIMA LABORAL	Factores Individuales	Motivación
		Empowerment
		Satisfacción
	Factores Grupales	Trabajo en equipo
		Liderazgo
		Respeto
		Estructura
	Factores organizacionales	Comunicación
		Condiciones de trabajo
		Reconocimiento
		Salario
		Capacitación

Fuente: Elaboración propia.

Con la descomposición de la variable en las dimensiones e indicadores del Cuadro 1, se diseñó un instrumento de recolección de datos (cuestionario), mismo que fue aplicado mediante encuesta a cincuenta y cuatro colaboradores del Restaurante durante el período de marzo a abril del año 2020.

Además de solicitar datos generales como la edad, estado civil, género, la escolaridad, la antigüedad y el turno en el que trabajaban, el cuestionario incluyó un total de treinta y ocho frases en las que, mediante una escala ordinal tipo *Likert*, de Nunca, Pocas veces, Muchas veces, Siempre y No sé, se evaluaban. También se incluyó una pregunta abierta para solicitar sugerencias o comentarios para mejorar el clima organizacional

El cuestionario fue validado y revisado por investigadores expertos en el tema de recursos humanos, y los resultados se analizaron en el programa desarrollado por IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences versión 25) para obtener el *Alfa de Cronbach* y medir la confiabilidad de dicho instrumento, obteniendo un coeficiente Alfa de 0.899, lo que señala una buena confiabilidad del

instrumento utilizado en la recopilación de información.

A continuación, en el siguiente apartado, se presenta el avance preliminar del análisis e interpretación de la información recopilada, para la dimensión denominada *Factores grupales*.

#### 4. RESULTADOS

La información obtenida de cincuenta y cuatro colaboradores de la empresa restaurantera considerada como ámbito del estudio, fue codificada y almacenada en una tabla de datos de Excel versión 2013, utilizada por el software SPSS y posteriormente analizada a través de tablas cruzadas y gráficas, mismas que se presentan a continuación.

Es conveniente recordar que los hallazgos que se exponen de manera más detallada, corresponden a los *Factores grupales*, ya que las otras dos dimensiones, se encuentran en proceso de análisis. Por tanto, el apartado se estructura en dos segmentos; el primero, en el que se describen las características generales de los colaboradores de la empresa; y en el segundo, las frecuencias y porcentajes de las respuestas obtenidas en la escala tipo *Likert* de *No sé; Nunca; Pocas veces; Muchas veces;*

*Siempre*; así como la descripción del cálculo del logro obtenido por indicador y dimensión.

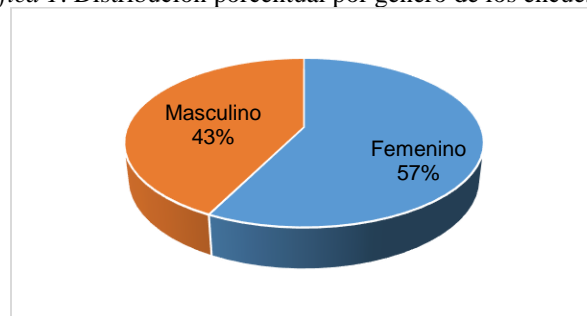
### **Características generales**

Los datos generales obtenidos para conocer las características de la población en estudio se refirieron a: género; edad; estado civil; escolaridad; área en la que laboran; antigüedad en el puesto; puesto y turno de trabajo.

La distribución por género se muestra en la Gráfica 1, en la que se puede observar que la

mayoría (57%), corresponde al género femenino, a lo que podría decirse que es una característica que identifica a negocios del tipo de restaurante de comida casera, como es el que nos ocupa. Sin embargo también el género masculino participa con un porcentaje importante del 43%.

*Gráfica 1.* Distribución porcentual por género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Con relación a la edad, en la Tabla siguiente, se presentan los estadísticos más relevantes de la edad. Con un promedio de casi 39 años de edad, el colaborador más joven cuenta con 18 años y el más longevo con 66.

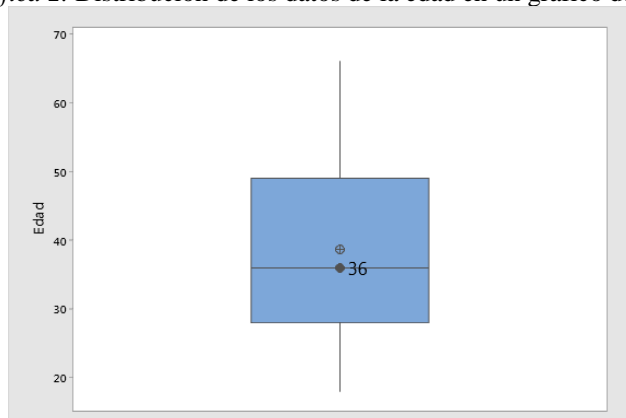
La edad que más se repite es de 28 años la cual coincide con el primer cuartil; la mediana es de 36 años. Esto significa que el 50% de los datos se encuentran por debajo de los 36 años de edad (Ver Gráfica 2).

*Tabla 1.* Estadísticos de la edad de los encuestados

Estadístico	Edad
Media	38.74
Desv.Est.	12.89
Mínimo	18
Máximo	66
Moda	28
Rango	48
Q1	28
Mediana	36
Q3	49
N	54

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Gráfica 2. Distribución de los datos de la edad en un gráfico de caja



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

En la siguiente Tabla, se observa que la mayor proporción de hombres son casados y de mujeres, solteras. El porcentaje de hombres

solteros es mucho menor al del género femenino casadas.

Tabla 2. Distribución porcentual del estado civil por género

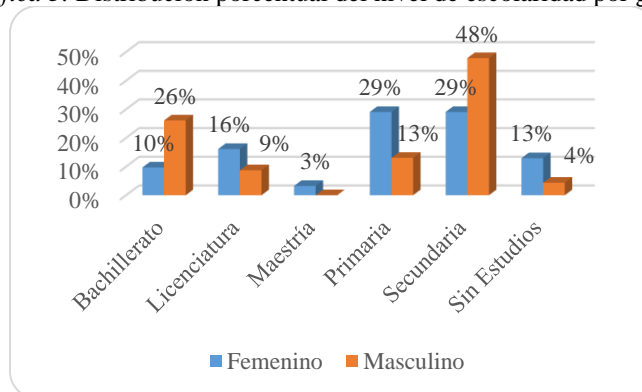
Estado civil\Género	Femenino	Masculino	Total
Casado	42%	78%	57%
Soltero	58%	22%	43%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Es interesante señalar que se encontró que la proporción de colaboradores del género masculino predomina en el nivel de secundaria y bachillerato y que, el género femenino destaca en todos los demás niveles e incluso

quienes mencionaron no contar con estudios y la persona que reportó contar con nivel de maestría (Ver Gráfica 3).

Gráfica 3. Distribución porcentual del nivel de escolaridad por género



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Como se puede ver en la Tabla 3, los colaboradores cuentan con antigüedad en el puesto que va de dos meses a 25 años. La antigüedad que más se repite es la de tres años.

La mediana corresponde a dos años y medio en el puesto, lo que indica que la mitad de los datos se encuentran debajo de este valor.

Tabla 3. Antigüedad en el puesto

Estadístico	Antigüedad (mes)	Antigüedad (años)
Media	63.1	5.3
Mínimo	2	0.2
Máximo	300	25.0
Moda	36	3.0
Rango	298	24.8
Q1	9.5	0.8
Mediana	30.5	2.5
Q3	79.8	6.7

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tercera parte de los encuestados (30%) dijeron ser meseros o meseras, predominando en este caso el género masculino. Poco más de la cuarta parte de los encuestados (28%), dijeron ocupar el puesto de ayudante de cocina y por el contrario a los meseros, en su mayoría fueron del género femenino. Los demás

puestos representaron porcentajes menores de participación.

En la Tabla 4, se observa la distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores por área en la que laboran, destaca el 41% de ellos en la cocina y el 37% en servicio al cliente.

Tabla 4. Distribución de encuestados por área en la que laboran

Área	Número	%
Cocina	22	41%
Servicio al Cliente	20	37%
Administración	6	11%
Alimentos y Bebidas	5	9%
Seguridad	1	2%
<b>Total general</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Con respecto al turno, el género femenino labora en su mayoría (66%), en el turno

matutino; y el género masculino en el vespertino (55%) (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Distribución del turno por género

Turno	Femenino	Masculino	Total
Matutino	66%	34%	100%
Vespertino	45%	55%	100%
<b>Total</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

### Dimensión Factores grupales

Considerando que la dimensión de *Factores grupales* se integró de tres indicadores y cada uno de ellos de ítems o preguntas, en una primera parte de este apartado, se presenta el análisis de la distribución de frecuencias de respuestas obtenida para cada una de ellas por indicador. Posteriormente se comparan los resultados de los *Indicadores*, y se concluye con el cálculo del porcentaje de logro para los *Factores grupales*.

Con la finalidad de clarificar el análisis, en esta primera parte, previamente a cada gráfica, se muestra en un cuadro, tanto la conceptualización del indicador como las preguntas que lo integran.

Las gráficas resumen los hallazgos, y muestran de acuerdo a cada uno de los tres indicadores una comparación de las preguntas.

Con relación al *Trabajo en equipo*, En la Gráfica 4 se puede observar que las preguntas 6, 8 y 9 muestran una distribución bastante



parecida en la que la mayor parte de las respuestas se orientaron a que *Siempre* cuentan con el apoyo de sus compañeros, analizan los problemas de manera conjunta o en grupo y toman acciones de la misma forma.

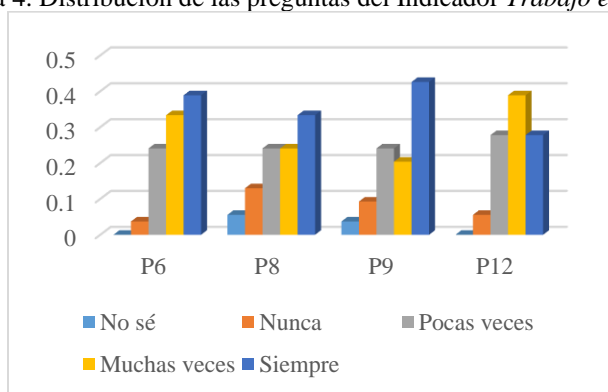
Sin embargo, pareciera ser que el compañerismo en el área de trabajo fue señalado por una parte importante de los encuestados como que *Pocas veces* se presenta.

Cuadro 2. Preguntas del Trabajo en equipo

Concepto	Descripción
<b>Trabajo en equipo.</b>	Conjunto de personas que son asignadas o autoasignadas, de acuerdo a las habilidades y competencias específicas que lleva cada uno a fin de cumplir una meta bajo la conducción de un coordinador de equipo., (Rivas Tovar, 2010, pág. 3)
<b>P6</b>	Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo para realizar mis actividades laborales.
<b>P8</b>	Si las metas no se alcanzan, se analizan las causas entre el equipo involucrado.
<b>P9</b>	Si las metas no se alcanzan, se realizan acciones conjuntas para mejorar.
<b>P12</b>	Existe compañerismo entre los integrantes del área de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4. Distribución de las preguntas del Indicador *Trabajo en equipo*



Fuente: Elaboración propia.

Otro indicador de interés fue el *Liderazgo* el cual se integró de seis preguntas. En la Gráfica 5 se presenta la distribución de frecuencias de cada respuesta obtenida. Las relaciones con el jefe en cuanto al apoyo que reciben, así como a la solución de problemas y conflictos, en opinión de los colaboradores es

favorable, sin embargo, hay que prestar atención al comportamiento de las respuestas obtenidas con respecto a la igualdad de trato y preferencias por parte del jefe, reflejados en las respuestas de las preguntas 36 y 37 (Gráfico 5).

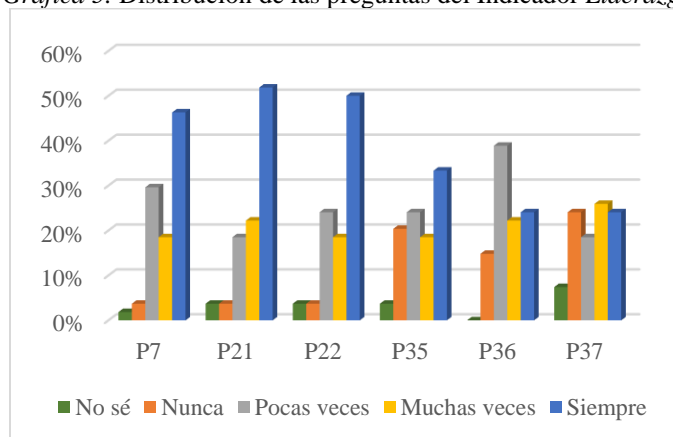
Cuadro 3. Preguntas de Liderazgo

Concepto	Descripción
<b>Liderazgo.</b>	Proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de objetivos compartidos (Ayoub Pérez, 2010, pág. 23).
<b>P7</b>	Recibo apoyo por parte de mi jefe para la resolución de problemas en el trabajo.
<b>P21</b>	Cuando tengo un inconveniente o problema en el trabajo, mi jefe me escucha y apoya para solucionarlo.
<b>P22</b>	Se atienden y solucionan conflictos laborales.
<b>P35</b>	Mis actividades laborales en la empresa las realizo bajo presión del jefe.
<b>P36</b>	Se tiene igualdad en el trato a los trabajadores.

<b>P37</b>	Existen preferencias en el trato por parte del jefe hacia algunos colaboradores.
------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5. Distribución de las preguntas del Indicador *Liderazgo*



Fuente: Elaboración propia.

El *Respeto* que se evalúa a través de dos preguntas, la primera orientada a conocer cómo se dirige el encuestado a sus compañeros, y la segunda, cómo se dirigen sus compañeros hacia él. Como se puede ver en la Gráfica 6, los mayores porcentajes favorables correspondieron a la primera pregunta, sin

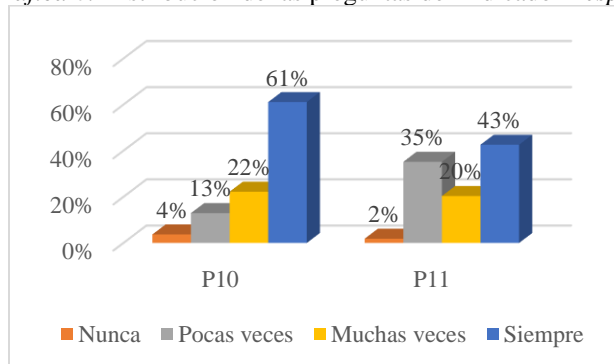
embargo, también en la segunda, la opción de *Pocas veces*, se presentó indicando que en el 35% de las opiniones el trato de los compañeros de trabajo, no es el más conveniente.

Cuadro 4. Preguntas del Respeto

Concepto	Descripción
<b>Respeto.</b>	La palabra respeto viene del latín “respectus” que significa ver, considerar a los demás; el respeto exige un trato amable y cortés, es la esencia de las relaciones humanas pues es el valor clave para tener una vida tranquila personal y en comunidad. (Hernández Gutiérrez & Hermosillo García, 2005, pág. 16)
<b>P10</b>	Me dirijo a mis compañeros con respeto y amabilidad.
<b>P11</b>	Mis compañeros son respetuosos y amables durante la jornada de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 6. Distribución de las preguntas del Indicador *Respeto*



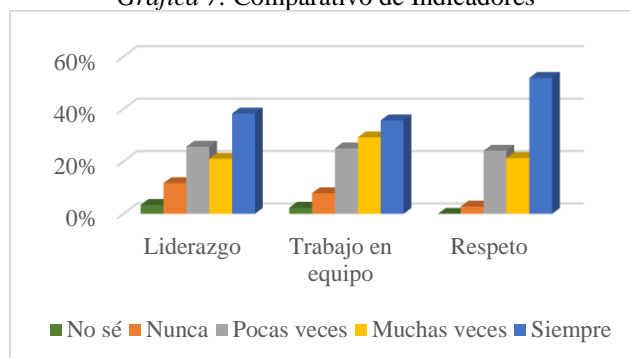
Fuente: Elaboración propia.

En la Gráfica 7, a manera de resumen y de manera comparativa, se muestran las distribuciones de las frecuencias de respuestas

para cada uno de los indicadores: *Trabajo en equipo*, *Liderazgo* y *Respeto*. Se denota que la mejor evaluación la recibió el Respeto, así

como la similitud en el comportamiento de la distribución de los dos primeros indicadores.

Gráfica 7. Comparativo de Indicadores



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Con la finalidad de evaluar los factores grupales con valores numéricos, se asignó a la escala ordinal tipo *Likert*, los valores numéricos de cero a cuatro, quedando cero para *No sé*; uno para *Nunca*; dos para *Pocas veces*; tres para *Muchas veces*; y cuatro para *Siempre*.

Posteriormente se sumaron los valores de las preguntas que integraban a cada indicador, y se calculó el valor esperado, en el caso de haber obtenido en todas las respuestas el valor de cuatro.

Posteriormente se dividió el valor obtenido entre el valor esperado para calcular el

porcentaje de logro de la dimensión. El resultando se muestra a continuación en la Tabla 6 y en la Gráfica 8.

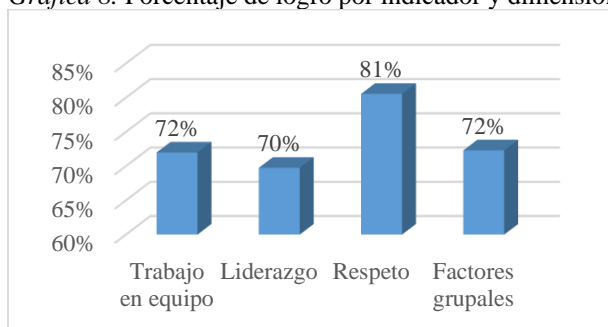
De manera general se puede decir, que los *Factores grupales* alcanzan un porcentaje de logro del 72% en el cual ha influido principalmente el *Liderazgo*, y el *Trabajo en equipo*. El indicador mejor calificado fue el de *Respeto*, por lo que se puede decir que el trato entre las personas es amigable y sus relaciones de respeto.

Tabla 6. Cálculo del porcentaje de logro

Concepto	Obtenido	Esperado	Logro
Trabajo en equipo	622	864	72%
Liderazgo	904	1296	70%
Respeto	348	432	81%
Factores grupales	1874	2592	72%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8. Porcentaje de logro por indicador y dimensión



Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

La importancia de conocer la situación prevaleciente respecto a los factores del clima organizacional que se presenta en cualquier organización, permite a los responsables de éstas, desarrollar opciones para la mejora. En este documento que presenta el avance parcial de un estudio del clima organizacional de una empresa restaurantera localizada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, con una amplia trayectoria y cuyos servicios son altamente demandados, se concluye con relación al estudio de los *Factores Grupales*, que:

En cuanto al *Trabajo en equipo*, aunque los resultados mostraron que el grupo se apoya y se toman decisiones y acciones grupales, el compañerismo mostró un comportamiento en su distribución desfavorable, ya que un porcentaje importante de los colaboradores, dijeron que *Pocas veces* se tiene compañerismo en el área de trabajo.

En el *Liderazgo* el área de oportunidad para la mejora es el trato y las preferencias que muestra el jefe, ya que una parte importante de los encuestados dijeron que *Pocas veces* se da.

Los resultados del *Respeto*, mostraron que, aunque la mayoría de los encuestados considera que tratan con respeto a los demás, un 35% dijo que *Pocas veces* los compañeros son respetuosos y amables durante la jornada de trabajo

Lo anteriormente encontrado, indica a los propietarios que solicitaron el estudio, que es importante poner atención de manera prioritaria al *Trabajo en Equipo* y al *Liderazgo*; sin olvidar buscar formas alternativas de generar un mayor respeto entre los colaboradores de la organización.

Cabe mencionar para terminar, que una limitante durante la aplicación del cuestionario fue la contingencia sanitaria COVID-19, ya que requirió de mayor tiempo al estimado. Sin embargo, se tuvo la disposición por parte del personal de dicha organización, para responderlo. Creemos firmemente que estos resultados preliminares serán de gran utilidad para emitir las recomendaciones pertinentes y el plan de acción para la organización a fin enfrentar las situaciones negativas a las que se

enfrentan actualmente y que pudieron ser incrementadas por dicha pandemia.

## REFERENCIAS

- Aguilar Enríquez, H. H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad externado de Colombia.
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Brunet, L. (1987). *EL clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- ESAN. (2018). *¿Cuál es la diferencia entre clima y cultura organizacional?* Perú: Conexión ESAN.
- Hernández Gutiérrez, G., & Hermosillo García, M. (2005). *El cine-forum como recurso didáctico para la clarificación de valores*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2007). *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de R. Katzenbach, J. (2007). El: [dhttps://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/52909?page=5](https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/52909?page=5)
- Megginson, M., & Petri, J. (2005). *Administración, Conceptos y Aplicación*. México, D.F., México: CECSA.
- Openment Group. (2017). *Liderazgo: Aspectos a analizar en una encuesta de clima laboral*. México: Openment Group.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Colombia: UNAD.
- Real Academia Española (RAE). (2020). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de Respeto: <https://dle.rae.es/respeto?m=form>
- Reyes Ponce, A. (2010). *Administración Moderna, Segunda edición*. México, D.F.: Limusa.
- Rivas Tovar, L. (2010). *SCRIBD*. Obtenido de Monografía sobre trabajo en equipo: <https://es.scribd.com/doc/112870765/Monografias-Trabajo-en-Equipo>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/39534?page=1>