



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

TÍTULO:

**“ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL EN LA CADENA AMERICAN DELI S.A.
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO,
AÑO 2012”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

TUTOR: MSc. Luis Alvarado Sánchez

AUTORA: ANGÉLICA MARÍA SOLINES BROWN



GUAYAQUIL-ECUADOR

2013

PENSAMIENTO

“...Comience con un fin en mente.”

- Stephen Covey-

Guayaquil, Febrero, 2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy autor de este Trabajo de Titulación y autorizo a la Universidad de Guayaquil, hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Angélica María Solines Brown

C.I.: 0925650459

AGRADECIMIENTOS

Al MSc. Luis Alvarado Sánchez, quien estuvo incondicionalmente en el apoyo del proceso para la construcción de esta investigación y quien tuvo la apertura para compartir el aprendizaje y las experiencias. Quien depositó toda su confianza y tiempo en mí.

Al Ing. Joffre Pérez, Gerente de Operaciones de la Cadena American Deli de Guayaquil, quien tuvo toda la apertura para el desarrollo y evaluación de la Cadena.

Al personal que formó parte de este proceso de investigación, quienes conforman la población y muestra de la Cadena American Deli.

A toda mi familia, y seres queridos, quienes estuvieron prestos a colaborar con su confianza en mí, con palabras de motivación, cuales me permitieron avanzar para el proceso de culminación de esta investigación.

DEDICATORIA

Con incondicional amor y aprecio:

A mis padres, Juan Carlos y Jacqueline,

....Por el apoyo total recibido, por sus voces de aliento y el amor dedicado....

A mis hermanos, Verónica, María Fernanda y Juan Carlos,

....Quienes me ayudan con la experiencia vivida, y paciencia....

Cada uno de ellos ejemplos a seguir en mi vida.

A Gabriel Espinoza,

....Por escuchar con atención mis dudas y buscar palabras de motivación...

RESUMEN

La presente investigación es un estudio metodológico cuantitativo, de alcance descriptivo, enfocado en el Estudio del Clima Organizacional de la Cadena American Deli desde un enfoque de género en el año 2012. La muestra estudiada es el personal de servicio al cliente de los patios de comidas.

Se evaluó el clima laboral en los locales mediante una encuesta aplicada a los hombres y las mujeres de esta Cadena. Se valoraron 11 factores; con una escala evaluativa de respuestas como Muy Satisfactorio, Satisfactorio, Poco Satisfactorio, Insatisfactorio y Muy Insatisfactorio. Dependiendo de cómo se situaba el porcentaje mayor de respuestas se consideró el factor enfocado hacia una tendencia de Favorable, Desfavorable, Homogéneo, y Ambiguo.

En los resultados se presentaron semejanzas en la apreciación del género masculino y femenino en base a factores como el sentido de pertenencia y orgullo, capacitación y desarrollo, comunicación y retroalimentación, reconocimiento, rumbo y visión, apertura al cambio, procedimiento y proceso, con una tendencia hacia lo favorable. Otra semejanza se considera en el factor de la planeación con una tendencia hacia lo homogéneo.

Existieron claras diferenciaciones en la percepción de factores como la estructura y organización en el caso de los hombres existe una tendencia hacia lo homogéneo y las mujeres hay una tendencia hacia lo ambiguo. Otro diferencia es el factor de liderazgo en las mujeres se apreció una tendencia hacia lo homogéneo, y los hombres hacia lo ambiguo. El último factor también tuvo valoraciones diferentes en las mujeres se consideró la automatización de forma homogénea, y en los varones de manera favorable.

Palabras claves: Percepción, Clima laboral, Enfoque de género

INDICE GENERAL	Pág.
Pensamiento_____	ii
Declaración de autoría_____	iii
Agradecimientos_____	iv
Dedicatoria_____	v
Resumen_____	vi
Índice general_____	vii
Índice de gráficos_____	xi
Índice de figuras_____	xiv
Índice de tablas_____	xv
Índice de anexos_____	xvi
INTRODUCCIÓN_____	1
1. Planteamiento y formulación del problema_____	1
2. Problema de Investigación_____	1
3. Objetivos_____	1
3.1. Objetivo General _____	1
3.2. Objetivos Específicos _____	2
4. Hipótesis_____	2
5. Justificación_____	2
 CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL _____	3
1. CLIMA LABORAL_____	3
1.1. Aproximaciones conceptuales al término de “clima laboral”_____	3
1.2 Definiciones e importancia del Clima Laboral_____	7
1.3 ¿Qué se entiende hoy por clima? _____	10
1.4 Componentes Subjetivos y Objetivos Del Clima Laboral_____	13
1.4.1. Componentes subjetivos del clima laboral_____	13
1.4.1.1. Autonomía_____	14
1.4.1.2. Participación_____	14
1.4.1.3. Liderazgo_____	15
1.4.1.4. El valor comunicación_____	15
1.4.2. Componentes objetivos del clima laboral_____	16
1.4.2.1. Condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo_____	16
1.4.2.2. Remuneración/salario_____	16

1.4.2.3. Diseño de puestos de trabajo_____	17
1.4.2.4. Procesos, procedimientos y facilitadores_____	17
1.5 Principales variables y Tipos de Clima Laboral_____	18
1.5.1. El clima organizacional de Likert_____	18
1.5.2. El clima organizacional de Litwin y Stinger_____	19
1.5.3. Clima en plural: los “climas” en la organización_____	20
 2. ENFOQUE DE GÉNERO_____	 22
2.1. Concepto de género y rol de género_____	22
2.1.1. El Género_____	22
2.1.2. Rol de género_____	23
2.2. Diversas Perspectivas del Enfoque de Género_____	23
2.2.1. Género como construcción simbólica y social_____	23
2.2.2. El género como estructura_____	25
 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO_____	 26
3.1. ¿Qué es un diagnóstico organizacional? _____	26
3.1.1. ¿Para qué un diagnóstico organizacional con perspectiva de género? _____	27
3.2. Diagnósticos organizacionales con perspectivas de género en el marco del programa de gestión de calidad con equidad_____	27
 CAPITULO II	
DISEÑO METODOLÓGICO _____	29
1. Método de investigación_____	29
2. Procedimientos y técnicas empleadas_____	29
2.1. Dimensión: Desarrollo personal y profesional_____	30
2.2. Dimensión: Desarrollo organizacional_____	30
2.3. Dimensión: Liderazgo_____	31
3. Población y Caracterización de la muestra del estudio_____	31
3.1. Caracterización General de la muestra_____	31
3.1.1. Caracterización de la muestra Femenina_____	31
3.1.2. Caracterización de la muestra Masculino_____	32
4. Caracterización de la Organización_____	32
4.1. Historia_____	32
4.2. Nuestra Misión_____	33
4.3. Nuestra Visión_____	33

4.4. Nuestros Principios_____	33
5. Variables_____	34
5.1. Conceptualización de las variables_____	34
5.2. Operacionalización de variables_____	34

CAPITULO III

ANALISIS DE RESULTADOS_____ 35

1. Género Femenino_____	36
1.1. Sentido de pertenencia y Orgullo del trabajo_____	36
1.2. Capacitación y Desarrollo_____	36
1.3. Comunicación y Retroalimentación_____	37
1.4. Reconocimiento_____	38
1.5. Rumbo y Visión_____	38
1.6. Apertura al cambio_____	39
1.7. Planeación_____	39
1.8. Procedimiento y Proceso_____	40
1.9. Estructura y Organización_____	40
1.10. Liderazgo_____	41
1.11. Automatización_____	41
2. Género Masculino_____	41
2.1. Sentido de pertenencia y Orgullo del trabajo_____	42
2.2. Capacitación y Desarrollo_____	42
2.3. Comunicación y Retroalimentación_____	43
2.4. Reconocimiento_____	43
2.5. Rumbo y Visión_____	44
2.6. Apertura al cambio_____	44
2.7. Planeación_____	45
2.8. Procedimiento y Proceso_____	45
2.9. Estructura y Organización_____	46
2.10. Liderazgo_____	46
2.11. Automatización_____	47
3. Análisis de Ambos Géneros_____	47
3.1. Sentido de pertenencia y Orgullo del trabajo_____	47
3.2. Capacitación y Desarrollo_____	48
3.3. Comunicación y Retroalimentación_____	49
3.4. Reconocimiento_____	50

3.5. Rumbo y Visión_____	50
3.6. Apertura al cambio _____	51
3.7. Planeación_____	52
3.8. Procedimiento y Proceso_____	53
3.9. Estructura y Organización_____	54
3.10. Liderazgo_____	54
3.11. Automatización_____	55
CONCLUSIONES_____	56
RECOMENDACIONES_____	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS_____	59
BIBLIOGRAFÍA_____	59
ANEXOS_____	61

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Sentido de Pertenencia, Género femenino_____	36
Gráfico 2: Capacitación y Desarrollo, Género femenino_____	36
Gráfico 3: Comunicación y retroalimentación, Género femenino_____	37
Gráfico 4: Reconocimiento, Género femenino_____	37
Gráfico 5: Rumbo y Visión, Género femenino_____	38
Gráfico 6: Apertura al cambio, Género femenino_____	38
Gráfico 7: Planeación, Género femenino_____	39
Gráfico 8: Procedimiento y Proceso, Género femenino_____	39
Gráfico 9: Estructura y Organización, Género femenino_____	40
Gráfico 10: Liderazgo, Género femenino_____	40
Gráfico 11: Automatización, Género femenino_____	41
Gráfico 12: Sentido de Pertenencia, Género masculino_____	41
Gráfico 13: Capacitación y Desarrollo, Género masculino_____	42
Gráfico 14: Comunicación y retroalimentación, Género masculino_____	42
Gráfico 15: Reconocimiento, Género masculino_____	43

Gráfico 16:	
Rumbo y Visión, Género masculino_____	43
Gráfico 17:	
Apertura al cambio, Género masculino_____	44
Gráfico 18:	
Planeación, Género masculino_____	44
Gráfico 19:	
Procedimiento y Proceso, Género masculino_____	45
Gráfico 20:	
Estructura y Organización, Género masculino_____	45
Gráfico 21:	
Liderazgo, Género masculino_____	46
Gráfico 22:	
Automatización, Género masculino_____	46
Gráfico 23:	
Sentido de Pertenencia, Comparación ambos géneros_____	47
Gráfico 24:	
Capacitación y Desarrollo, Comparación ambos géneros_____	48
Gráfico 25:	
Comunicación y retroalimentación, Comparación ambos géneros_____	49
Gráfico 26:	
Reconocimiento, Comparación ambos géneros_____	49
Gráfico 27:	
Rumbo y Visión, Comparación ambos géneros_____	50
Gráfico 28:	
Apertura al cambio, Comparación ambos géneros_____	51
Gráfico 29:	
Planeación, Comparación ambos géneros_____	52
Gráfico 30:	
Procedimiento y Proceso, Comparación ambos géneros_____	53

Gráfico 31:

Estructura y Organización, Comparación ambos géneros_____ 53

Gráfico 32:

Liderazgo, Comparación ambos géneros_____ 54

Gráfico 33:

Automatización, Comparación ambos géneros_____ 55

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.	
Enfoques del concepto de clima laboral_____	4
Figura 2.	
Aspectos vivenciales de los individuos_____	6
Figura 3.	
Solapamientos del clima laboral_____	12

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1:	
Enfoques y corrientes sobre clima laboral_____	10
Tabla 2:	
Los componentes subjetivos y objetivos del clima laboral_____	13
Tabla 3:	
Tipos de clima según el tipo de liderazgo Likert_____	19
Tabla 4:	
Dimensiones o enfoques sobre clima organizacional (Litwin y Stinger)_____	20
Tabla 5:	
Componentes del clima en plural. (Schneider y Reichers)_____	21
Tabla 6:	
Caracterización General de la muestra_____	31
Tabla 7:	
Caracterización General de la muestra Femenina_____	31
Tabla 8:	
Caracterización General de la muestra Masculina_____	32
Tabla 9:	
Dimensiones y factores de la encuesta de clima laboral_____	34
Tabla 10:	
Tendencias de los factores según el género_____	35

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo N° 1.	
Adaptación del Cuestionario de Clima Organizacional_____	62
Anexo N° 2.	
Resultados de la valoración de las Variables por Género_____	65
Anexo N° 3.	
Tabulación de respuestas de Hombres y Mujeres por cada pregunta_____	66
Anexo N° 4.	
Porcentajes De Factores Desde El Enfoque De Género_____	68
Anexo N° 5.	
Estado de Arte_____	70

INTRODUCCION

El estudio del clima organizacional nos permite conocer la dinámica de la institución y su interrelación con los elementos y sujetos; desde la percepción individual y subjetiva de cada uno de sus miembros. Bajo un enfoque de género se pretende conocer las diferencias posibles que se presenten en la percepción del clima laboral tanto de hombres como de mujeres, puesto que basado en este enfoque es posible enriquecer y aportar significativamente el análisis de dicha organización.

Por otra parte, se hace necesario incorporar en los sistemas de gestión empresarial, lo que promueve el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Fondo de Naciones Unidas para las Mujeres (UNIFEM), eso es la implementación de la Gestión de Calidad con Equidad de Género en el marco de Estrategias Transversales de Género. Dicho programa ha permitido desarrollar una herramienta para el cambio organizacional dirigida a la equidad de género, el modelo de calidad con equidad de género, un instrumento que ha sido implementado tanto en empresas públicas como privadas. Dicho ejercicio ha requerido de esfuerzos e implicado aprendizajes que han sido sistematizados y que también han permitido ofrecer instrumentos específicos para lograr una gestión organizacional con equidad de género.

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Cadena American Deli necesita realizar el diagnóstico de clima laboral en el interés de identificar con el mayor nivel de aproximación posible, la percepción de hombres y mujeres que desempeñan su trabajo en la ciudad de Guayaquil, considerando que constituye un aporte para el cambio en la cultura y desarrollo de la organización.

Existe interés por valorar las características del clima laboral, por cuanto, constituye un objetivo estratégico, minimizar las consecuencias negativas, como la rotación del personal, insatisfacción, bajo desempeño, que inciden en el detrimento de las empresas. Desde las exigencias legales que plantea el Estado para la certificación de las organizaciones, resulta oportuno y válido el estudio de clima organizacional basado en un enfoque de género, a la vez que atiende el proyecto de implementar políticas de mejoramiento en la relación de sus líderes-asociados.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Existen diferencias en la percepción del clima organizacional entre hombres y mujeres que trabajan en la Cadena American Deli?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el clima organizacional en la Cadena American Deli del Grupo KFC, desde un enfoque de género.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar la percepción del desarrollo personal y profesional que tienen los/las colaboradores/as de la Cadena American Deli.
- Valorar el grado de conocimiento y aceptación por parte de los/las asociados/as sobre el desarrollo profesional en la Cadena American Deli.
- Identificar la percepción de los hombres y mujeres sobre el liderazgo de los/las administradores/as de la Cadena.
- Identificar las diferencias en la percepción de hombres y mujeres, sobre las diversas dimensiones establecidas en el perfil diagnóstico.

4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER

Existen diferencias significativas en la percepción de hombres y mujeres con respecto al clima organizacional de la Cadena American Deli.

5. JUSTIFICACIÓN

Por lo general, los perfiles que se buscan en la selección de personal se observa claramente identificados la división del trabajo y las funciones específicas de los/las colaboradores/as según su género, a pesar de que el cargo al que aplican ambos sexos se denomina asociado polifuncional. Dentro de los locales existen un trato diferente con algunos/as asociados/as y ello, muchas veces es producto de la diferenciación de género que radica en la filosofía de la empresa, que a su vez se ve influida por la sociedad y los paradigmas en cuanto al género. Por ello, se hace necesario identificar si existen: oportunidades desiguales para varones y mujeres en su desarrollo profesional, espacios de segregación horizontal y vertical ya sea que se deriven de exclusiones directas o indirectas- estereotipos de género en las competencias, tareas, salarios y funciones, desigualdades vinculadas con el rol familiar y el ejercicio de sus derechos por la maternidad y otros, falta de atención a los riesgos de acoso moral, sexual y cualquier otra instancia de violencia basada en género.

Además, es un aporte significativo que se realizará a la organización, debido a que ésta, no cuenta con un formato para evaluar el clima en los locales. De forma que, esta investigación serviría de base para posteriormente involucrar más Cadenas del Grupo KFC en el estudio del Clima Organizacional e implementar las mejoras adecuadas. El tipo de investigación que se llevó a cabo es de alcance descriptivo, porque expone de forma detallada la valoración sobre el clima laboral que realizan los hombres y las mujeres de la Cadena American Deli. La muestra seleccionada es el personal de servicio al cliente de los locales de patios de comidas.

Es importante destacar que en el Continente Americano y en Europa, se han realizado muchos estudios de clima laboral que aportan a comprender la dinámica de las organizaciones pero no desde un enfoque de género. En Cuba, en el año 2000, se efectuó un estudio de clima laboral con enfoque de género, encontrando semejanzas en la valoración del clima por hombres y mujeres.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Clima Laboral

1.1. Aproximaciones conceptuales al término de “clima laboral”

En la dinámica del clima organizacional, se presentan procesos objetivos y procesos subjetivos, puesto que intervienen una serie de elementos del ambiente externo, que en conjunto con la elaboración psíquica de cada individuo es asumida como propia según la influencia del grupo, y pudiendo así también influir sobre éste. Es importante recalcar la integración de diferentes factores externos e internos del individuo para el proceso de asimilación de los estímulos.

Los sujetos que forman parte de una organización, se involucran en otros sistemas o subsistemas, para lo cual, cada sujeto se integra con percepciones, valores, comportamientos, reglas que han sido asimiladas con la dinámica de estos grupos; al momento de formar parte de un grupo formal como lo es una organización se encontrará el individuo con peculiaridades que deben ser asumidas e interiorizadas, como ciertos comportamientos, actitudes, valores, entre otros que forman parte de la cultura de dicha organización. El conjunto o la totalidad de las percepciones de cómo son asumidas las peculiaridades de la organización es lo que se conoce como clima laboral.

Las connotaciones de clima laboral integran un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que las configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales.

El clima organizacional es particular de cada organización, en el se involucra características individuales y de grupo que pertenecen únicamente a una organización. Es decir, no pueden existir dos climas organizacionales iguales, sino que pueden presentarse ciertas semejanzas.

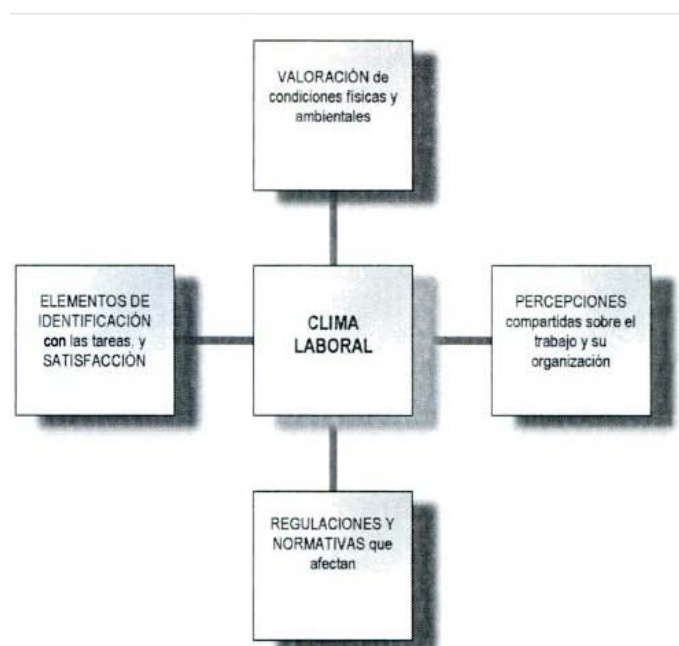
Entre dichas características pueden destacarse los estilos de dirección y liderazgo, las normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, las políticas de la empresa (salarial, de factor humano o de recursos humanos), los tipos de comunicación formal e informal, las percepciones de los empleados, las dimensiones de la gestión y la participación, etc., que predominan en dicha organización, o bien en una departamento/área funcional concreta, y que influyen en el comportamiento de sus miembros.

La interrelación de cómo son visualizadas y apreciadas estas características por los hombres y las mujeres en la organización es lo que perfila el concepto de clima laboral.

En el concepto de clima laboral u organizacional, se proyectan actualmente, diversas dimensiones y enfoques.

1. La valoración acerca de condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo, dentro de la organización. De suma actualidad por las normativas sobre prevención y riesgos laborales.
2. Las percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo, y por tanto las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al mismo.
3. Este enfoque iguala “clima laboral” con “percepciones de los miembros de la organización acerca del trabajo y lo que éste significa”.
4. Las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan a dicho trabajo, es lo que ha situado el clima laboral como algo diferente a las percepciones y lo condiciona a elementos como: la estructura, el tamaño de la organización, los procesos técnicos del trabajo, los estilos de dirección, la comunicación, la tecnología, etc. Obviamente influyen también en las percepciones de clima, pero cabe insistir que el clima laboral u organizacional es una realidad distinta a ellos.
5. Los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor, así como la valoración individual sobre la satisfacción de sus necesidades individuales. Este núcleo al que podemos denominar “satisfacción laboral” presenta elementos de clara incidencia en el clima.

Figura 1. Enfoques del concepto de clima laboral.



En el estudio del clima siempre existirán diferentes conceptualizaciones, estas dicotomías hacia lo externo o interno; hacia lo objetivo y lo subjetivo; permite considerar que el clima laboral es una variable integradora que acoge parte esencial de cada uno de los factores relacionados.

Existen teorías enfocadas solo hacia las condiciones externas al sujeto propias de la organización, como otras teorías que plantean un enfoque dirigido hacia la interiorización, o la valoración subjetiva del individuo. Adicional a ellas, se presentan aportaciones conciliadoras de ambos factores.

Es importante tener una mirada global de los enfoques y permitir tomar parte de cada uno de los enfoques de estudio del clima laboral, para con ello, tener una visión más íntegra y completa.

El enfoque que ha demostrado mayor notoriedad, sobre todo a partir de 1970, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, relaciones de trabajo y procesos que ocurren en su medio laboral.

El clima, en esta perspectiva es entendido como un conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de la experiencia dentro del sistema organizacional. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es resultado directo de los factores organizacionales existentes, con una dimensión más o menos objetivable, sino que depende también de las percepciones en dichos factores.

Mediante este enfoque se intenta conciliar los aspectos externos e internos a la dinámica de la organización y el individuo. Es un enfoque más integrador porque no se estanca en la valoración externa únicamente, ni en la valoración interna; sino más bien se centra en asociar dichos factores.

Esa preocupación por cómo es “vivida o percibida subjetivamente” la experiencia laboral podemos encontrarla en los estudios de Mayo, durante los años 1927-1940, en la fábrica Hawthorne (de la compañía Western Electric), y también en los estudios posteriores a Argyris.

Los estudios de Mayo, fueron muy probablemente, los primeros que ponen de manifiesto la dimensión subjetiva de variables de percepción como las condiciones de trabajo, el sentimiento de satisfacción y pertenencia al trabajo, los intereses y actitudes colectivas, el perfil de las personas que ejercen la autoridad supervisora y la importancia de los grupos informales, como factores que, entre otros, construyen la atmósfera.

La perspectiva de Elton Mayo se planteó como la crítica al sistema clásico de estudio de las organizaciones, es decir, antiguamente se focalizaban en el estudio estandarizado. Mayo propuso que en la organización existe una mirada de menor control, cual es la parte subjetiva del individuo y el grupo de trabajo. Para que el ambiente sea adecuado y favorable, es importante tener la aceptación del grupo, seguir las reglas del mismo, ser reconocidos, tener participación en algunas actividades, y la aprobación social; esto contribuye a mejorar el rendimiento de los individuos y por ende son factores que inciden significativamente en el clima laboral.

Figura 2. Aspectos vivenciales de los individuos.



Mayo (1945) concluye a raíz de sus estudios, que la conducta y los sentimientos están muy relacionados, y que el grupo –su influencia- afecta de manera significativa el comportamiento individual; así como que las normas del grupo establecen la productividad individual del trabajador, y que el dinero es un factor con menor importancia en la determinación de la productividad que las normas, los sentimientos, y la seguridad de grupo.¹

Elton Mayo, nacido en Australia. Psicólogo, fue profesor de filosofía lógica y ética.

En el siglo XX, en la década de los años veinte y treinta, se interesó en estudiar los efectos que podían tener en el trabajador y su producción las condiciones físicas del trabajo. Demostró que la cooperación, ser escuchados, ser considerados en igualdad por parte de los superiores, eran claves para llegar a los objetivos fijados por la organización.

Para todo ser humano es importante ser aceptado en los diferentes grupos a los cuales pertenecen, los hombres y las mujeres modifican su conducta y rendimiento dependiendo de las características y normas del grupo. Si el sujeto siente que es aceptado por el equipo de trabajo, es reconocido, y que el grupo permite su participación, y se preocupa por su bienestar; estas condiciones otorgarán un sentimiento de agrado y comodidad dentro del ambiente en el cual se desarrolla. Los estímulos del medio ambiente son recibidos, procesados e interiorizados, esto permite la elaboración de las percepciones individuales y grupales.

¹ GAN, Federico, BERBEL, Gaspar, (2007): "Manual de Recursos Humanos", Barcelona, Editorial UOC, Pág.,172

Posteriormente Mayo, Argyris, Likert y unos investigadores profundizan en aspectos relativos al segundo grupo de factores, núcleo del concepto de clima laboral.

1.2. Definiciones e importancia del Clima Laboral

Hay distintas aproximaciones al concepto de clima laboral, aproximaciones, mayoritariamente, que destacan la importancia del clima sobre la motivación y el rendimiento profesional.

En las definiciones y enfoques del clima laboral se distinguen dos grandes tendencias:

1. Pone el peso en factores organizacionales- visión más objetiva.
 - Es externo al individuo.
 - Rodea al individuo pero es distinto de las percepciones.
 - Existe en la realidad organizacional.
2. Pone el peso en factores individuales o psicológicos – visión más subjetiva.

El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

En sus inicios, el concepto clima, parte de supuestos acerca de la primera tendencia: el clima no son las percepciones de los individuos aunque estén influidas por ellas.

Nuevamente observamos la dicotomía entre lo objetivo y lo subjetivo como determinantes del clima laboral. Sin embargo, en la segunda tendencia se identifican esencialidades de la primera, ya que incluye el conjunto de percepciones, actitudes y comportamientos influenciados y formulados en dependencia de las condiciones externas al individuo.

- Una definición clásica es la Forehand y Gilmer (1964) “El clima es un *conjunto de características que describen una organización*, las cuales: a) distinguen una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.²

El clima laboral bajo esta concepción, está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del ambiente interno, compuesto por las personas.

Dentro de esta conceptualización se evidencia una integración de los factores externos e internos del sujeto. Ciertas características que le atribuye al clima laboral es la relativa estabilidad en el tiempo, debido a que clima no cambia frecuentemente; se ajusta y modifica en dependencia de todos los actores y factores. Otra de las peculiaridades de este concepto es que el clima distingue a

² GAN, Federico, BERBEL, Gaspar, (2007): “Manual de Recursos Humanos”, Barcelona, Editorial UOC, Pág.,173

una organización de otras; es claro reconocer que no pueden existir dos climas iguales.

Halpin y Croft (1963) recurren a la metáfora de la personalidad, de manera que la personalidad es al individuo lo que el clima organizacional es para la organización.³

Esta metáfora es de gran interés, porque da razón a la individualidad de las organizaciones. Sin embargo, no la aleja de la realidad, éstas se encuentran inmersas en un sistema más grande y con el cual intercambia información constantemente. Por ende el clima laboral de las organizaciones es peculiar de cada una y relativamente estable.

- Tagiuri desarrolló poco después (1968) una visión que se fundamentaba en la visión del clima como característica del ambiente total de la organización, una visión más clásica y utilizada. “El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es una experiencia por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.”⁴

Tagiuri realiza sus trabajos en los años sesenta y setenta. Los cuatro constructos determinantes del clima, según Tagiuri (1967) son la ecología, la cultura, el medio y el sistema social.

En la definición de Tagiuri se puede apreciar una ligera inclinación hacia la tendencia de integración de los factores externos e internos, ya que, plantea que existen atributos del ambiente, que se relacionan con las experiencias que han tenido los hombres y las mujeres. Al referirnos a estas experiencias con los atributos, estamos llegando al proceso de interiorización o asimilación de la relación del objeto con el sujeto.

Los estudios posteriores y singularmente tras la década de los ochenta, van poniendo el acento en el factor relacional y de intercambio de actitudes de las personas como principal motor del clima laboral, que entra en el marco que se denomina también clima social o clima psicológico.

- Manuel Silva (1996) en su obra *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*, detalla ambas tendencias y apunta a la prevalencia en el tiempo de la segunda tendencia: clima como atributo del individuo, estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. “Forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado), y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.”⁵

³DÍAZ, Alejandro, “Auditoría del clima y cultura de seguridad en la empresa” en: *Buenas tareas*, <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10188/diaz.pdf;jsessionid=C40A77327797B11D60B5660081C9A75C.tdx2?sequence=1>

⁴

⁵ GAN, Federico, BERBEL, Gaspar, (2007): “Manual de Recursos Humanos”, Barcelona, Editorial UOC, Pág., 174

Manuel Silva. Profesor de la Universidad de Barcelona. Experto en clima organizacional, dentro de programas de recursos humanos y organizaciones, indica que, entre la esencialidad de esta conceptualización se encuentra el factor relacional que no se evidencia claramente en las otras definiciones de otros autores. Posiblemente este concepto es característico de la fecha de planteamiento dentro del año 1996, cuando las organizaciones están sujetas a innumerables estudios y adicional se perfecciona su interpretación con los aportes de años anteriores.

Schneider (1970), en los años setenta, nos habla de climas, en plural, dentro de una misma organización: “Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. Se generan varios climas porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema.” (Schneider 1970).⁶

Este autor hace principal connotación al conglomerado de climas, definiendo los climas como descripciones de los hombres y mujeres sobre la caracterización de factores del ambiente externo. Finalmente se unen para la conceptualización en común del clima laboral, representado de manera grupal al sistema organizacional.

- Poole define el clima como “un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones con los individuos y el entorno de la organización”. Según Poole, cada persona en la organización percibe y describe el clima según sus propias percepciones. (Poole, 1985).⁷

En esta concepción de clima organizacional se mediría a partir de las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, ambiente, apoyo o soporte, recompensa o remuneración, conflictividad, normas, identidad y riesgo.

Sin embargo, esa tendencia hacia la consideración del clima desde el punto de vista sociopsicológico a partir de la década de los ochenta- momento en el que vuelve a cobrar relevancia el concepto de clima- no es coincidente en todos los autores.

Estas concepciones intentan resaltar aspectos psicológicos y sociales, y la interacción de ambos. Además identifica que cada sujeto percibe el clima desde sus propias experiencias con los factores externos.

- En 1985, Glick expresa el clima como “un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo”. El clima, para Glick, es un resultado de procesos sociológicos y

6

⁷ GAN, Federico, BERBEL, Gaspar, (2007): “Manual de Recursos Humanos”, Barcelona, Editorial UOC, Pág., 175

organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.⁸

• La línea de división entre ambas tendencias no es nítida, y Silva (1996), autor fundamental para entender la evolución del concepto, sitúa a Schneider y a Poole como referentes en la búsqueda de integración entre ambas, y considera el clima como una estructura y un proceso continuo de estructuración, pero también como una actitud colectiva, producida continuamente y reproducida por las interacciones de los miembros. Silva añade que “.....en el centro de todos estos procesos de estructuración está la comunicación como práctica clave organizacional y fuerza constitutiva de todos los climas”.

Tabla 1. Enfoques y corrientes sobre clima laboral.

1930	Mayo	ATMÓSFERA. AMBIENTE. Percepción subjetiva de la experiencia laboral (influyen las condiciones de trabajo, sentimientos de satisfacción y pertenencia, intereses, actitudes colectivas, perfil de la autoridad y los grupos informales).
1930-40	Lewin, Lippit y White	Introducen el término <i>clima social</i> y <i>atmósfera de grupo</i> .
1958	Argyris	Introduce el término <i>clima organizacional</i> , como combinación de variables organizacionales y personales.
1960	Forehand y Gilmer	Clima laboral: factores que envuelven al individuo y su ambiente (cultura, entorno, moral, situación laboral) + factores psicológicos.
1968	Tagiuri	Ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y descrita en términos de valores.
1970	Schneider	Clima(s). Hay diferentes marcos de referencias en una organización o empresa. Percepción del trabajador sobre las estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren en él.
1980	Silva. Destaca la importancia de la comunicación en la constitución de los climas.	Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros. Vivencia común, atribuciones y percepciones de la organización. Clima: pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.
1985	Poole	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Asignaciones y desarrollos que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.

1.3. ¿Qué se entiende hoy por clima?

En el siglo XXI se identifican con el clima, ciertas características:

1. El clima es un reflejo de la vida interna de una empresa u organización.

Se compara como un reflejo en sí, porque se evidencia muchos factores de la organización externos al sujeto, sociales y psicológicos, actitudes, percepciones, comportamientos, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, comunicación, liderazgo, entre otros y la dinámica con el grupo.

⁸ GAN, Federico, BERBEL, Gaspar,(2007): “Manual de Recursos Humanos”, Barcelona, Editorial UOC, Pág.,175

2. El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las tienen de dichas situaciones.

A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. Estabilidad que puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional.

Se pueden presentar cambios en el clima laboral, que ajustan o modifican la caracterización del mismo en una organización. Sin embargo, el clima tiende a ser relativamente estable.

3. El clima como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos, ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección...

A través del clima, se puede visualizar la dinámica interna de una organización y de los integrantes de los diferentes grupos.

4. El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación.

Si el clima laboral no es favorable se reflejará la insatisfacción, rotación de personal, desacuerdos, y más problemáticas relacionadas al grupo. Es por ello, que la importancia radica en aportar de manera significativa al bienestar de la colaboradora o el colaborador.

5. El clima recibe a su vez el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y, sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están contribuyendo a mantener un clima de insatisfacción y descontento.

Existe una reciprocidad entre la interacción o intercambio del individuo y su ambiente, de manera que se él o ella puede influir de forma positiva o negativa al clima.

6. El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc. Estas variables, a su vez, pueden verse afectadas por el clima.

Dentro de los enfoques sobre el clima laboral, se resaltan dos percepciones:

- 1) **Enfoque dimensional:** clima como percepción “multidimensional”. Variedad de percepciones, por la variabilidad de las distintas áreas de una organización, con circunstancias, ritmos, personas, éxitos... diferentes.
- 2) **Enfoque tipológico:** clima como configuración total, integrado por distintas propiedades, pero con la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste.

7. La percepción de bienestar y satisfacción laboral (surgida de la interacción entre los miembros) es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas, etc.

El bienestar y la satisfacción laboral pueden ser medidos por medio del clima organizacional, debido a que existe una relación entre estos factores.

8. El clima está formado por las interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. La diversidad de situaciones permite hablar no de un único clima laboral, sino de climas en plural, diversos y coexistentes en una organización.

Como definió Mayo en sus estudios, las organizaciones están integradas por sistemas formales e informales. Los sistemas informales son de vital importancia para la empresa y el sentimiento de bienestar de los colaboradores, así mismo las características de los sistemas formales van a permitir valorar el clima laboral.

9. En relación con el concepto o programa de desarrollo del factor humano: clima laboral se superpone a otros programas: cultura de empresa, comunicación interna, satisfacción laboral, motivación, etc., que parece conveniente diferenciar para acotar mejor la proyección e importancia del clima laboral.

Figura 3. Solapamientos del clima laboral.



1.4. Componentes Subjetivos y Objetivos Del Clima Laboral

Se distinguen dos tipos de componentes: subjetivos y objetivos.

- **Subjetivos:** relativo a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo, o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo.
- **Objetivos:** relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo).

Como se observa existen en la definición de clima ciertos componentes subjetivos o internos del individuo orientados desde la parte psicológica, y componentes objetivos o externos al individuo, tienen más relación con la organización, estructura, planificación, condiciones de trabajo, entre otros; y, aspectos relevantes de ella.

Tabla 2. Los componentes subjetivos y objetivos del clima laboral.

CLIMA LABORAL	
Componentes SUBJETIVOS	Componentes OBJETIVOS
AUTONOMÍA (opuesto a... control) → Poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Componente individual, por tanto tiene que ver con la percepción de la persona.	CONDICIONES FÍSICAS Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (Opuesto a... incumplimiento de las condiciones mínimas y de legislación sobre prevención de riesgos laborales) → Plan de prevención de riesgos laborales y medidas de ergonomía y de prevención de riesgos psicosociales.
PARTICIPACIÓN (opuesto a... pasividad-indiferencia) → Posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito, de temas generales: calidad, mejoras, etc.).	POLÍTICA SALARIAL (opuesto a... ausencia de política salarial o ineficaz/injusta) → Política salarial con fijos y variables en función de la productividad...
LIDERAZGO (opuesto a... ausencia de liderazgo) → Capacidad de conducción hacia la consecución de objetivos de la organización por medio de acciones no coercitivas. Perfil del líder o autoridad formal y tipos de relaciones que mantiene con los miembros del equipo.	DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO (opuesto a... caos o inexistencia de diseño del puesto de trabajo) → Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones, responsabilidades...)
COMUNICACIÓN (opuesto a... mala comunicación o incomunicación) → Existencia de canales para compartir...	PROCESOS Y FORMAS DE TRABAJAR (opuesto a... ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos, etc.) → Procedimientos, TIC, instrucciones, acceso a información...

1.4.1. Componentes subjetivos del clima laboral

Dentro de los enfoques que sostienen que el clima laboral está constituido fundamentalmente por las percepciones de las personas que integran la organización, también podemos prestar atención a las actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, las percepciones.

Las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y; en última instancia, su comportamiento. La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando

primero las actitudes de los empleados frente a elementos de la organización, analizando la satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral” ⁹

Las actitudes nos permiten conocer el sentimiento de los hombres y las mujeres respecto al trabajo, el grado de satisfacción en dependencia de los componentes de las tareas realizadas, la estructura de la organización.

Las actitudes tienen un componente afectivo, cognoscitivo y comportamental.

Los factores subjetivos dentro del clima laboral, se encuentran más vinculados con la parte interna del sujeto.

1.4.1.1. Autonomía

El componente autonomía es contrario y se polariza al componente control.

Podemos hablar de alta autonomía, asociándola a bajo control, y de baja autonomía cuando el control ejercido es amplio.

En la valoración del clima laboral se enfatiza la autonomía hacia las tareas que realizan los/las colaboradores/as. Esta autonomía permite al individuo ejercer su propio control sobre la ejecución de dicho trabajo. Adicional, el sentimiento de la responsabilidad hacia el mismo va de la mano con la autonomía y confianza.

La autonomía es percibida como un factor subjetivo, porque depende de la elaboración psíquica del sujeto, sin embargo está relacionado con los componentes externos.

1.4.1.2. Participación

El componente participación se polariza con la pasividad e indiferencia. Sin embargo pueden darse situaciones que desde el punto de vista organizacional neutralicen actitudes de participación y la sitúen, involuntariamente para la persona, en el plano de la pasividad e indiferencia al no existir canales y personas que gestionen de forma adecuada esta participación.

La participación es un componente de vital importancia, debido a que las personas consideran involucrarse con las tareas, el desarrollo de actividades, aportar en los grupos, y esto genera un sentimiento de bienestar emocional en el individuo.

Si participamos activamente en la organización se generará una actitud positiva ante el trabajo, caso contrario, si nuestro nivel de participación es bajo, no existe apoyo por parte del grupo y la organización, las ideas y

⁹ GAN, Federico, BERBEL, Gaspar, (2007): “Manual de Recursos Humanos”, Barcelona, Editorial UOC, Pág., 189

aportes no son considerados, se va direccionando hacia un sentimiento de insatisfacción y malestar que afecta el clima laboral en las empresas.

1.4.1.3. Liderazgo

El componente liderazgo se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.

El polo contrario a liderazgo es la ausencia de liderazgo, que plantea dos proyecciones totalmente distintas:

- Ausencia de liderazgo por transferencia o delegación al equipo de trabajo de facultades o competencias: análisis de problemas, desarrollo de iniciativas, toma de decisiones, etc.
- Ausencia de liderazgo por incapacidad del supuesto líder formal para integrar las necesidades del trabajo y las personas.

El líder es el modelo a seguir en la organización, existen diferentes tipos de liderazgo y teorías sobre el mismo. Una de las teorías más conocidas es la de Lewin que indica que existen líderes democráticos, autoritarios, liberales.

El líder es capaz de influenciar sobre el grupo de trabajo, la organización, cada uno genera un clima diferente porque las especificaciones del tipo de liderazgo ejercido, es desigual.

Este factor subjetivo genera relevancia en el clima organizacional, porque la función de los líderes es sumamente importante en las organizaciones, la ausencia de líderes también genera otro tipo de clima.

Este líder contribuye en la toma de decisiones, recompensas al personal, genera seguridad y confianza, asume y da responsabilidades, transmite información, y forma parte de la estructura organizacional.

1.4.1.4. El valor comunicación

El valor comunicación se polariza con la incomunicación o mala comunicación.

El valor comunicación es un ingrediente fundamental en la percepción de clima. Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín *communis* y significa “compartir con”.

No saber escuchar genera malas relaciones y lleva a vicios, como suponer lo que la otra persona siente o piensa, que a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina rumor. Los rumores surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando se producen distorsiones en la comunicación –omitiendo información, agregando datos que

no corresponden al mensaje original- o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre y provoca grandes distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

La comunicación es un proceso esencial en el desarrollo de las relaciones interpersonales, si no existe un buen nivel de comunicación entre los miembros de la organización, aparte de generar un mal ambiente de trabajo y por ende desfavorable clima laboral; se puede tener pérdidas a la empresa como económicas, del talento humano, de la imagen corporativa, entre otras.

Es importante identificar los canales de comunicación y que las vías sean adecuadas, caso contrario se pueden generar conflictos internos.

1.4.2. Componentes objetivos del clima laboral

Los factores objetivos dentro del clima laboral son:

1. Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo
2. La remuneración o salario
3. El diseño de puestos de trabajo
4. Los procesos, procedimientos y facilitadores

Los factores objetivos están más relacionados con las condiciones externas al individuo, y en general como son percibidas.

1.4.2.1. Condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo

En el orden de las condiciones físicas e infraestructura, la progresiva importancia otorgada a las circunstancias del trabajo y a disciplinas como la ergonomía indican una atención creciente a cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactoria no generan una motivación especial, pero cuando son deficientes producen irritación y frustración, que a su vez generan un clima laboral negativo.

Actualmente, las condiciones de trabajo son de real importancia para las empresas. Contar con buenas condiciones de trabajo, como horarios flexibles, lugares cómodos para el desempeño del trabajo, áreas de recreación, y la disminución de los riesgos de trabajo, permiten al colaborador/a que sienta bienestar en su puesto de trabajo.

1.4.2.2. Remuneración/salario

Para la inmensa mayoría de personas, su remuneración/salario tiene una relación directa no solo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Por ello cabe incluir este factor primordial entre los componente subjetivos o sujetos a la percepción de la persona, ya que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de su expectativa, no solo laboral sino también vital: la estimación que puede hacer sobre una retribución adecuada

es tanto una proyección sobre su modo de vida y sus necesidades como sobre la tarea que realiza y su importancia para la organización.

Según la teoría de las necesidades de Maslow, las necesidades se distribuyen en una jerarquía de importancia. Significa que las necesidades se presentan escalonadamente, de forma que no se busca la satisfacción de determinadas necesidades sin haber satisfecho antes las necesidades de niveles inferiores. *Ejemplo:* un trabajador que no cobra su salario en siete meses, no le importa para nada las buenas relaciones personales que pueda establecer con sus compañeros. Atendiendo a la segunda premisa, establece cinco niveles en las necesidades, divididas en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.¹⁰

El trabajador tiene muchas necesidades entre ellas se encuentra la remuneración/salario, si el personal no llegase a satisfacer esta necesidad no tendría un sentimiento de bienestar, por el contrario, esta situación influye de manera negativa en el clima de la organización, porque sus necesidades no alcanzan un nivel de realización.

Cuando las expectativas del trabajador con respecto al salario tampoco van de la mano, es un momento en que constantemente el individuo siente inconformidad, desapego, y posibilita a sentir informalidad con la organización.

1.4.2.3. Diseño de puestos de trabajo

Un buen diseño de puestos persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud, las competencias en el puesto. Y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras -y evitar así conflictos potenciales.

El diseño de los puestos es un factor importante en el clima laboral, debido a que una mala distribución de tareas en los sujetos va a influir de manera negativa en el desempeño de este y en el clima de la organización, puede afectar al grupo de trabajo también.

Es importante que exista una justa y adecuada distribución de las tareas y los puestos de trabajo para evitar los conflictos internos que puedan suscitarse en las organizaciones.

1.4.2.4. Procesos, procedimientos y facilitadores

Es obvio que trabajar basándose en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora continua – con la participación de los propios afectados- favorece un mejor clima y una mayor

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Calipso, México, Pág.61

corresponsabilidad. Así mismo, contar con los equipos y la tecnología requerida también favorece un mejor clima de trabajo.

En muchas ocasiones nos encontramos en empresas donde no existen procedimientos claros, ni operativos, donde se trabaja de distintas formas, donde no hay procesos de mejora continua abiertos y donde tampoco se dispone de los equipos y la tecnología mínima requerida; aspectos que obviamente pueden influir en el deterioro del clima laboral.

Para el desarrollo de las actividades diarias es elemental que el personal cuente con los implementos de trabajo necesarios para la consecución de los objetivos. Si en el puesto de trabajo no existen los recursos materiales, humanos para el desempeño de sus funciones, esto genera un mal ambiente de trabajo y un sentimiento de impotencia hacia el logro de sus tareas.

Así mismo, una estructura débil de la organización, carencia de apoyo, falta de procesos y procedimientos influyen en la caracterización desfavorable del clima en las organizaciones.

1.5. Principales variables y Tipos de Clima Laboral

1.5.1. El clima organizacional de Likert

Likert define cuatro tipos de clima vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo. Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un ambiente positivo dentro de la organización.¹¹

Los tipos de clima que propone Likert son principalmente el autoritario y el participativo. Desde la mirada histórica, se compara el tipo de sistema autoritario explotador con los tipos de relaciones que mantenían en la época del dominio de las colonias españoles sobre los indígenas.

El segundo tipo de liderazgo paternalista es aquel que se puede visualizar en la dinámica de grupos, por ejemplo un grupo de niños de cuatro años está con otro niño de doce años, el niño mayor va a asumir el rol del líder en el grupo, pudiendo así establecer algún tipo de recompensa o castigo por acciones que el líder considere como favorables o desfavorables.

El tercer tipo de clima según el liderazgo consultivo que plantea Likert se puede observar en las instituciones educativas, donde los directores tienen a sus cargos educadores y ellos tienen responsabilidades por cumplir, siendo más independientes pero a la vez deben ajustarse a las indicaciones del líder principal.

El clima que genera el sistema IV del liderazgo de participación de grupo, es considerado también como liderazgo participativo, es aquel que idealmente se

¹¹ GAN, Federico, BERBEL, Gaspar, (2007): "Manual de Recursos Humanos", Barcelona, Editorial UOC, Pág.,195

espera en las organizaciones, donde se apunta al cumplimiento de objetivos grupales sin dejar de lado los individuales.

Tabla 3: Tipos de clima según el tipo de liderazgo Likert

1. Clima de tipo autoritario	
1.1. Sistema I. Autoritario explotador	La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
2. Clima de tipo participativo	
2.1. Sistema III. Consultivo	Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
2.2. Sistema IV. Participación en grupo.	La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles , la comunicación fluye de forma vertical–horizontal y ascendente–descendente. La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento las relaciones de trabajo (supervisor–supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

1.5.2. El clima organizacional de Litwin y Stinger

Para Litwin y Stinger el clima organizacional es una filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan según Liwin y Stinger en una gran variedad de factores. Propone la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Los factores o enfoques que proponen los autores, permiten medir el clima laboral en las organizaciones. A través de la estructura, siendo ésta rígida o abierta, incentivando la participación, teniendo líneas de dirección claras, procedimientos y proceso establecidos que contribuyan al logro de los objetivos.

La responsabilidad por la ejecución de las tareas, la confianza que le da el líder al subordinado para el desempeño individual o de un grupo a cargo, siendo capaces de ejercer el propio control de sus actividades sin un riguroso control.

La recompensa es un factor motivante en las organizaciones, a partir de ello se puede influir en la dinámica del grupo, y su desempeño. Es capaz de contribuir de manera positiva el clima existente en las organizaciones. Para el

enriquecimiento de nuestras tareas, es importante contar con actividades desafiantes, que generen en el sujeto, la idea de esmerarse, ser perseverante y que sea capaz de dar solución a problemáticas. Un trabajo rutinario tiende a afectar de manera negativa al trabajador, tarde o temprano, es algo que se vuelve monótono y carece de ese factor motivante en el trabajador.

El ser humano es un ser social, que asume diferentes roles y se desarrolla o forma parte de algunos grupos. Por ello, las relaciones interpersonales son de suma importancia, los hombres y las mujeres no somos seres individualistas, en muchos momentos necesitamos apoyo por parte de otros. Si las relaciones no son buenas, no permiten la integración de los sujetos, se verá un ambiente hostil de trabajo e insatisfacción. La cooperación es un valor de relevancia en las relaciones interpersonales.

Si la empresa no tiene una estructura sólida, flexible y capaz de buscar el orden y mejoramiento de los procesos y procedimientos, se manejará un empleo de recursos que dificulten la consecución de las metas organizacionales, mala distribución de funciones y gastos innecesarios, que afectarán significativamente la institución.

Tabla 4: Dimensiones o enfoques sobre clima organizacional (Litwin y Stinger)

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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).
2. RESPONSABILIDAD (empowerment)	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intervención.
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 o viceversa.
4. DESAFÍO	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
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 o malas relaciones sociales, tanto entre iguales 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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o "ir cada uno a lo suyo".
7. ESTÁNDARES	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento...).

1.5.3. Clima en plural: los “climas” en la organización

Schneider y Reichers plantean la hipótesis que en una organización pueden existir y de hecho existen diferentes climas, ante los cuales conviene construir los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran relevantes del clima concreto que hay que estudiar.

Tabla 5: Componentes del clima en plural. (Schneider y Reichers)

Componentes del clima de seguridad/prevenición	En el ámbito del comportamiento organizacional, y en relación con la prevención de riesgos laborales, las siguientes son algunas de las variables que pueden integrar una aproximación hacia el clima existente en esta materia: • Cultura y valores hacia la seguridad. • Riesgos y peligros percibidos para la seguridad. • Expresión y detalle de comportamientos seguros. • Compromiso de la dirección en medidas de seguridad. • Control de la dirección en la aplicación de esas medidas. • Motivación hacia la seguridad. • Comunicación mando-empleado sobre temas de seguridad. • Actitud cooperativa ante la seguridad en el grupo de trabajo. • Datos de accidentabilidad, etc. Zohar (1980), en su cuestionario sobre clima de seguridad, destaca los siguientes dos primeros factores, de los ocho de los que consta, como los más discriminativos de dicho clima: 1) Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad. 2) Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad.
Componentes del clima de comunicación	Falzone y Kaplan (1984) presentan un instrumento que consta de cinco dimensiones para medir la satisfacción de los subordinados como una variable esencial del clima de comunicación y de las percepciones de la supervisión inmediata: 1) Receptividad de la comunicación. 2) Toma de decisiones. 3) Compromiso organizacional. 4) Coordinación. 5) Satisfacción y expectativas de comunicación. Daly, Falzone y Damhorst (1984) identificaron cuatro dimensiones del clima de comunicación: 1) La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo. 2) La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida y percibida y su implementación por parte de las fuentes emisoras. 3) La oportunidad de las respuestas. 4) El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por parte de los diferentes niveles de personal.
Componentes de clima de relación empresa-sindicato	En la medida en la que el clima laboral es el resultado de las interacciones entre individuos hay que estudiar el "clima de comunicación" en una empresa u organización; como enfoque específico, se aconseja –sin duda– aislar <i>a priori</i> las situaciones que enmarcan la comunicación existente (reuniones, entregas de información, encuentros de comunicación informal, existencia de rumorología, etc.) y considerar estas situaciones dentro de la realidad "clima de comunicación". Silva (1996) menciona la investigación de Dastmalchian, Blyton y Adamson, llevada a cabo en dos empresas canadienses: "(...) es un estudio del clima de relaciones empresa-sindicato, como un subconjunto del clima organizacional". Las dimensiones son: 1) Cooperación sindicato-dirección. 2) Visión mutua sindicato-dirección. 3) Participación conjunta. 4) Apatía. 5) Hostilidad. 6) Confianza/imparcialidad. El estudio de este clima específico, en la actualidad, se revela de enorme interés, dada la extraordinaria importancia de las relaciones dirección-empresa/sindicatos en la convivencia dentro de las organizaciones, sobre todo en las de mediano y gran tamaño.
Dimensiones de clima de creatividad/innovación	En el ámbito empresarial, las aceleraciones tecnológicas y organizativas, y su impacto en la competitividad durante las dos últimas décadas, han generado un creciente interés por cómo el clima laboral influye sobre la creatividad e innovación de los equipos de trabajo. Las aproximaciones a este clima, sin embargo, suelen ser enfocadas desde perspectivas cuyo relieve está más cercano a necesidades muy concretas de la organización: • Planes de calidad: donde es clave un clima favorable o desfavorable a la creatividad/innovación como motor de mejora de la calidad. • Cambio de políticas (productivas, comerciales, de desarrollo de nuevos productos o servicios, etc.): interesa sondear el clima orientado a la innovación o bien resistente a la misma, dentro de los diversos equipos de trabajo. • Cambio de cultura: hay que identificar la realidad de la posición "innovación y mejora" dentro de la cultura actual, y dentro de esa realidad, la existencia de un clima favorable o desfavorable.

Según este planteamiento existen diferentes climas dentro de una organización, es decir, el clima de seguridad y prevención, básicamente se ocupa de evaluar la cultura, sentido de pertenencia, motivación, cooperación, riesgos, entre otros. El clima de comunicación, se enfoca en la coordinación, toma de decisiones, receptividad de la información, conflictos, interpretaciones.

El clima de relación empresa- sindicato; se manejan variables como la cooperación, participación, confianza y visión. El clima de creatividad e innovación, es un componente que permite visualizar la flexibilidad de la empresa y la estructura organizacional para ajustarse a cambios, evoluciones, planes de mejoramiento, ajustes en la cultura, y políticas que les permitan ser más competitivos.

2. Enfoque de Género

El enfoque de género considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan. Todas estas cuestiones influyen en el logro de las metas, las políticas y los planes de los organismos nacionales e internacionales y por lo tanto, repercuten en el proceso de desarrollo de la sociedad.

2.1. Concepto de género y rol de género

2.1.1. El Género

Rubin (1975) define: “El género es el conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad en productos de la actividad humana, y en el que se satisfacen esas necesidades humanas”.¹²

Este autor hace referencia al papel que ejerce la sociedad como medio influyente y determinante en la asignación de lo socialmente aceptado y reprobado para los hombres y las mujeres.

Orlandina de Oliviera y Liliana Gómez (1989) plantean “La categoría de diferencias sexuales fue puesta en cuestión y se introdujo el término de género para referirse a las distinciones derivadas de la influencia social, dejando así el término sexo únicamente para las diferencias biológicas... Los rasgos biológicos son instrumentos de la cultura y la distinción entre los géneros siempre involucra la elaboración y la evaluación sexual física”.¹³

La apreciación de las autoras es de enfatizar que el sexo es biológico, mientras que el género es social, construcciones de la sociedad y cultura en la que se desarrolla el ser humano.

Siendo esta una construcción social, está sujeta a modificaciones a través del tiempo, por los cambios económicos, legales, institucionales, y religiosos

¹² HERRERA, Ricardo (1998), “Las representaciones Sociales de las funciones de género en tres generaciones de mujeres: Un estudio comparativo”. La Habana, Pág. 3.

¹³ DE OLIVERA, Orlandine (1989); “Trabajo, Poder y Sexualidad”, México, Editorial: El colegio de México.

a los que pueda estar expuesta una sociedad; aunque tiende a ser relativamente estable.

Lagarde (1993), se refiere al género como: “Complejo de determinaciones y características económicas, sociales, jurídicos, políticas y psicológicas, es decir, culturales, que crean lo que en cada época, sociedad y cultura son los contenidos específicos de ser mujer o ser humano, o ser otra categoría genérica”.¹⁴

Todos los autores citados, afirman que el género es una elaboración social, que tiene como base la parte biológica, y que se ve influido por la cultura.

Los sistemas de género se sustentan en ideologías fuertemente arraigadas en los imaginarios colectivos y en múltiples instituciones que los legitiman y reproducen, como la familia, los medios masivos de comunicación, las instituciones educativas, jurídicas, religiosas y económicas, entre otras.

2.1.2. Rol de género

Rol de género, es un conjunto de normas, comportamientos y actitudes establecidas y asignadas socialmente para cada sexo. Son los papeles o representaciones sociales que deben seguir los hombres y las mujeres de acuerdo a la cultura.

Los roles de género están influenciados por los estereotipos sociales que asignan al hombre en un nivel superior a la mujer. Es obligación de la sociedad ir adentrándose a los cambios y colocar notablemente a los hombres y mujeres en igualdad de condiciones.

2.2. Diversas Perspectivas del Enfoque de Género

2.2.1. Género como construcción simbólica y social

Género es una *construcción simbólica* que se erige por encima de los datos biológicos de la diferencia sexual, que varía según la cultura y de una época histórica a otra, y que se sitúa en el análisis de los significados de ciertas prácticas y creencias en los grupos humanos, es una identidad social, que confiere una jerarquía de valores; un concepto de lo que es el trabajo; una manera de ser, una manera de responder a estímulos, una forma de actuar y de aspirar a determinadas cosas. La perspectiva de género se constituye, entonces, en una dimensión que aporta nuevos elementos de análisis a la realidad social, lo que permite la posibilidad de conceptualizar al mundo de una manera diferente.

El género es una categoría simbólica, porque asienta las distinciones de la cultura y el tiempo en que se visualiza en una determinada sociedad. Nos

¹⁴ LAGARDE, Marcela (1993): “Los cautiverios de las mujeres: Madre, Esposa, Monjas, Putas, Presas y Locas”, México, Universidad Nacional de México.

proporciona valores, comportamientos, actitudes, y significados a esos símbolos que representan a dicha cultura.

Las representaciones sociales, son elaboradas a partir de la subjetividad colectiva, considera además la parte histórica de la elaboración según las sociedades. Estas representaciones permitirán modificar, premiar o reprimir las conductas de acuerdo a la aceptación social. Las representaciones se adquieren socialmente, de manera subjetiva u objetiva, la primera interiorizando las conductas sobre un juicio de valor, la voluntad de aprender, y objetivas porque en el día a día se evidencian estas representaciones sociales pero se van asumiendo en dependencia del entorno histórico cultural en que se desarrolla el hombre y la mujer.

El género es una *construcción social* producto de una sociedad patriarcal, que hace diferencias en los papeles de hombre y mujer con desventajas para las mujeres.

El sistema patriarcal ha imperado y reinado en nuestras sociedades, históricamente se ha visto beneficiado el género masculino por la imposición de la sociedad, en que el varón sea el responsable de la toma de decisiones, participación, retribución salarial como proveedor, posibilidad de estudios, entre otras. Esto ha contribuido a que la mujer se visualice como un ser de complemento para el género masculino.

Lo que convierte su estudio en algo desafiante y potencialmente fructífero, es la visión que ofrece de lo que sucede al interior de los sistemas sociales y culturales, por lo que utilizar esta categoría para referirse a los procesos de diferenciación, dominación y subordinación entre los hombres y las mujeres obliga a remitirse a la fuerza de lo social, y a considerar que como construcción social al género lo podemos modificar.

Si el género es una construcción social, se verá susceptible a modificaciones alrededor del tiempo y cambios posiblemente por evolución o revolución. Si existe algo que no consideramos adecuado podemos ir realizando ciertos ajustes.

- **El enfoque del género como construcción simbólica.**
- **El enfoque del género como construcción social.**

El primer enfoque sostiene que las diferencias biológicas encuentran significado sólo dentro de un sistema cultural específico, por lo cual debe conocerse cuáles son las ideologías de géneros y los valores simbólicos asociados a lo femenino y lo masculino en cada sociedad.

El género como forma parte de los aspectos socioculturales, solo se entenderá la diferenciación de esta categoría a partir de la comprensión de una base biológica y su repercusión sobre la categoría.

Cualquier acepción que se establezca de acuerdo a las conceptualizaciones de la sociedad, solo tendrá consideración si se la evalúa desde esta perspectiva, porque caso contrario, aislarla sería reduccionista y no adquiriría un valor integral.

El enfoque de género como construcción social está relacionado con la teoría marxista, destacando el papel de lo económico, y sostiene que más que los símbolos, lo importante es considerar que es lo que hacen las mujeres y los hombres y dicho hacer se relaciona con la división sexual del trabajo. Expone el cuestionamiento de una subordinación universal de las mujeres por su ahistoricidad y no consideración de los efectos de la colonización y el surgimiento del capitalismo. Esta corriente de pensamiento, parte de una revisión de la obra de Engels y argumenta que el origen de la subordinación de las mujeres, el matrimonio monogámico y el desarrollo de la familia, se hallan en relación directa con el surgimiento de la propiedad privada. Plantea además, la complementariedad de los sexos y uno de sus principales aportes, reside en el descubrimiento de la contribución económica femenina en todas las sociedades, el valor del acceso a los recursos, las condiciones de trabajo y distribución de los productos de él.

La consideración, resalta el valor de las funciones que ejecutan hombres y mujeres, desde una diferenciación de género, cual es apreciada en dicha etapa de la historia mediante la división del trabajo. Relegando a la mujer al ámbito hogareño, y al hombre bajo el nivel de proveedor.

Este enfoque ha realizado otros muchos aportes y también se ha criticado por su generalización y no consideración de los factores de resistencia de las sociedades precapitalistas.

2.2.2. El género como estructura

El género como estructura se refiere a la contextualización de una acción concreta en la que está presente el género. Algunas de estas estructuras son las de trabajo, cathesis y poder.

En cuanto al trabajo, preguntas clave serían quién lo realiza, cuál es la organización de la producción y reproducción, así como de la distribución y consumo. Básicamente, al concebir al género como estructura y se identifica su aporte en el trabajo, referente al nivel de distribución, orden y composición del trabajo.

La estructura de poder hace alusión, a quién toma las decisiones, cómo se toman éstas y las relaciones interpersonales que resultan de la distribución de la autoridad. Como estructura de poder, se comprende que está orientado a la concentración de la energía y autoridad para la delegación de función, influencia sobre los hombres o mujeres.

Por último, la estructura de cathesis se refiere a las emociones en las relaciones sociales, tanto positivas como negativas (odio, celos, envidia). Para medir el grado de influencia Thuren propone tres conceptos: fuerza, alcance y jerarquía. La fuerza hace referencia al grado en que el género es percibido y exigido en una sociedad; el alcance se refiere al ámbito de acción de cada género (ideas, valores, zonas de organización social y división de tareas). Por último, jerarquía es definida como el grado de prestigio o poder que un género puede alcanzar en los distintos ámbitos en que interactúa.

El género como estructura de catéresis, principalmente rescata la parte de las emociones y la interacción con su medio ambiente, su influencia y aportes.

El género, permite la organización del sujeto en la esfera social, en el trabajo, familia, educación, y sociedad y su influencia en las estructuras y normativas de dichas agrupaciones.

Los valores, deseos y comportamientos femeninos y masculinos se adquieren y asumen mediante un largo y complejo proceso individual y social de formación de género. Esto a su vez, mediatizado por las vivencias de los hombres y las mujeres para así, ir reconociendo su identidad de género.

3. Diagnóstico Organizacional desde la Perspectiva de Género

3.1. ¿Qué es un diagnóstico organizacional?

Un diagnóstico organizacional es un proceso analítico estratégico y preventivo, que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para develar problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Es un proceso amplio y metódico, que plantea la necesidad de la valoración de la organización desde la mirada global, permitiendo analizar todas las estructuras, procesos, procedimientos, relaciones interpersonales, laborales, en fin, muchas más condicionantes de la empresa, con la posibilidad de contribuir al mejor desempeño de las actividades. Es preventiva, porque lo ideal, sería realizarlo en pleno auge de la organización, contando con los recursos necesarios para aportar y potencializar oportunidades de desarrollo.

El diagnóstico organizacional no es concebido como un fin en sí mismo, sino como el primer paso esencial para transversalizar la perspectiva de género en la organización y adoptar la gestión de calidad con equidad de género.

•Transversalización de Género: *“Proceso de valoración de las implicaciones para hombres y mujeres en cualquier acción planeada, incluyendo la legislación, políticas y programas, en todas las áreas y niveles. Es una estrategia para hacer de las preocupaciones y experiencias, tanto de mujeres como de varones, una dimensión integral del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todas las esferas, política, económica y social, de modo que ambos géneros se benefician igualitariamente. El objetivo último es alcanzar la equidad de género”.*¹⁵

Este planteamiento establece que se busque la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres; en las mismas condiciones ya sea consideradas en cualquier esfera de la sociedad. Sin embargo, el diagnóstico organizacional con perspectiva de género no se debe sólo considerar como un sistema

¹⁵ Instituto de la Mujer (2001) Mainstreaming de Género Informe Final del Grupo de Especialistas en Mainstreaming. Madrid.

cerrado, ya que la organización se encuentra inmersa en otro sistema mayor que genera el intercambio constante. Y la visión de ser inclusivos e igualitarios es parte de un fin común de una sociedad, y no de un solo sistema.

3.1.1. ¿Para qué un diagnóstico organizacional con perspectiva de género?

Los diagnósticos organizacionales con perspectiva de género permiten problematizar las prácticas organizacionales con el fin de revelar cómo las inequidades de género se introducen en la organización. Apoyándose en bases informacionales relevadas y/o leídas con perspectiva de género, el diagnóstico organizacional permite comenzar un proceso de reflexión, evaluación y planificación de la gestión de calidad con equidad de género.

Es importante ir ampliando la equidad que debe existir cuando nos referimos a ambos géneros, ser capaces de incentivar relaciones interpersonales sanas, sin diferenciaciones, justas y que involucren la participación de los hombres y las mujeres.

Por lo general, es la mujer quien ha sido visualizada como sombra del hombre, un agregado o complemento, sin embargo, las sociedades van modificando sus conceptualizaciones con respecto al trabajo, y la asignación de los roles y debemos contribuir al cambio de manera positiva.

3.2. Diagnósticos organizacionales con perspectivas de género en el marco del programa de gestión de calidad con equidad.

Incorporar la perspectiva de Género en las organizaciones es un proceso político a la vez que técnico. Implica nuevas maneras de idear y enfocar políticas, cambios en la cultura organizativa e institucional; orientados a incidir en las estructuras organizacionales.

Es un proceso que generaría cambios en estas dos dimensiones; porque político, por la integración de nuevas normativas, ajustes en reglamentos y similares condiciones. Adicional, implicaría cambios en la parte técnica, porque posibilita la modificación de la estructura organizacional, cual se ve comprometida por los cambios efectuados en las políticas.

Contempla la plena participación de hombres y mujeres en todos los aspectos de la vida así como también el análisis de todas y mujeres en lo que concierne a políticas generales o sectoriales y los programas desde una perspectiva de igualdad de género.

Las organizaciones están generando sus propios dispositivos de gestión de las desigualdades de género como forma de buscar la estabilidad de sus relaciones internas. Estos dispositivos adquieren también su

realidad propia para cada organización e impiden reconocer las desigualdades de género a su interior.

Estas desigualdades de género en las organizaciones se expresan a través del acceso y control desigual sobre los recursos, como por ejemplo:

- Acceso a la información (técnica y política)
- El proceso de toma de decisiones
- El conocimiento y el uso de tecnología
- La prevención de la violencia y el acoso
- El acceso a las redes sociales
- El pleno goce de los derechos laborales y ciudadanos
- El acceso y control a los recursos económicos
- El acceso a los ámbitos públicos
- Valoración del trabajo
- Reconocimientos de las necesidades e intereses

Estos recursos son variables, que potencialmente se evalúan en la dinámica de las organizaciones, y su repercusión sobre el clima laboral. Es por ello, que es necesario conocer las principales fortalezas de la organización con una mirada global o de diagnóstico, luego, para influir de manera adecuada en las mismas y frenar o potenciar las debilidades organizacionales.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

1. Método de investigación

La presente propuesta de estudio tiene el propósito de investigar las percepciones de los diferentes sistemas formales y estructurales de la organización, tanto por hombres como por mujeres de la Cadena American Deli, en la intención de conocer si existen diferencias representativas desde la perspectiva de género.

Se trata de una investigación cuantitativa de alcance descriptivo, porque busca especificar las propiedades del grupo y sus dimensiones: sentido de pertenencia y orgullo del trabajo; rumbo y visión; apertura al cambio; reconocimiento; capacitación y desarrollo; planeación; procedimiento y proceso; liderazgo; estructura y organización; automatización; comunicación y retroalimentación.

Es un estudio transversal. Como hipótesis de investigación, se planteó la siguiente:

- Existen diferencias significativas de la percepción de hombres y mujeres con respecto al clima organizacional de la Cadena American Deli.

2. Procedimiento y técnica empleada

El instrumento que utilizamos, es un cuestionario de clima laboral que se modificó para este estudio, consta de 60 preguntas cerradas distribuidas en 11 factores que a su vez integran 3 grandes dimensiones.

Los sujetos deben responder a cada pregunta atendiendo a una escala que consta de cinco alternativas:

- 1) Muy de acuerdo,
- 2) De acuerdo,
- 3) Parcialmente de acuerdo,
- 4) En desacuerdo,
- 5) Muy en desacuerdo.

Estos datos se introducen en un software, el cual procesa la información, hallándole los promedios a las respuestas y ofreciendo los resultados en porcentajes.

En los resultados de cada factor con sus correspondientes variables se expresó a través de los términos: Muy Satisfactorio, Satisfactorio, Poco satisfactorio, Insatisfactorio, Muy Insatisfactorio. Teniendo en cuenta esta escala evaluativa, en el análisis de los resultados pudimos mostrar la tendencia hacia lo favorable o desfavorable.

2.1. Dimensión: Desarrollo personal y profesional

- **Sentido de pertenencia/Orgullo del trabajo:** Identificación, motivación y confianza en la Cadena, así como, la lealtad y preferencia por la organización.
- **Capacitación / Desarrollo:** Valor que la organización y los dirigentes le confieren al entrenamiento y superación de los trabajadores, con el objetivo de que logren un desempeño óptimo en su área laboral.
- **Comunicación y Retroalimentación:** Cantidad y calidad de la información brindada sobre la contribución individual, las expectativas profesionales, los planes y misión de la organización y la Cadena, así como, los canales por los que transita dicha información.
- **Reconocimiento:** Recompensas materiales y morales otorgadas debido a los logros alcanzados por la Organización o por un buen desempeño individual. Incluyendo, además la justeza de las promociones.

2.2. Dimensión: Desarrollo organizacional

- **Rumbo / Visión:** Previsión y frecuencia de los cambios en el camino a seguir por la Organización. Constancia y claridad de sus objetivos generales y de la imagen pública transmitida.
- **Apertura al cambio / Innovación:** Reconocimiento y apoyo, por parte de la organización y de los/las propios/as trabajadores/as, hacia las nuevas ideas. Frecuencia y connotación de los cambios y la disposición a asumir determinados riesgos.
- **Planeación:** Importancia de la planeación y tiempo invertido en ella para el desarrollo de la empresa.
- **Procedimiento y Proceso:** Utilidad y eficiencia de los procedimientos empleados para viabilizar el desarrollo exitoso de los procesos claves de la Cadena.
- **Estructura y Organización:** Diseño de los puestos de trabajo y de la empresa en general. Relación existente entre la distribución y tiempo invertido en conseguir los recursos, con el desempeño individual y, por consiguiente, con el logro de las metas organizacionales.
- **Automatización:** Reconocimiento de la importancia y de las ventajas o desventajas de la utilización del equipamiento electrónico en el desarrollo de la institución.

2.3. Dimensión: Liderazgo

- **Liderazgo:** Estilo de dirección y/o competitividad de los cuadros directivos en los distintos niveles para asumir o realizar determinadas funciones.

3. Población y Caracterización de la muestra

El universo de estudio para la presente investigación está compuesta por 190 personas, de las cuales 155 son asociados/as polifuncionales (personal de servicio al cliente) que trabajan en los patios de comidas de los Centros Comerciales, establecimientos y Aeropuerto de Guayaquil. El resto de la población es parte del área administrativa de los locales. La muestra que se seleccionó es el personal polifuncional de los Patios de comidas y establecimientos: Village Plaza, San Marino, Mall del Sol, Mall del Sur, Terminal y City Mall.

3.1. Caracterización General de la muestra

Tabla 6: Caracterización General de la muestra

Nº Encuestados	84							
Edad	18- 22 años:	36	23- 27 años:	27	28 - 30 años:	4	31 en adelante:	17
Sexo	Femenino:	45			Masculino:	39		
Tiempo en la Empresa	3-6meses:	23	7 meses a 1 año:	34	2- 4 años:	22	Más de 5 años:	5
Estado Civil	Soltero	75	Casado	7	Unión Libre	2		
Nivel Educativo	Primer Nivel:	1	Segundo Nivel:	62	Tercer nivel retirado:	16	Tercer nivel en curso:	5

3.1.1. Caracterización de la muestra Femenina

Tabla 7: Caracterización General de la muestra Femenina

Nº Encuestados	45							
Edad	18- 22 años:	16	23- 27 años:	13	28 - 30 años:	1	31 en adelante:	15
Tiempo en la Empresa	3-6meses:	10	7 meses a 1 año:	18	2- 4 años:	13	Más de 5 años:	4
Estado Civil	Soltero	39	Casado	4	Unión Libre	2		
Nivel Educativo	Primer Nivel:	1	Segundo Nivel:	31	Tercer nivel retirado:	8	Tercer nivel en curso:	4

3.1.2. Caracterización de la muestra Masculino

Tabla 8: Caracterización General de la muestra Masculina

Nº Encuestados	39							
Edad	18- 22 años:	20	23- 27 años:	14	28 - 30 años:	3	31 en adelante:	2
Tiempo en la Empresa	3-6meses:	13	7 meses a 1 año:	16	2- 4 años:	9	Más de 5 años:	1
Estado Civil	Soltero	36	Casado	3	Unión Libre	0		
Nivel Educativo	Primer Nivel:	0	Segundo Nivel:	31	Tercer nivel retirado:	8	Tercer nivel en curso:	1

4. Caracterización de la Organización



4.1. HISTORIA

El restaurante American Deli surgió en el año de 1990 como un concepto propio cuyas raíces hay que buscarlas en dos conceptos norteamericanos:

- American Diner
- Deli

Diner es un concepto de comida rápida muy popular en los Estados Unidos en los años 50, del cual se tomaron las siguientes ideas:

- Menú Americano
- Milk Shake
- Frescura del Producto
- Vitrinas de exhibición de producto
- Menú Board
- Uniforme
- Iluminación.

Del New York Deli se tomo:

- Cole Slaw. bacon cheese burger
- Variedad de Panes.
- Venta de Bebidas.

- Creatividad de Platos
- Variedad de Ensaladas
- Variedad de platos fuertes

A estas ideas se le han añadido otras, ya de carácter propio:

- Utilizar guantes plásticos desechables
- Música de Ambiente
- Línea tipo Buffet
- Libertad absoluta del cliente para escoger entre una variedad de guarniciones, ensaladas salsas, panes, extras, condimentos etc.
- Ingredientes importados de muy buena calidad.
- Variedad de Productos

Es un lugar cuya decoración y ambientación recrea una atmósfera que ameniza a la degustación. Aquí el cliente decide la combinación de su plato si así lo desea. La atención e imagen del personal del Deli está centrada en satisfacer al cliente, incluso explicándole amablemente los productos si los desconoce.

El American Deli se inició en el año 1990 en el Ecuador, el primer local abrió en Quito, un restaurante Full Services tipo americano, funciona actualmente en la República del Salvador y Naciones Unidas en el Edificio La Fontana.

En la ciudad de Guayaquil, se abrió el primer local en el Aeropuerto, sección arribo internacional en el año 2001, luego en el 2002 se creó un local en el Centro Comercial Mall del Sol, en el año 2003 abrieron los locales de American Deli en el Mall del Sur y San Marino. Más tarde en el año 2009 se creó uno de nuestros locales en el Terminal Terrestre. Luego en el 2010, se abrió el local del Centro Comercial Village Plaza. Finalmente, el local más reciente está ubicado en el City Mall, cual fue abierto en el 2011.

4.2. Nuestra Misión

Satisfacer el hambre de todo el segmento de clientes con la variedad de menú, trabajando en equipo y con responsabilidad.

4.3. Nuestra Visión

Ser líderes en nuestra categoría de restaurantes en el 2017, innovando la variedad de menú y servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

4.4. Nuestros Principios

1. Creemos en TODA la gente.
2. Somos Clientemaniáticos.

3. Buscamos Resultados Extraordinarios.
4. Construimos el conocimiento.
5. Conquistamos el éxito en equipo.
6. ¡Reconocemos! ¡Reconocemos! ¡Reconocemos!

5. Variables

5.1. Conceptualización:

- **Clima Organizacional:** percepciones que poseen los/las trabajadores/as sobre el sistema organizativo imperante que es relativamente estable y que pauta modos de comportamientos.
- **Género:** Categoría construida socialmente sobre la base de las diferencias biológicas.

5.2. Operacionalización de las variables

Tabla 9: Dimensiones y factores de la encuesta de clima laboral

DIMENSIONES	FACTORES	PREGUNTAS									
Desarrollo personal y profesional	Sentido de Pertenencia y Orgullo	1	16	17	21	26	44	47	52		
	Capacitación y Desarrollo	9	11	32	39	48					
	Comunicación y Retroalimentación	2	14	28	31	43	51	54	56		
	Reconocimiento	8	19	27	38	40					
Desarrollo Organizacional	Rumbo y Visión	5	6	41	49	57	59				
	Apertura al cambio	3	7	20	22	25	29	30	34	45	
	Planeación	4	10	37							
	Procedimiento y Proceso	13	15	18	23	25					
	Estructura y Organización	12	36	50	53	55	58	60			
	Automatización	24	42								
Liderazgo	Liderazgo	33	46								

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Atendiendo al análisis gráfico de los factores obtenidos mediante la calificación del cuestionario de Clima Organizacional, hemos realizado una tabla que de manera general sintetiza la tendencia de cada factor según el género.

Tabla 10: Tendencias de los factores según el género

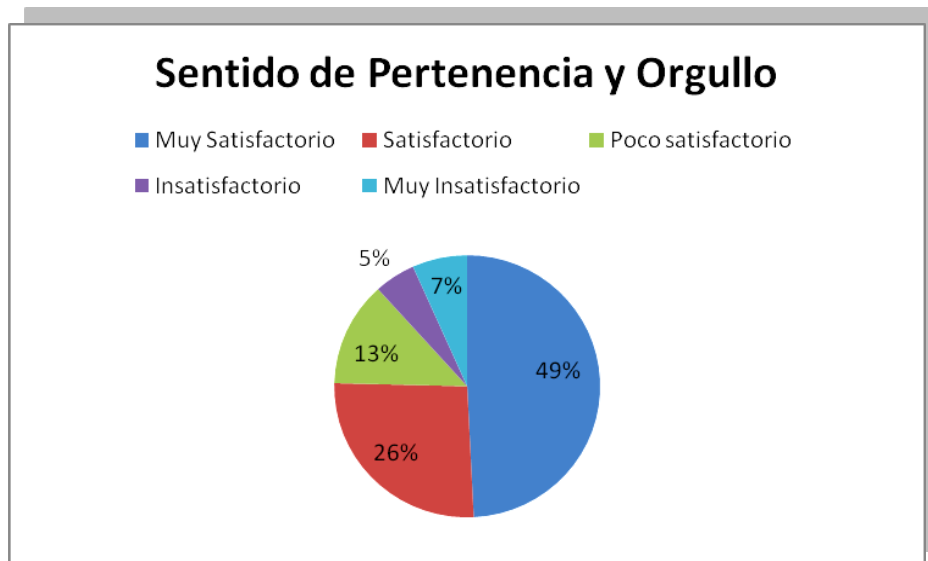
TENDENCIA HACIA LO...

FACTOR	FEMENINO	MASCULINO
Sentido de Pertenencia y Orgullo	Favorable	Favorable
Capacitación y Desarrollo	Favorable	Favorable
Comunicación y Retroalimentación	Favorable	Favorable
Reconocimiento	Favorable	Favorable
Rumbo y Visión	Favorable	Favorable
Apertura al cambio	Favorable	Favorable
Planeación	Homogéneo	Homogéneo
Procedimiento y Proceso	Favorable	Favorable
Estructura y Organización	Ambiguo	Homogéneo
Automatización	Homogéneo	Ambiguo
Liderazgo	Homogéneo	Favorable

- **Favorable:** Cuando la suma de los porcentajes de las respuestas Muy Satisfactorio y Satisfactorio son mayores al 50%.
- **Ambiguo:** Cuando el porcentaje de respuestas más alto se encuentra situado en el rango de Poco Satisfactorio.
- **Desfavorable:** Cuando la suma de los porcentajes de las respuestas Muy Insatisfactorio e Insatisfactorio son mayores al 50%.
- **Homogéneo:** Distribución bastante equitativa de los porcentajes de respuestas en todos los rangos de la escala evaluativa (MS, S, PS, I, MI).

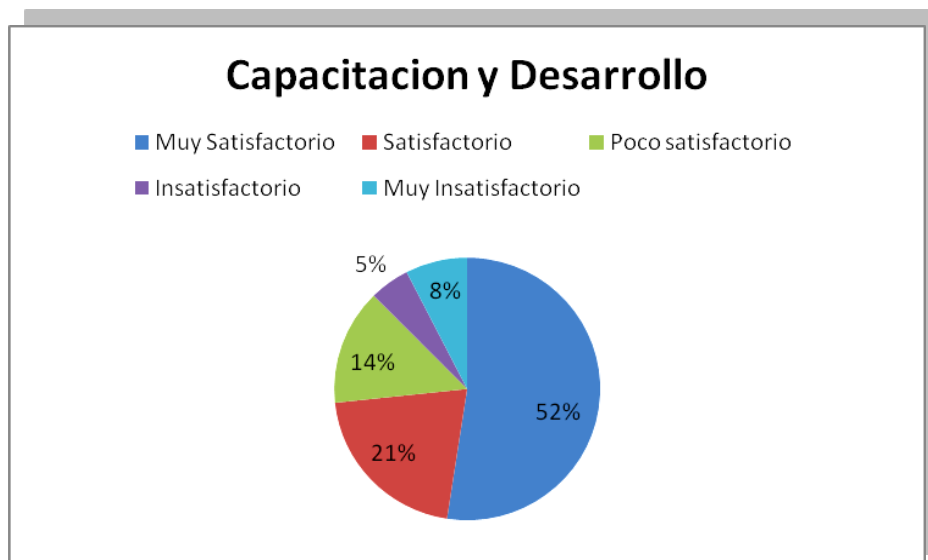
1. GÉNERO FEMENINO

Gráfico 1: Sentido de Pertenencia y orgullo del trabajo, Género femenino



1.1. Sentido de pertenencia y Orgullo del trabajo.- En este factor se muestra una tendencia hacia lo favorable, ya que los porcentajes más altos se encuentran entre lo Muy Satisfactorio y Satisfactorio (75%), que incluye la percepción de las mujeres con respecto al rendimiento de los empleados, la motivación del personal, la lealtad hacia la Empresa, la responsabilidad con su trabajo y la calidad de los servicios que brindan.

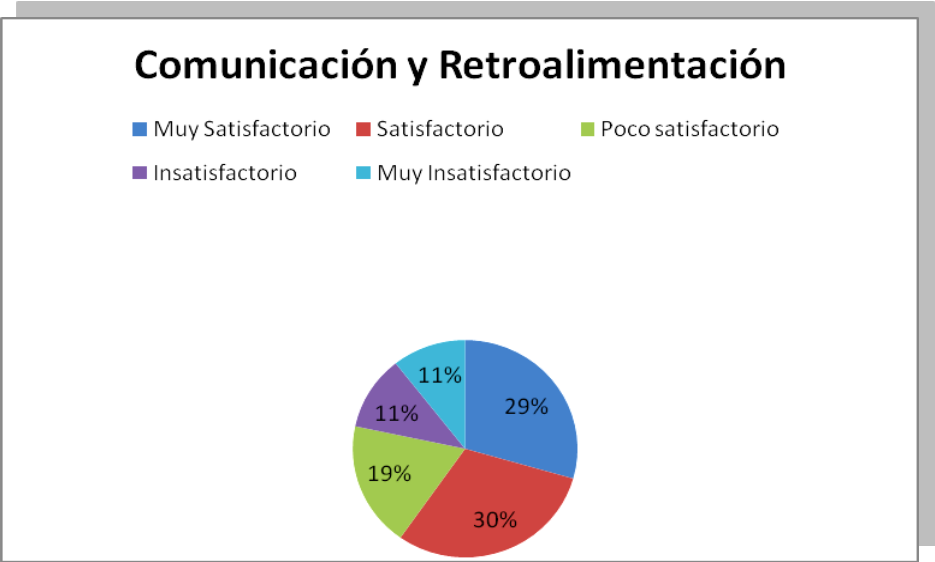
Gráfico 2: Capacitación y Desarrollo, Género femenino



1.2. Capacitación y Desarrollo.- La mayoría de las mujeres consideran que el entrenamiento y desarrollo recibido les ayuda a realizar mejor su trabajo, la empresa les facilita a que aprendan lo más posible acerca de las áreas que

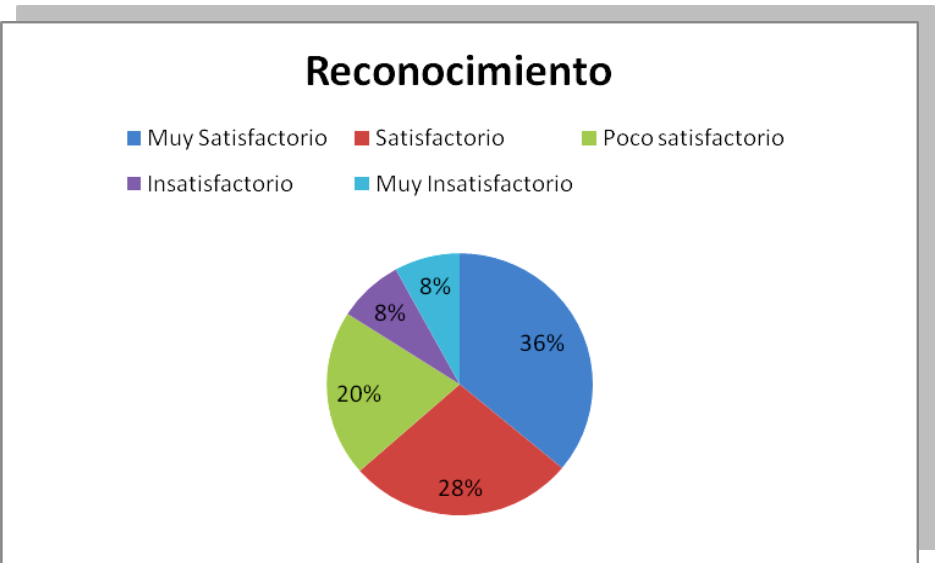
desempeñan, los jefes se preocupan por la preparación de sus empleados, y hay mucha gente con excelentes habilidades y conocimientos potenciados por medio de la capacitación que ofrece la Cadena. Este factor tiende hacia lo favorable, el 73% de las respuestas se encuentran en el rango de Muy Satisfactorio y Satisfactorio.

Gráfico 3: Comunicación y retroalimentación, Género femenino



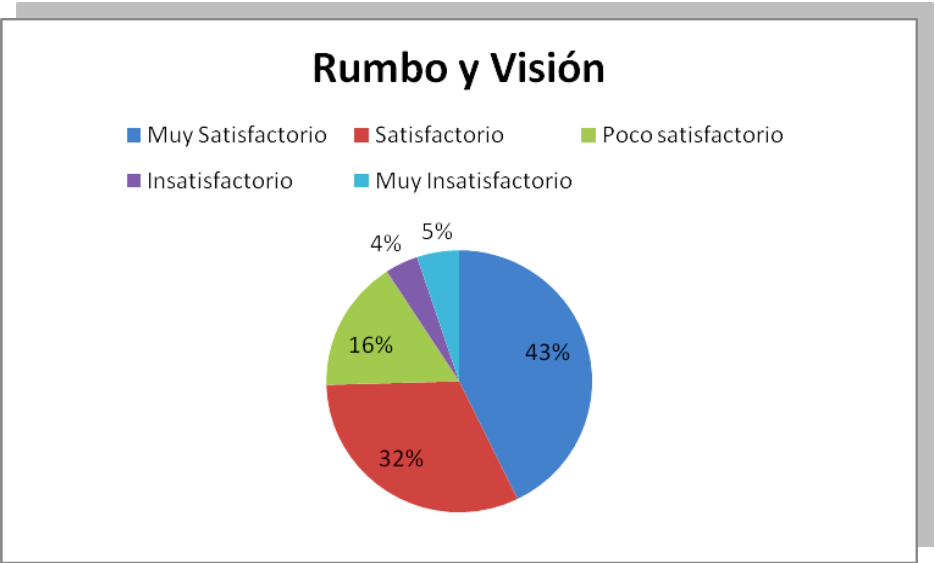
1.3. Comunicación y Retroalimentación- en este factor se identifica la percepción del género femenino hacia lo favorable (59%), cuestionando la información recibida por la Empresa siendo esta oportuna, directa y clara. Las mujeres conocen la opinión de los jefes con respecto a su trabajo, los objetivos de la Cadena, las políticas de ascenso y los planes de carrera, la interrelación de sus áreas con otras y la contribución con las mismas.

Gráfico 4: Reconocimiento, Género femenino



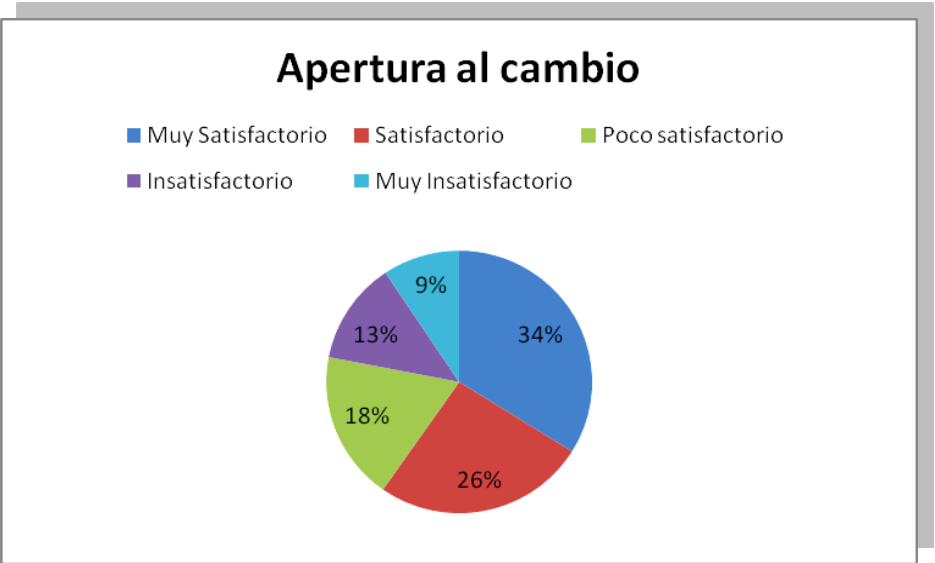
1.4. Reconocimiento.- La mayoría de las mujeres piensan que por lo general cuando la empresa cumple sus objetivos los/las colaboradores/as son recompensados/as, el nivel de desempeño tiene un impacto directo en como uno es reconocido/a, la empresa promueve lo mejor de su gente, y la Cadena valora a la gente que continua con su desarrollo y educación. Por ello el reconocimiento tiende a ser favorable (64%). La única variable de este factor con resultados discrepantes es la importancia que la empresa le da a quien uno conoce, por sobre los conocimientos según la perspectiva de las mujeres.

Gráfico 5: Rumbo y Visión, Género femenino



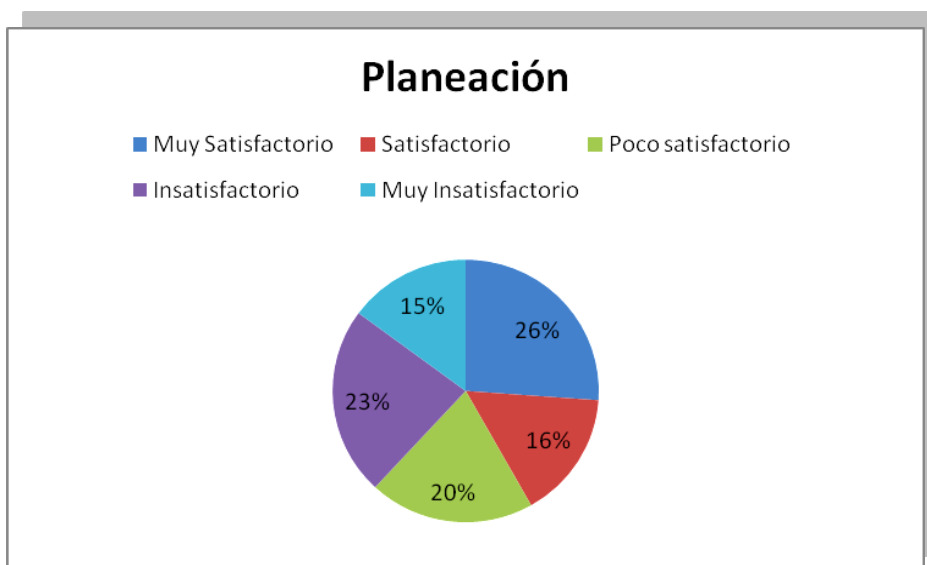
1.5. Rumbo y Visión.- La apreciación que el género femenino tiene con respecto a los cambios que se dan en la Empresa es favorable. Los porcentajes más altos oscilan entre lo Muy Satisfactorio y Satisfactorio (75%), en concordancia con temas como la visión que tienen los/las colaboradores/as de la organización y la imagen pública que quieren transmitir, la adaptabilidad de la institución ante problemas futuros y oportunidades de mejoras.

Gráfico 6: Apertura al cambio, Género femenino



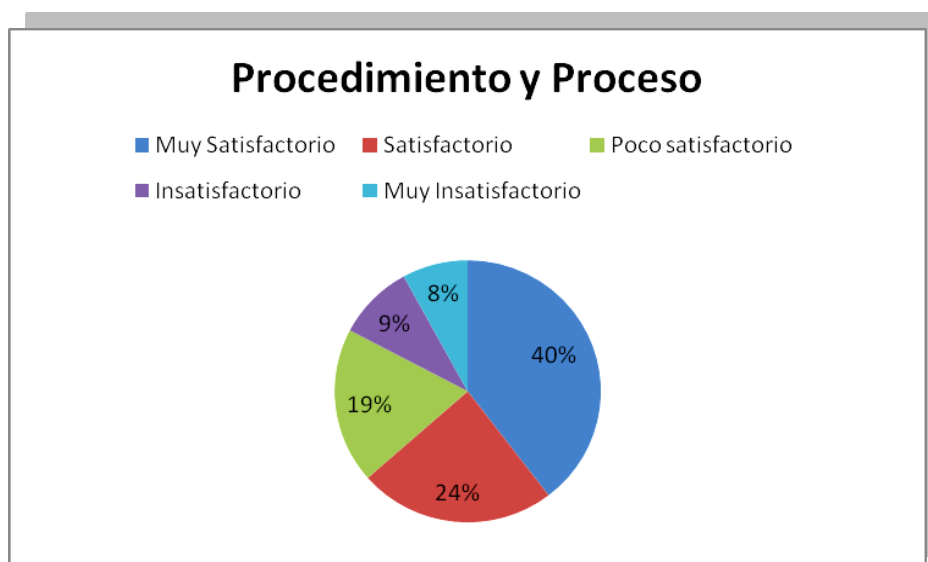
1.6. Apertura al cambio.- Las mujeres creen que las personas con quienes trabajan hacen de la Cadena una organización más efectiva y eficiente, son más revolucionarias con las reglas establecidas prefieren cambiarlas, la innovación es respetada, visualizan los cambios en la empresa y los consideran positivos, ellas consideran que la empresa apoya nuevas ideas, experimentos y maneras de hacer las cosas. Los porcentajes altos se sitúan entre lo Muy Satisfactorio y Satisfactorio con un 60%, concluyendo hacia una tendencia favorable.

Gráfico 7: Planeación, Género femenino



1.7. Planeación.- Los porcentajes de este factor se encuentran distribuidos equitativamente según la escala evaluativa, perciben positivamente la importancia de la planeación, el tiempo planeando y haciendo las actividades, los/las colaboradores/as consideran que no emplean un tiempo innecesario planeando actividades.

Gráfico 8: Procedimiento y Proceso, Género femenino



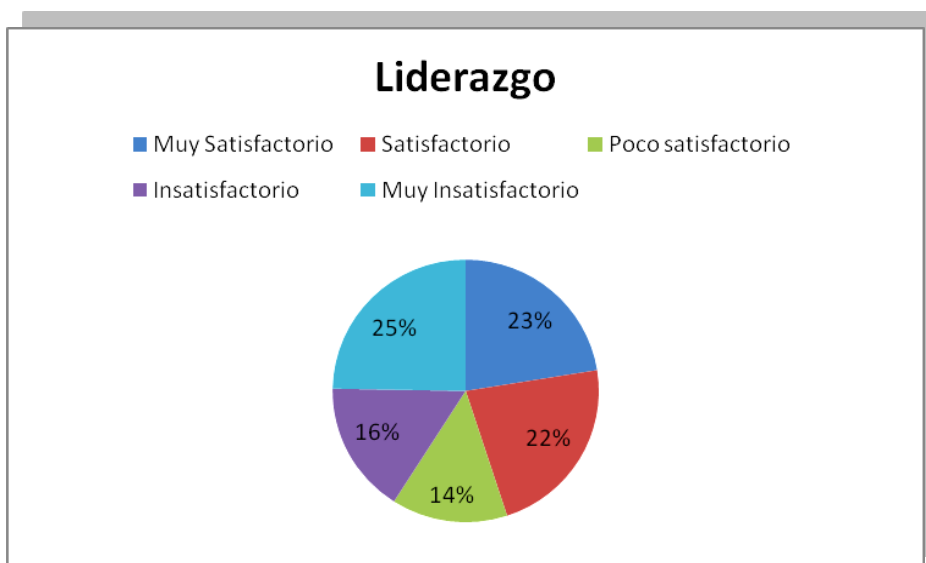
1.8. Procedimiento y Proceso.- La percepción de las mujeres con respecto a este factor es favorable (64%). Ellas destacan que los procedimientos y procesos establecidos ayudan a realizar su trabajo, existe una correspondencia entre las competencias de los/las colaboradores/as y los requerimientos de su trabajo. Todos conocen cuales son las tareas que deben hacer y regularmente se dan cambios positivos en la Empresa.

Gráfico 9: Estructura y Organización, Género femenino



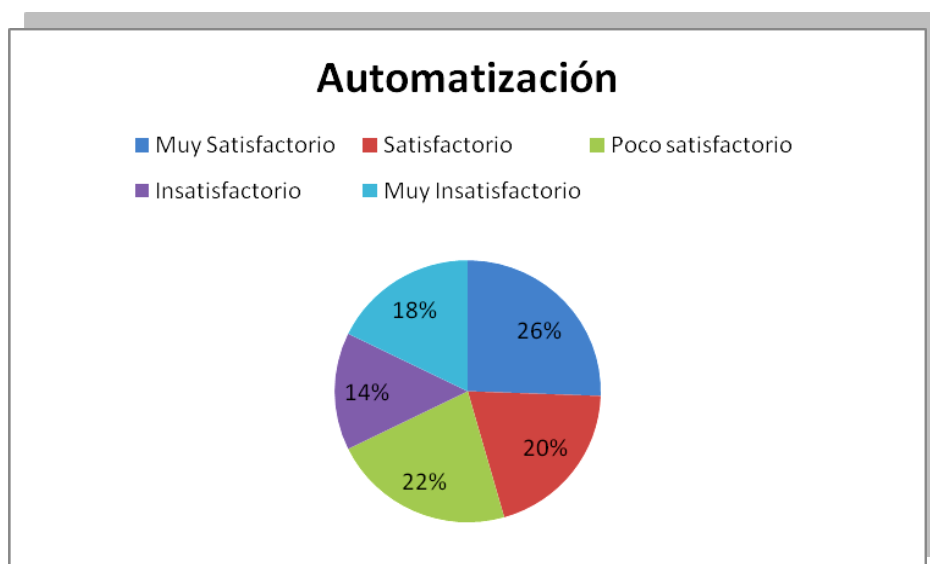
1.9. Estructura y Organización.- En este factor se observa una tendencia hacia lo ambiguo, el mayor porcentaje de respuestas se encuentra situado en el rango de Poco Satisfactorio con un 28% perteneciente a la escala de evaluación. Las mujeres consideran que las tareas son de gran utilidad, la forma en que desempeñan su trabajo, los recursos se encuentran donde se los necesitan, y la mayoría conoce como su trabajo se interrelaciona con otras áreas.

Gráfico 10: Liderazgo, Género femenino



1.10.Liderazgo.- En este factor se aprecia una tendencia hacia lo homogéneo ya que la mayor parte de las respuestas se encuentran distribuidas en las diferentes opciones de respuestas. El estilo gerencial no es abierto ni participativo. Por otra parte, las mujeres consideran que los jefes sí responden a las sugerencias de los/las colaboradores/as acerca del trabajo.

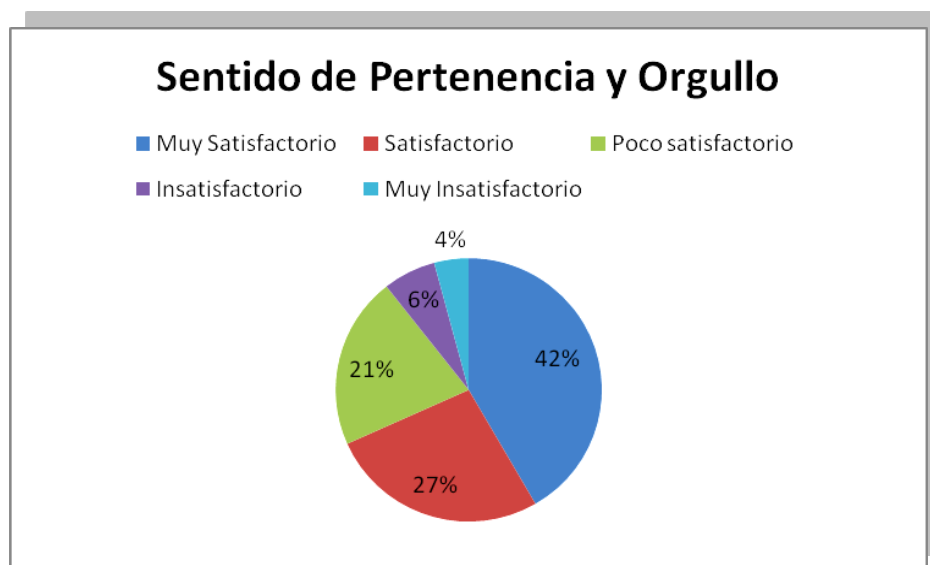
Gráfico 11: Automatización, Género femenino



1.11.Automatización.- Según la percepción de las mujeres la renovación de equipos podría mejorar el servicio y la competitividad de la Empresa, y los equipos, utensilios e implementos son de gran utilidad. La mayoría de respuestas se asignan equitativamente. Este factor tiende hacia lo homogéneo.

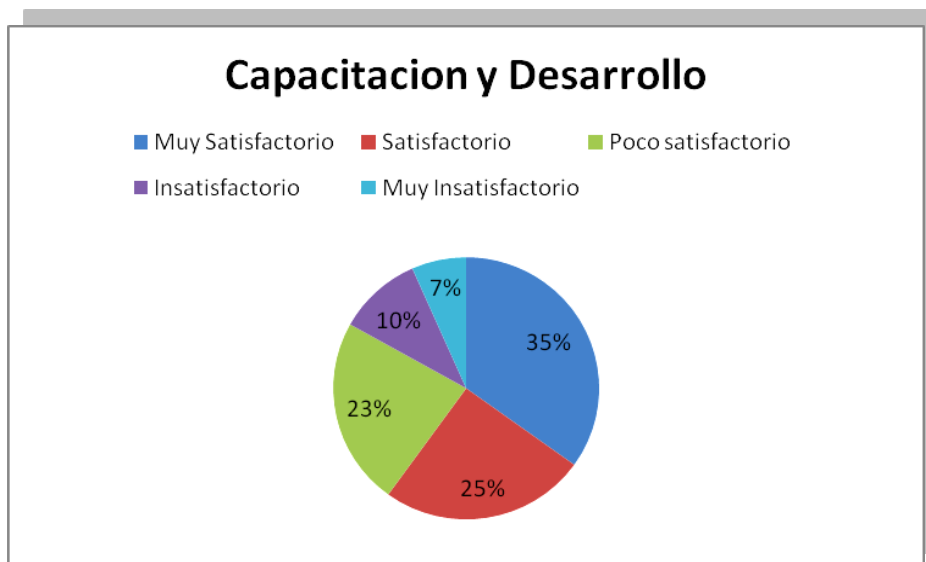
2. GÉNERO MASCULINO

Gráfico 12: Sentido de Pertenencia, Género masculino



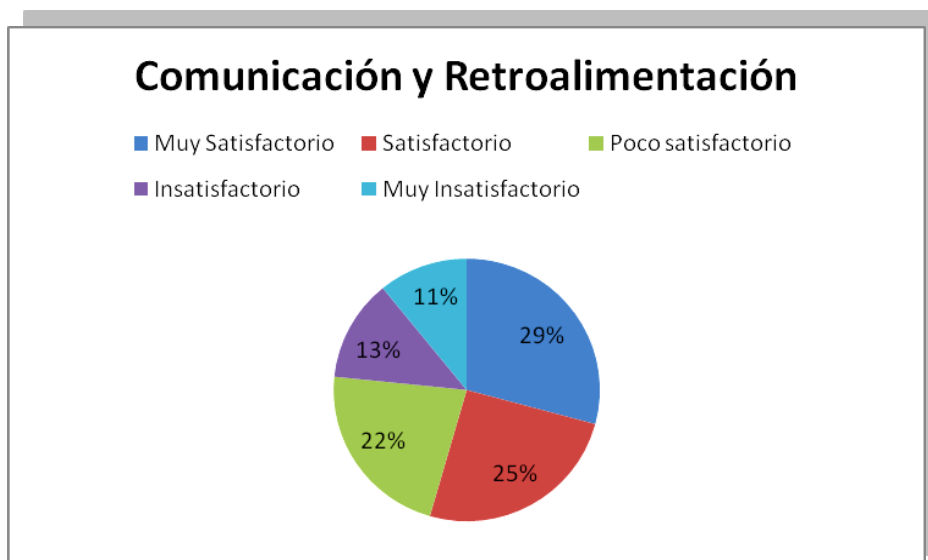
2.1. Sentido de Pertenencia y Orgullo del trabajo.- La percepción de los varones consideran que el personal tiene un alto de sentido de pertenencia y orgullo de su trabajo, la mayoría de las personas se esfuerzan más de lo que se les exige, son leales con la empresa, confían en la Cadena, y la calidad de los servicios que ofrece la misma a los clientes externos e internos. El factor tiende a ser favorable debido a que la totalidad de las respuestas se sitúan entre los rangos de Muy Satisfactorio y Satisfactorio (69%).

Gráfico 13: Capacitación y Desarrollo, Género masculino



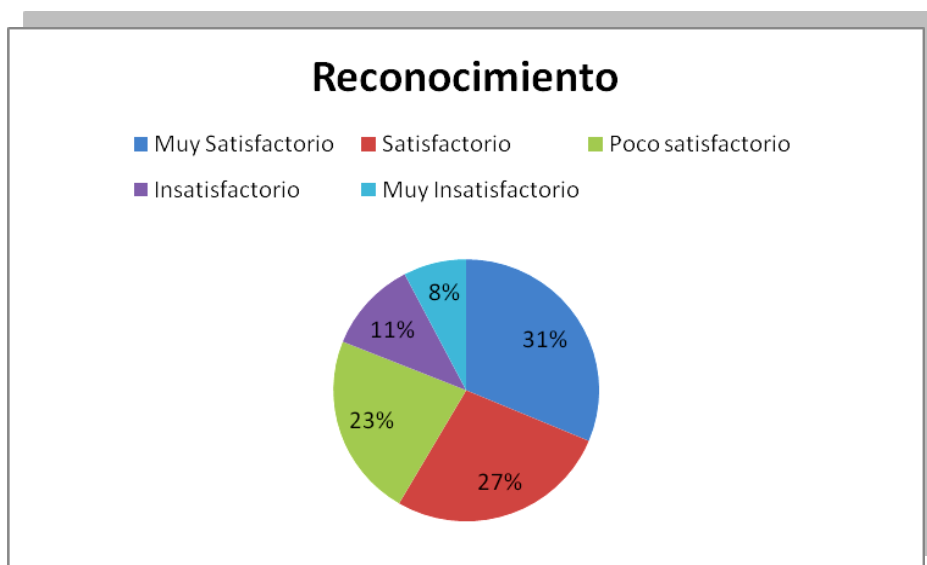
2.2. Capacitación y Desarrollo.- En este factor se observa una disposición hacia lo favorable. El mayor porcentaje de respuestas son: Muy Satisfactorias y Satisfactorias (60%), determinando la percepción de que el entrenamiento, y capacitación recibida son oportunidades de desarrollo que se dan en la empresa. La Cadena se preocupa por el personal que labora y busca el aprendizaje total de las áreas de trabajo. Existe una ligera homogeneidad en las respuestas emitidas para valorar la precaución de los jefes para que los empleados estén preparados para el desarrollo de sus actividades, teniendo así una distribución equitativa entre la escala de evaluación.

Gráfico 14: Comunicación y retroalimentación, Género masculino



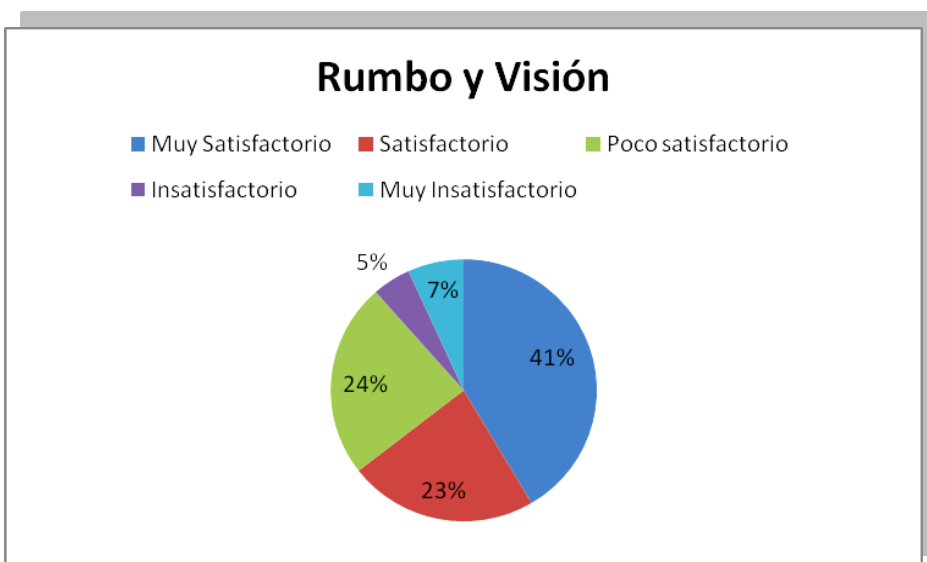
2.3. Comunicación y Retroalimentación.- El factor en general tiende a ser favorable debido que los porcentajes más altos se sitúan entre lo Muy Satisfactorio y Satisfactorio (54%), reconociendo así que la información que les proporcionan es adecuada, y clara, la comunicación fluye desde los niveles más altos hacia los bajos, y el personal conoce el futuro al que pueden aspirar dentro de la Cadena. Las respuestas del género masculino tienden a mostrar ambigüedad en referencia a la información de los planes y objetivos de la Empresa porque los porcentajes más altos de esta variable se sitúan en lo Satisfactorio y Poco Satisfactorio.

Gráfico 15: Reconocimiento, Género masculino



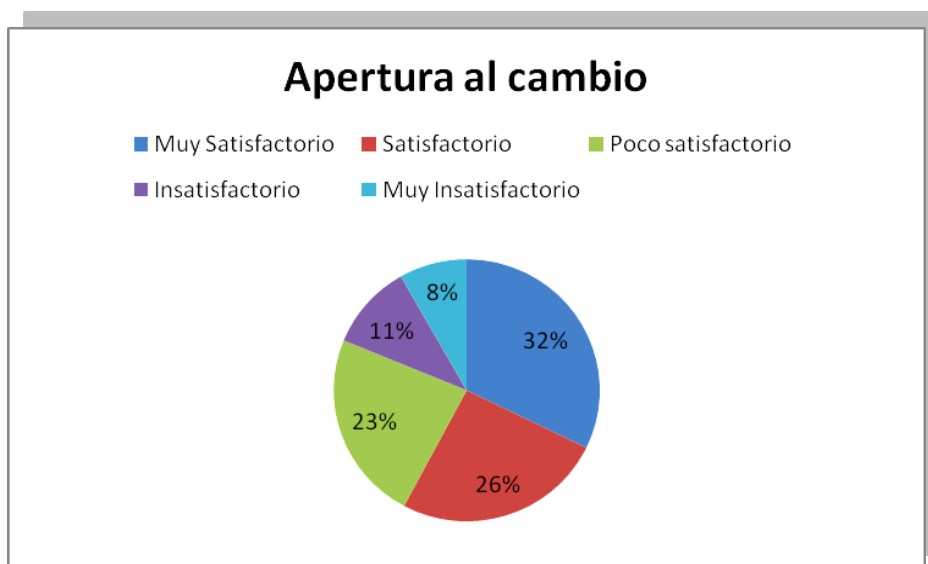
2.4. Reconocimiento.- los varones perciben que el reconocimiento es un factor favorable dentro del grupo de trabajo (58%). La mayoría de los colaboradores/as son recompensados/as cuando la empresa supera los objetivos, consideran que son valorados y que la Cadena busca lo mejor de su gente. Aparece una ligera ambigüedad cuando consideran si el nivel de desempeño tiene un impacto directo en como uno es reconocido, obteniendo así valores relativamente altos en las respuestas de Satisfactorio y Poco Satisfactorio.

Gráfico 16: Rumbo y Visión, Género masculino



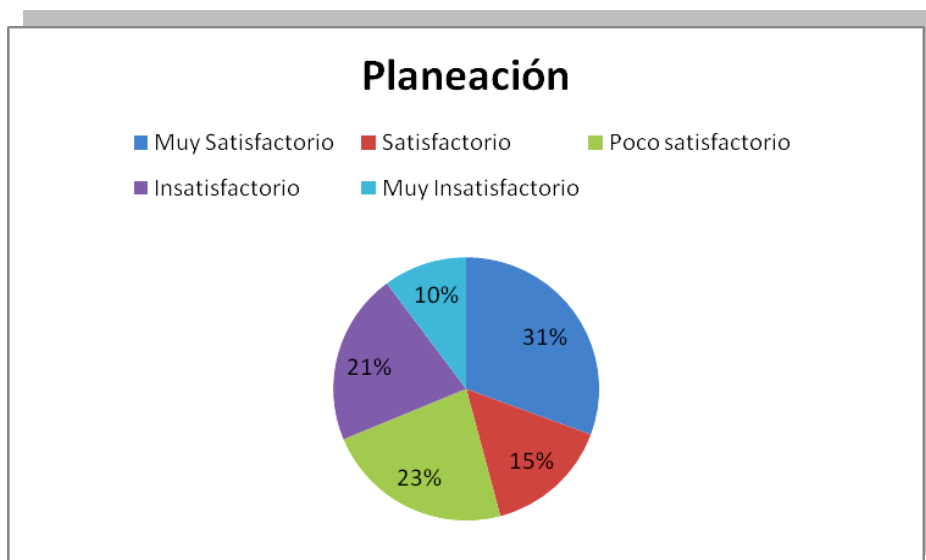
2.5. Rumbo y Visión.- El factor muestra una tendencia hacia lo favorable ya que los mayores porcentajes oscilan entre lo Muy Satisfactorio y Satisfactorio (64%), reconociendo así que la empresa estudia otras organizaciones para visualizar y prevenir cambios posibles que pueden afectar o enriquecer la imagen de la empresa y la calidad de los servicios siendo más competitivos en el mercado. Según el género masculino observan que no se han dado cambios en la empresa de forma constante.

Gráfico 17: Apertura al cambio, Género masculino



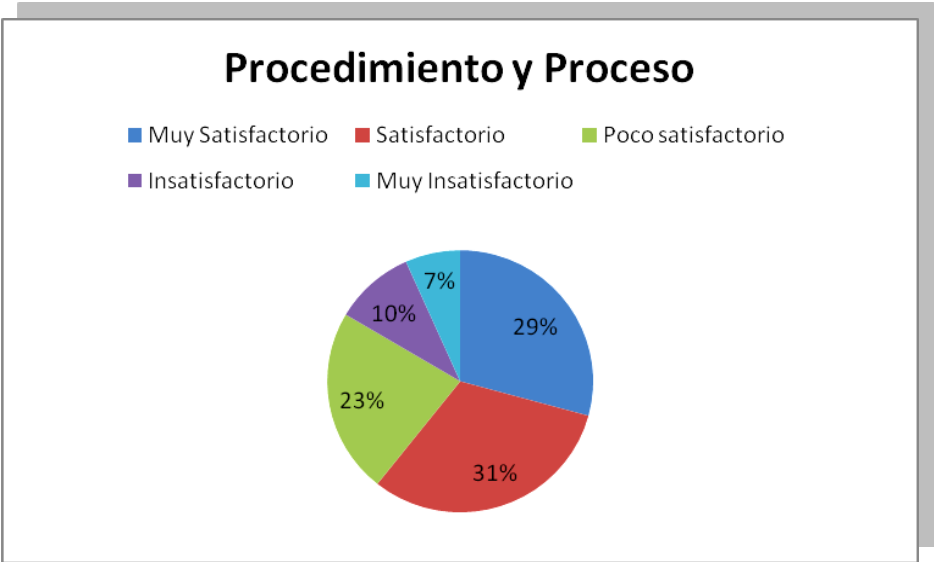
2.6. Apertura al cambio.- La organización está actualmente innovando, por ello el personal contribuye a que la empresa sea más efectiva y eficiente con los servicios que brindan al cliente externo e interno. La tendencia del factor es favorable, porque el mayor porcentaje de respuestas se sitúan entre los rangos de Muy Satisfactorio y Satisfactorio (58%). Sin embargo encontramos cierta ambigüedad en los cambios que perciben los hombres y se cuestionan que el resultado sea positivo, debido a que la mayoría de las respuestas se encuentran entre lo Poco Satisfactorio y Satisfactorio.

Gráfico 18: Planeación, Género masculino



2.7. Planeación.- La percepción del género masculino sobre la planeación tiene una tendencia a lo homogéneo, debido a que el porcentaje de respuestas se encuentran distribuidos de forma relativamente equitativa según la escala evaluativa. Dentro de este factor se evaluó la planeación como una actividad importante para lograr los requerimientos del trabajo, se emplea un tiempo adecuado para planear y organizar el trabajo.

Gráfico 19: Procedimiento y Proceso, Género masculino



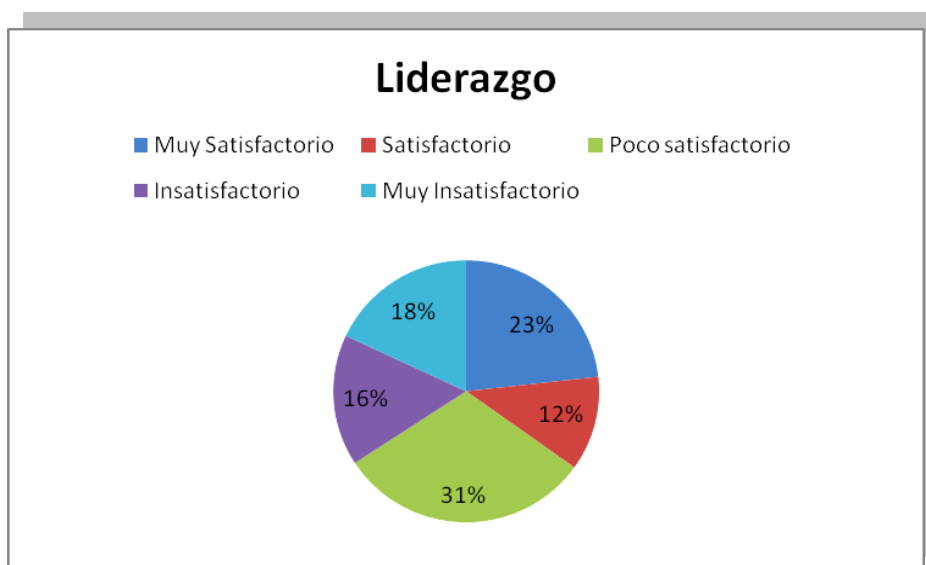
2.8. Procedimiento y Proceso.- La percepción de los hombres con respecto a los procesos y procedimientos que se establecen en la empresa es favorable (60%). Se aprecia que los/las colaboradores/as conocen cuales son las tareas que deben realizar, y los procedimientos facilitan el trabajo del personal. En nuestra empresa tenemos personal con las competencias requeridas para desempeñar las labores. La manera en que se reportan las cosas contribuye al mejor flujo del trabajo.

Gráfico 20: Estructura y Organización, Género masculino



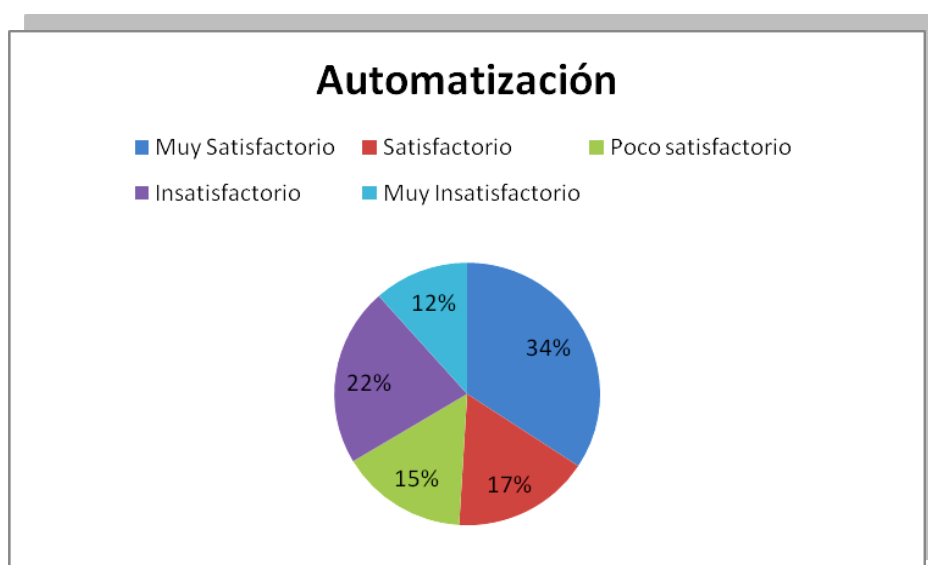
2.9. Estructura y Organización.- Los hombres muestran homogeneidad en los porcentajes de respuestas escogidas para definir el factor de la estructura y organización. Existe una clara dispersión de la población hacia lo favorable y lo desfavorable coincidiendo así con partes iguales dentro de esta evaluación. Los colaboradores consideran que la estructura y organización de la empresa es elemental ya que permite que el cumplimiento de los objetivos, conocer como se interrelacionan unas áreas con otras. Sin embargo los hombres aprecian de manera desfavorable la localización de los recursos, ellos consideran que los mismos no parecen estar donde realmente se los necesita.

Gráfico 21: Liderazgo, Género masculino



2.10. Liderazgo.- Este factor tiende a lo ambiguo porque su porcentaje más alto de respuestas se encuentra en lo Poco Satisfactorio (31%). Los hombres estiman que los jefes no responden a las sugerencias acerca del trabajo, no son abiertos ni participativos en su liderazgo.

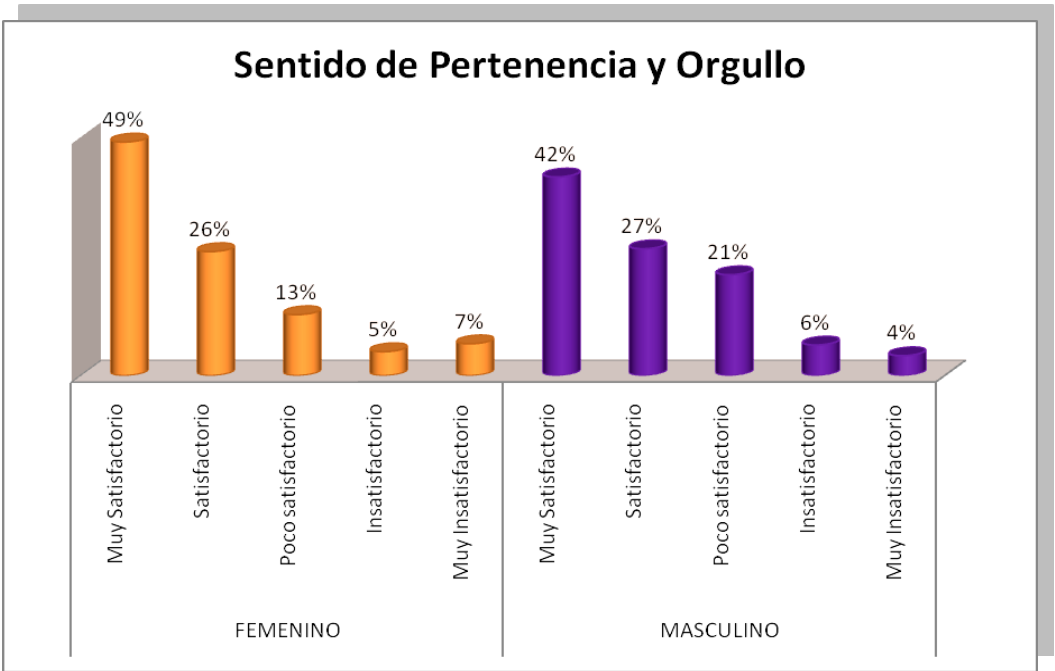
Gráfico 22: Automatización, Género masculino



2.11. Automatización.- los hombres consideran que los equipos, implementos y utensilios no son más problema que solución, pero sugieren que si estos se renovaran podrían mejorar los servicios que se ofrecen para contribuir a un excelente desempeño de sus actividades. Este factor muestra una tendencia hacia lo favorable, con una puntuación del 51%.

3. ANÁLISIS DE AMBOS GÉNEROS

Gráfico 23: Sentido de Pertenencia y Orgullo, Comparación ambos géneros



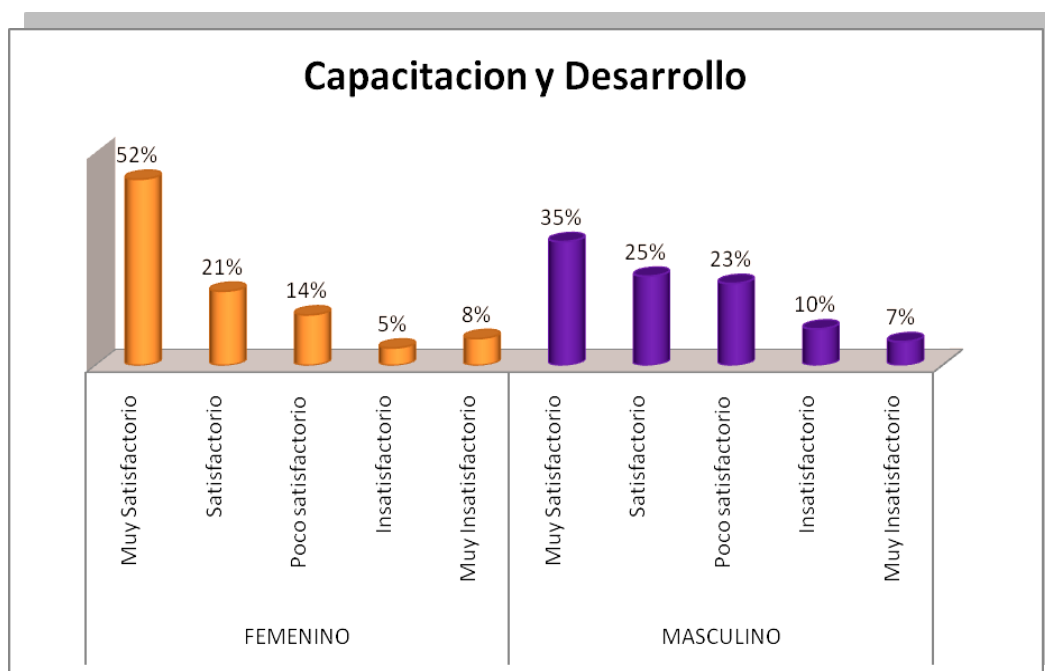
3.1. Sentido de pertenencia y Orgullo del trabajo

En ambos casos se muestra una percepción favorable, debido a que los porcentajes más altos se sitúan entre los rangos Muy satisfactorio y Satisfactorio.

Los/as colaboradores/as, se esfuerzan más de lo que requiere o exige la Empresa, porque su sentido de pertenencia es alto, están orgullosos de ser parte de este grupo, ellos confían plenamente en la Cadena, y sienten lealtad.

Los hombres y las mujeres consideran que los servicios que prestan tienen gran utilidad, el personal se siente motivado por pertenecer a esta Cadena de acuerdo a los beneficios que ofrecen y las oportunidades. Las funciones se complementan entre las diferentes áreas del local, y conocen como se interrelacionan.

Gráfico 24: Capacitación y Desarrollo, Comparación ambos géneros



3.2. Capacitación y Desarrollo

El factor tiende a evaluarse de manera favorable según la percepción de los hombres y las mujeres. Los porcentajes más altos de las respuestas se encuentran dentro de la escala evaluativa del rango Muy Satisfactorio y Satisfactorio.

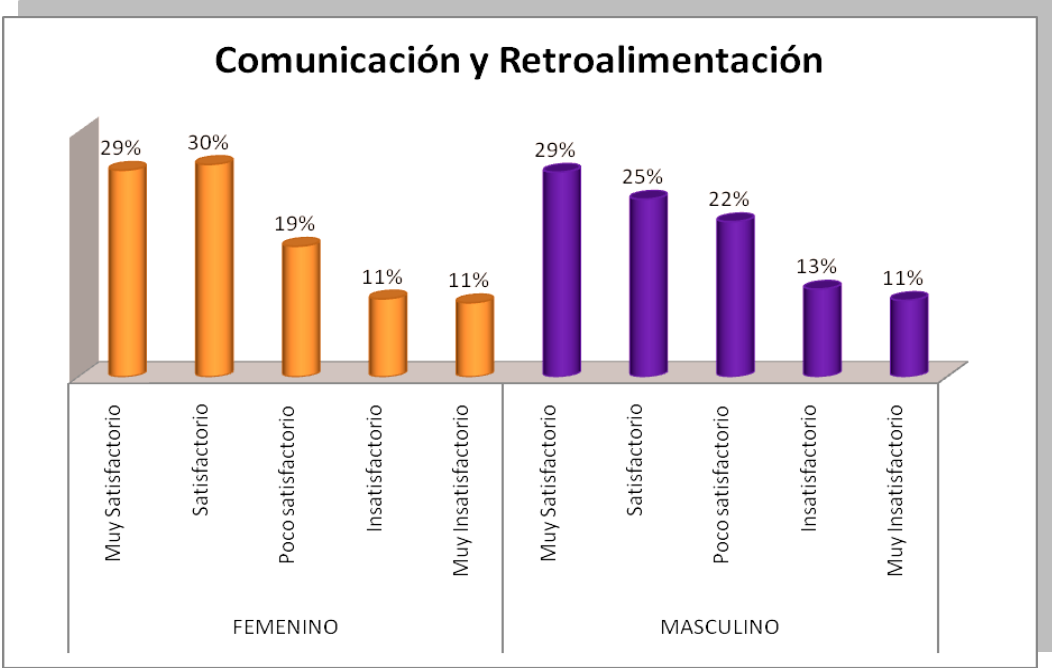
Tanto el género masculino como el femenino estiman que la capacitación que ofrece la Cadena es enriquecedora, debido a que el personal que labora para esta empresa es altamente competitivo.

El entrenamiento y el desarrollo que reciben los/as colaboradores/as contribuye al desarrollo de nuevas habilidades. Dentro de las políticas empresariales se encuentra promover el desarrollo constante del personal, así se ha permitido que en la actualidad labore gente con excelentes habilidades potenciadas por la capacitación ofrecida en la organización, cuál es su prioridad.

La Cadena facilita el aprendizaje en lo mayor posible de las áreas en las cuales se desempeña el personal.

El género femenino tiene una percepción más favorable (73%), que el género masculino con respecto a este factor (60%).

Gráfico 25: Comunicación y retroalimentación, Comparación ambos géneros

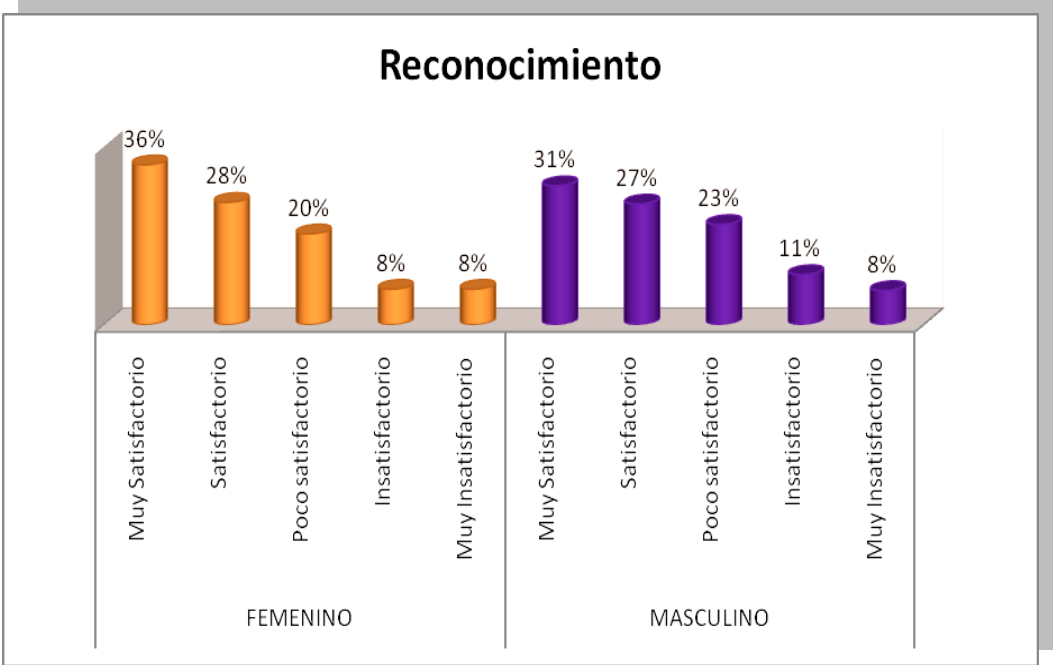


3.3. Comunicación y Retroalimentación

El factor de la comunicación y retroalimentación tiene una tendencia hacia lo favorable, con un porcentaje del 59% el género femenino y 54% para el género masculino.

Los/as colaboradores/as consideran que la comunicación es clara, directa y útil. Según la percepción de los hombres y las mujeres, el personal conoce la opinión que los jefes tienen con respecto al desempeño de sus funciones, distinguen cual es el futuro que pueden alcanzar con los planes de carrera y las posibilidades de ascenso. La situación de la empresa es conocida por todo el personal, están bien informados, y dicha información fluye con facilidad desde los niveles superiores a los niveles inferiores.

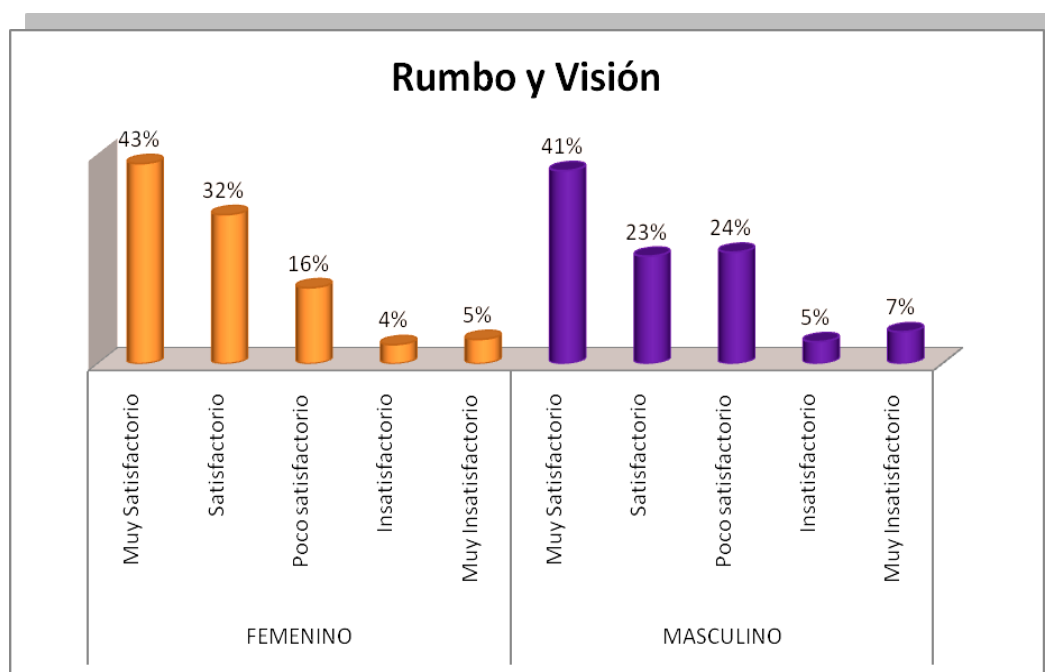
Gráfico 26: Reconocimiento, Comparación ambos géneros



3.4. Reconocimiento

El factor reconocimiento es percibido tanto por hombres como por mujeres de manera favorable. Las mujeres valoraron con 64% el factor, y los varones con un 58%. Cuando la empresa supera los objetivos y metas, todos/as son recompensados/as de alguna manera, la empresa promueve lo mejor de su gente. En la Cadena, se apoya a los/as colaboradores/as con horarios flexibles para el personal que estudia y continua su desarrollo, siempre que el nivel de desempeño sea alto y comprometido. Según la apreciación del personal, el nivel de desempeño tiene un impacto directo en como uno es reconocido. El nivel de conocimiento es más importante que a quien uno conoce.

Gráfico 27: Rumbo y Visión, Comparación ambos géneros



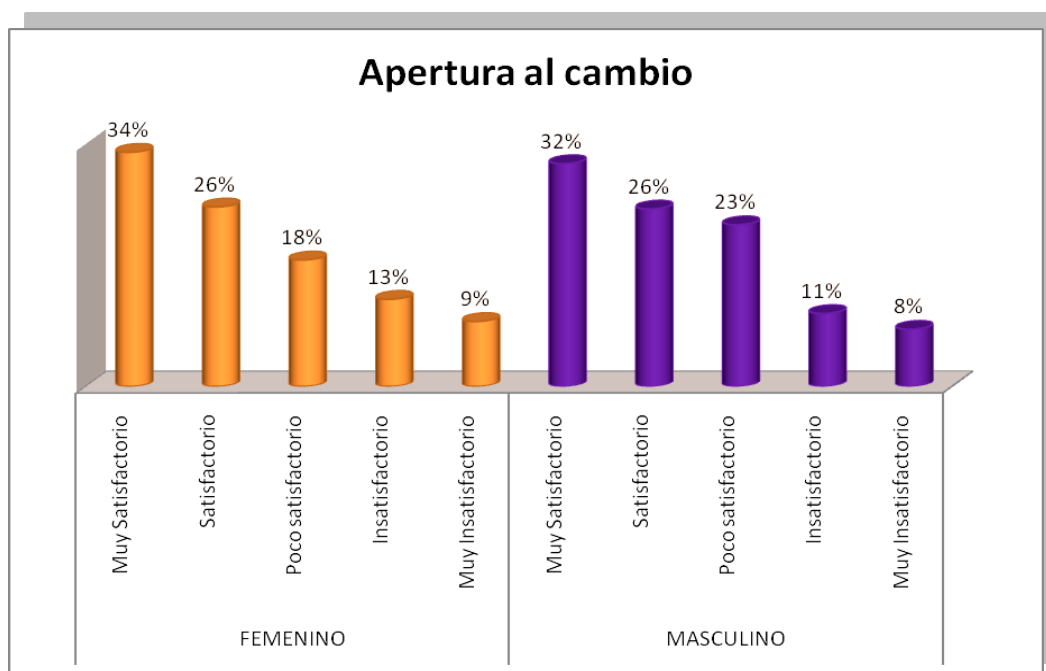
3.5. Rumbo y Visión

En ambos casos se muestra una percepción favorable, debido a que los porcentajes más altos se sitúan entre los rangos Muy satisfactorio y Satisfactorio.

Los hombres y las mujeres consideran que la Empresa constantemente tiene cambios, y estos son positivos, su trabajo diario puede variar o cambiar pero los objetivos permanecen relativamente constantes.

En referencia a la imagen de la Cadena que desean transmitir a sus clientes sobre los productos y servicios que ofrecen es la imagen adecuada de la calidad por la que se caracterizan. Los/as consumidores/as conocen que pueden esperar de la empresa.

Gráfico 28: Apertura al cambio, Comparación ambos géneros



3.6. Apertura al cambio

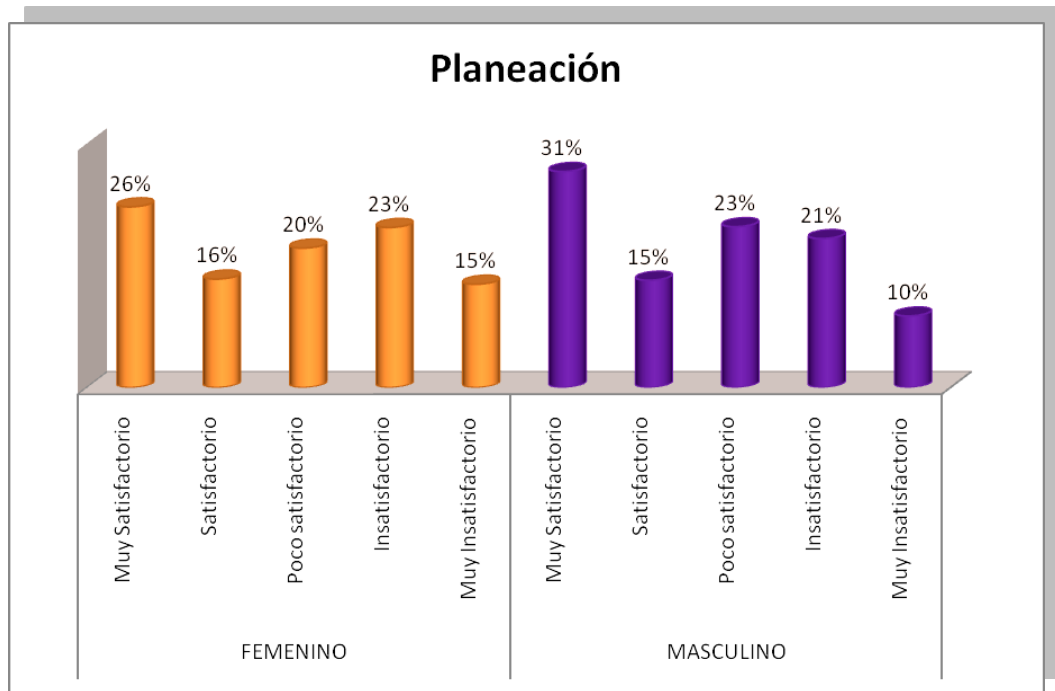
El factor tiende a calificarse de forma favorable según la percepción de los hombres y las mujeres, puesto que los porcentajes más altos de las respuestas se encuentran dentro de la escala evaluativa del rango Muy Satisfactorio y Satisfactorio.

Ellos/as, consideran que las personas con quienes trabajan creen poder hacer de la empresa una organización más efectiva y eficiente, siguen la reglas establecidas, y buscan aportar ideas.

La innovación es práctica en la Cadena, se investigan y ejecutan nuevos proyectos. La empresa cambia regularmente y sus cambios se observan en el ambiente interno y externo.

La empresa cree en el potencial del personal, y apoya nuevas ideas, intereses, aportes por parte de los/las colaboradores/as.

Gráfico 29: Planeación, Comparación ambos géneros



3.7. Planeación

El factor de la planeación es valorado por los hombres y las mujeres como Homogéneo, porque los porcentajes se encuentran distribuidos de la manera relativamente equitativa entre los rangos de la escala evaluativa.

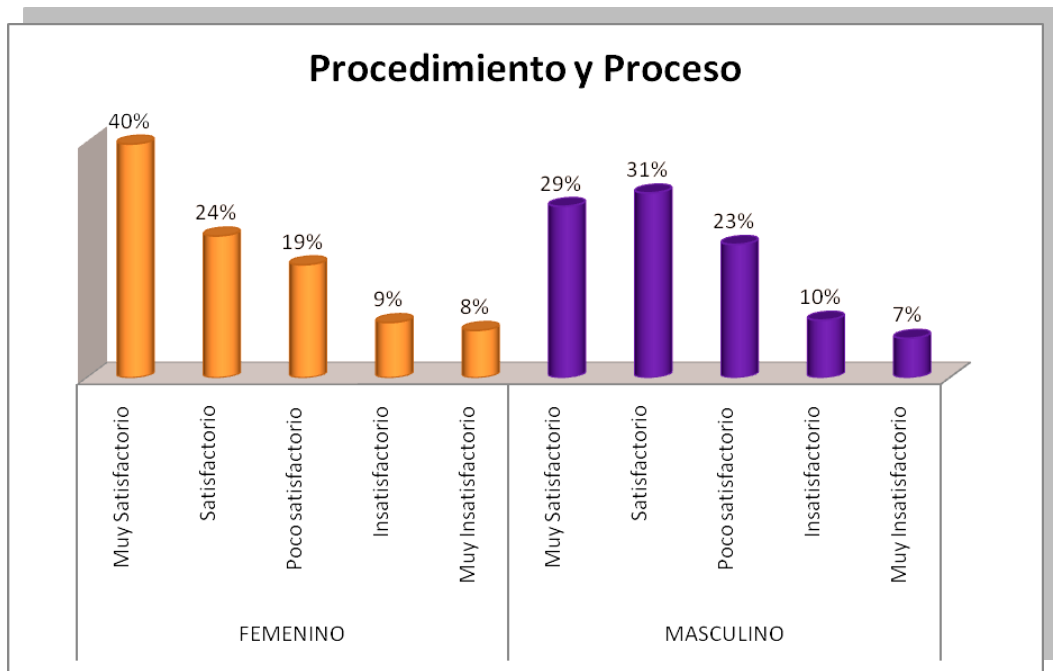
Se evidencia una difusión ente las percepciones a evaluar en este factor en ambos géneros.

Se cree que la planeación es importante para lograr los requerimientos del trabajo, el tiempo que emplean en el trabajo y la planeación de las actividades es conveniente.

En el caso del género masculino se muestra cierta homogeneidad en la distribución de las respuestas hacia lo favorable y lo desfavorable, obteniendo la misma cantidad media del 50% en ambas miradas.

En cuanto al género femenino, se observa una ligera inclinación hacia lo desfavorable.

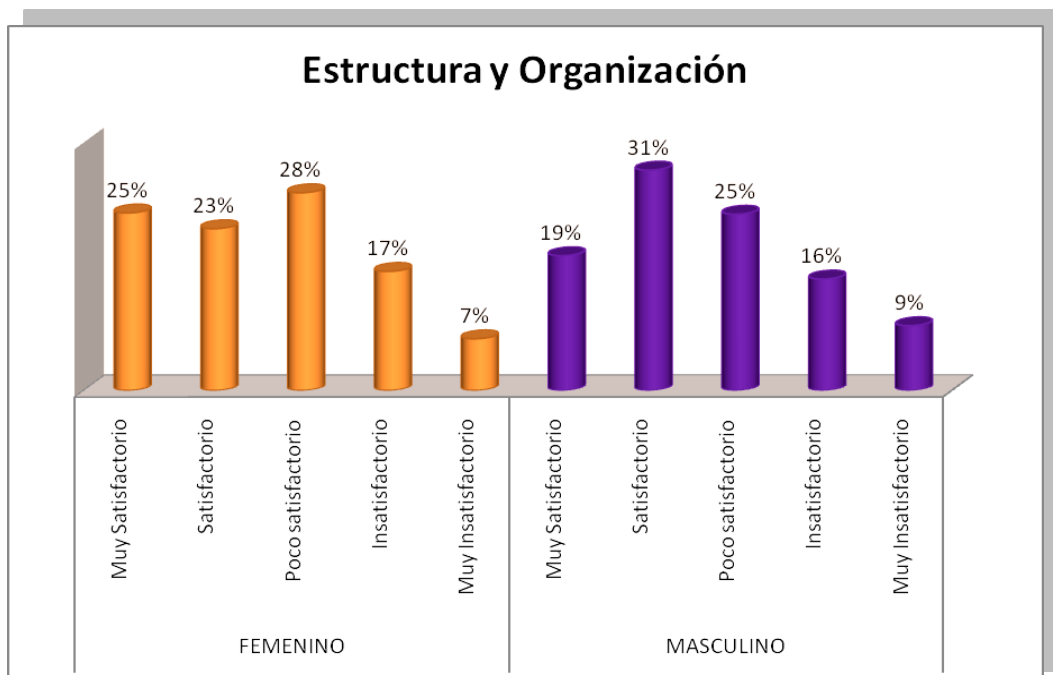
Gráfico 30: Procedimiento y Proceso, Comparación ambos géneros



3.8. Procedimiento y Proceso

En la apreciación de ambos géneros se muestra una tendencia hacia lo favorable, porque los porcentajes más altos se sitúan entre los rangos Muy satisfactorio y Satisfactorio. Los/as colaboradores/as creen que los procedimientos empleados posibilitan y permiten el desarrollo de los procesos de la Cadena, son útiles y necesarios. Este factor recibe una puntuación de 64% en las mujeres y 60% en los varones.

Gráfico 31: Estructura y Organización, Comparación ambos géneros



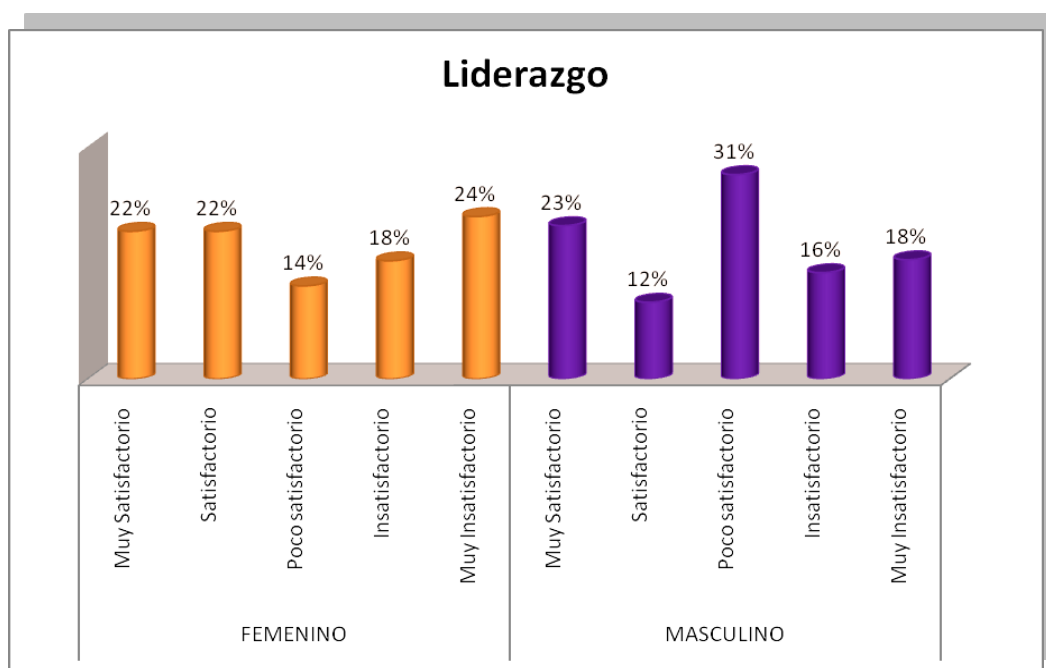
3.9. Estructura y Organización

Las mujeres aprecian con ambigüedad (28%) la estructura de la empresa, los recursos no se encuentran donde realmente se los requiere, los controles suelen ser rigurosos, esto complica y obstaculiza los progresos. Sin embargo, la estructura también facilita el logro de las metas organizacionales, y en la organización se visualiza la libertad para el desempeño de sus actividades.

Los varones estiman el factor hacia una tendencia homogénea. Los mayores porcentajes se encuentran distribuidos de manera relativamente equitativa, puesto que la mitad se inclina hacia lo favorable y la otra mitad hacia lo desfavorable.

No se encuentran totalmente definidos los valores, existe igualdad en las apreciaciones de los hombres. Algunos de ellos creen que las tareas siguen siendo de utilidad, la gente conoce como se interrelacionan los puestos de trabajo y las áreas en general. Sin embargo los recursos necesarios, muchas veces no se encuentran donde realmente se los necesita.

Gráfico 32: Liderazgo, Comparación ambos géneros

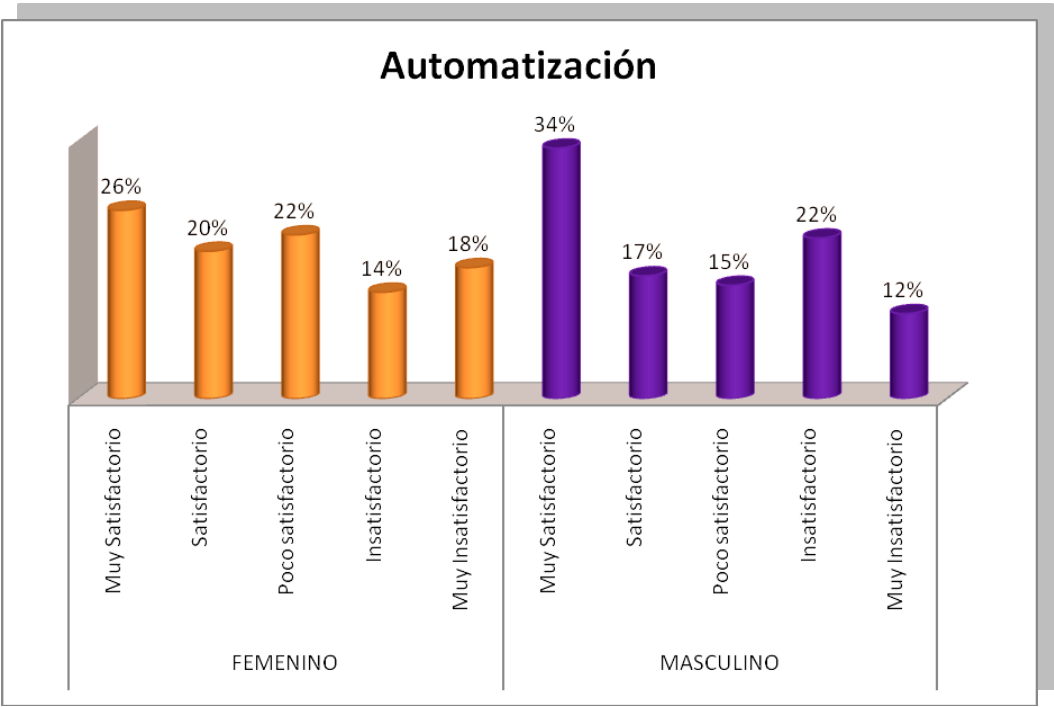


3.10. Liderazgo

El liderazgo es percibido con diferenciaciones claras en la evaluación de los hombres y de las mujeres. La tendencia del género masculino es ambigua con un 31%, y, el género femenino es homogéneo.

Los hombres aprecian que sus sugerencias si se toman en cuenta en el trabajo, sin embargo, la mitad de la población indica que el estilo de los jefes no es participativo ni abierto. Las mujeres creen que los jefes si responden a sus sugerencias y su estilo participativo.

Gráfico 33: Automatización, Comparación ambos géneros



3.11. Automatización

El factor de la automatización es percibido por las mujeres con homogeneidad, y en los varones es favorable su tendencia con un 51%. Los equipos son visualizados como recursos que viabilizan el mejor desempeño del trabajo. Sin embargo, no dejan atrás la importancia de la renovación de estos equipos, que es de vital ayuda para un excelente servicio.

CONCLUSIONES

- En general, el clima laboral que se percibe al interior de la Cadena de American Deli en la ciudad de Guayaquil, es mayoritariamente Satisfactorio, de acuerdo a las valoraciones de los/las trabajadores/as que fueron encuestados (Ver anexo 2).
- Se evidencia una tendencia homogénea en el factor planeación tanto los hombres como las mujeres de la Cadena. Esto infiere en que consideran que la planeación de las actividades y del trabajo es importante, y necesaria. Sin embargo, el cuestionario plantea dos de las tres preguntas en forma negativa, lo cual incide para que exista dentro de la valoración una inclinación a lo positivo y otro mayor porcentaje hacia lo negativo, induciendo así la tendencia homogénea.
- Se apreciaron diferencias en factores como: estructura y organización, liderazgo y automatización.

El primer factor fue valorado como ambiguo en el caso del género femenino y el masculino lo valoró como homogéneo. Esto se debe a que de las siete condiciones evaluadas para el factor, cuatro de ellas son valoradas con mayor porcentaje de respuestas en la escala evaluativa de poco satisfactorio, en el caso de las mujeres generando así una inclinación hacia lo ambiguo. Sin embargo, estos cuestionamientos son planteados en forma de negación lo que incide también en los resultados.

Para los hombres su condición de homogénea, es resultado de la selección de respuestas equitativas para cuestionamientos como si las tareas no son de tanta utilidad como alguna vez lo fueron, se tarda demasiado tiempo en obtener los recursos, la gente no conoce como su trabajo se integra con otras áreas, los controles rigurosos obstaculizan el progreso, y adicional, ellos aprecian que la estructura no facilita el logro de las metas.

El segundo factor, tiene una tendencia homogénea para las mujeres y ambigua para los hombres. Debido a que la mayoría considera que los jefes no responden a las sugerencias de ellas, pero lo definen como un líder participativo y abierto. Esta tendencia es homogénea debido a que el primer cuestionamiento es negativo y el segundo positivo. En el caso de los hombres se percibe cierta ambigüedad porque sus porcentajes de respuestas se sitúan en la escala de Poco Satisfactorio, concluyendo así, que en ciertas ocasiones son participativos y responden a las sugerencias de los trabajadores, pero en otras no.

Finalmente el tercer factor, se consideró de manera homogénea en las mujeres y en los hombres de forma favorable. Las mujeres perciben que los utensilios o implementos de trabajo son solución, más problema, y creen que la renovación de estos equipos podría mejorar el servicio y competitividad de la empresa. En el caso de los hombres, el mayor porcentaje de respuesta se sitúa en lo Muy satisfactorio y satisfactorio.

- Según las dimensiones del clima laboral planteadas, se observa que en la dimensión de Desarrollo personal y profesional, las mujeres tienden a percibirla como Favorable al igual que los hombres. Ello indica, que el personal se encuentra identificado con la cadena, confían en ella, creen en la capacitación que han recibido, establecen que el nivel de comunicación es bueno dentro de la empresa, sobre la base de la claridad, fluidez e interpretación de los mensajes transmitidos. En cuanto al reconocimiento, consideran que existen recompensas justas según el nivel de desempeño, la empresa se preocupa por promover lo mejor de su gente y valora a la gente que continúa sus estudios.
- El desarrollo organizacional de acuerdo a términos generales, es percibido de forma favorable o satisfactoria. Esto se debe a que los hombres y las mujeres creen en los cambios que se dan en la organización, conocen cual es su trabajo, consideran que es necesaria la planificación y organización de las actividades para el desarrollo de las mismas, la empresa apoya nuevas ideas, los cambios son positivos, la forma en que está estructurada la empresa ayuda a lograr las metas del trabajo, se tiene libertad en el desempeño de sus tareas, el personal es competente y conoce como su área se interrelaciona con otras áreas, cuentan con recursos necesarios, y la renovación de estos podría mejorar la calidad del servicio que ofrecen como Cadena.
- El liderazgo, es una dimensión que se visualiza con diferenciaciones en el género femenino y en el género masculino. Las mujeres tienden a percibir de manera homogénea y los varones de forma ambigua. Esta dispersión que se presenta en las respuestas de mujeres es producto del instrumento empleado, ya que algunos cuestionamientos tienden a lo positivo y la otra mitad a lo negativo. Sin embargo, en el género masculino se percibe esta dimensión con una ligera tendencia hacia lo ambiguo, porque la mayor cantidad de respuestas se sitúan entre lo Poco satisfactorio, situando que algunas veces los jefes escuchan las particularidades del empleado, y son abiertos, participativos, pero otras veces no.
- Los resultados en cuanto a estructura y organización, liderazgo y automatización, son percibidos con ciertas diferencias debido a que el personal desempeña funciones diferentes en el local, por lo general, los hombres se desenvuelven en áreas como cocina, limpieza, bodega y las mujeres desempeñan áreas de caja, despacho. Esta división del trabajo es parte de la cultura de la Cadena, debido a que consideran que las mujeres tienen más apertura para llegar a los clientes, y solucionar los problemas con ellos.
- En referencia a la percepción del liderazgo, poco más de la mitad del personal administrativo de las tiendas son mujeres, se cree que ellas son más organizadas, cumplidas, las asociadas del servicio al cliente suelen tener más problemas con las administradoras que el género masculino, esto por “el trato a las colaboradoras”, les exigen más porque son las personas que deben impulsar las ventas, y factores relacionado al manejo del personal. Es conocido que los utensilios e implementos del trabajo, son necesarios y contribuyen al desempeño de las funciones, pero también es importante la renovación de estos equipos para un mejor desempeño.

RECOMENDACIONES

- Analizar las dimensiones que se presentan como favorables, y considerar los aspectos a mejorar para la dimensión y categorías que fueron percibidas de manera homogénea y ambigua como el liderazgo.
- Concientizar al personal administrativo (supervisores o administradores) sobre la importancia de ser un líder participativo, abordable, que se preocupe por los hombres y las mujeres a su cargo desde un nivel personal y profesional.
- Ampliar la muestra seleccionada de la Cadena para visualizar la perspectiva de los hombres y mujeres que forman parte del área administrativa de los locales, para que se comparen dichos resultados de manera global y puedan plantearse generalizaciones o diferencias marcadas.
- Afinar las preguntas planteadas en el instrumento de Diagnostico de clima organizacional, con el fin de perfeccionar y pulir cuestionamientos más encaminados al Enfoque de género, ya sea de forma directa o indirecta para obtener resultados más precisos sobre las diferenciaciones que pudiesen existir.
- Analizar nuevas técnicas para la recolección de datos desde diferentes instrumentos con el fin de comparar los resultados que arrojan para ser más precisos sobre el estudio del clima desde el enfoque de género, enriqueciendo de la mayor información posible.
- Promover la equidad de género en el desempeño de funciones para los colaboradores y las colaboradoras de la Cadena American Deli, siendo así que posibiliten a ambos géneros a desempeñarse en cualquiera de las áreas de los restaurantes para minimizar las diferencias encontradas en la percepción de los hombres y las mujeres.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. GAN, Federico, BERBEL, Gaspar, (2007): "Manual de Recursos Humanos", Barcelona, Editorial UOC, Pág., 172-175, 189, 195.
2. DÍAZ, Alejandro, "Auditoría del clima y cultura de seguridad en la empresa" en: Buenas tareas, <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10188/diaz.pdf;jsessionid=C40A77327797B11D60B5660081C9A75C.tdx2?sequence=1>
3. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Calipso, México, Pág.61
4. HERRERA, Ricardo (1998), "Las representaciones Sociales de las funciones de género en tres generaciones de mujeres: Un estudio comparativo". La Habana, Pág. 3.
5. DE OLIVERA, Orlandine (1989); "Trabajo, Poder y Sexualidad", México, Editorial: El colegio de México.
6. LAGARDE, Marcela (1993): "Los cautiverios de las mujeres: Madre, Esposa, Monjas, Putas, Presas y Locas", México, Universidad Nacional de México.
7. Instituto de la Mujer (2001) Mainstreaming de Género Informe Final del Grupo de Especialistas en Mainstreaming. Madrid.

BIBLIOGRAFÍA

- Compilación HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZ C. y Baptista p.; Fundamentos de Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- DAVID y NEWSTRON "El comportamiento humano en las organizaciones" Editorial MC Graw, México, D.C, 1995
- DE OLIVIERA, Orlandine, "Trabajo, Poder y Sexualidad", Editorial: El colegio de México, México, 1989.
- FAINSTAIN, Luciana, y PERROTTA, Valentina, Guía para el Diseño de un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género, http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/18680/1/guia_disenodiagnostico_digital_1.pdf
- GAN, Federico, BERBEL, Gaspar, (2007): "Manual de Recursos Humanos", Barcelona- España, Editorial UOC.

- GONZALEZ, María, Tesis: Estrés Laboral, Afrontamiento y sus consecuencias: El Papel Del Género, Facultad de Psicología, Universidad de Valencia, España 2006, <http://www.uv.es/maglogon/GonzalezMorales2006TESIS.pdf>
- HERRERA, Ricardo, Tesis: “Las Representaciones Sociales de las funciones de género en tres generaciones de mujeres: Un estudio comparativo”, Facultad de Psicología Universidad de la Habana, Cuba 1998.
- KATZ Daniel y KHAN Robert. “Psicología Social de las Organizaciones” Editorial Trillas, México, 1989.
- LAGARDE, Marcela, “Los cautiverios de las mujeres: Madre, Esposa, Monjas, Putas, Presas y Locas”, Universidad Nacional de México, Colección de postgrado, México, 1993.
- MARTÍNEZ, Martha, Folleto de Maestría en Psicología Laboral: Diagnóstico para la intervención organizacional. Cuba 2012.
- PEIRÓ, José y RIPOLL, Pilar, (1999): Psicología de las Organizaciones: Cambios, retos y perspectivas, Revista de Psicología General Y Aplicada, 52 (2-3), pág. 169- 176.
- SIKULA, Andrew F. “Administración de Recursos Humanos en empresas”. Editorial Limusa, S.A, México, 1994.
- SMITH, Irene; HERNÁNDEZ, Diley. “Análisis Organizacional en Nueva Banca, con un Enfoque de Género”. Trabajo de Curso. Facultad de Psicología. 1999.
- TERREALDAY, Agurtzane. “Hombre y Mujer, Masculino y Femenino”. Cuadernos Públicos, colectivo pedagógico, Ediciones ADARRA, España.
- VALVERDE, Nabila y CALZADILLA, Anolan, Tesis: Diagnóstico de Clima Organizacional, Facultad de Psicología Universidad de la Habana, Cuba 2000.

ANEXOS

Anexo N° 1. Adaptación del Cuestionario de Clima Organizacional

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
INSTRUCCIONES					
Las respuestas de este cuestionario son estrictamente anónimas y confidenciales. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella realmente refleja lo que ocurre en su centro de trabajo. Por favor, responda a todas preguntas marcando o circulando la respuesta que considere más indicada.					
1= Muy de acuerdo 2= De acuerdo 3= Parcialmente de acuerdo		4=En desacuerdo 5= Muy en desacuerdo			
1. La mayoría de las personas que trabajan aquí piensan que proveemos servicios útiles	1	2	3	4	5
2. La Misión de la Cadena ha sido claramente comunicada	1	2	3	4	5
3. Las personas con las que trabajo creen poder hacer de esta Cadena una organización más efectiva y eficiente.	1	2	3	4	5
4. La planeación es importante y vale la pena para ayudarme a lograr mis requerimientos de trabajo.	1	2	3	4	5
5. En esta época el camino que toma la Empresa parece cambiar constantemente.	1	2	3	4	5
6. Las órdenes que recibo de mis jefes inmediatos y de los demás altos niveles varían con mucha frecuencia.	1	2	3	4	5
7. Después de todo, es mejor jugar a seguir las reglas de la Empresa que tratar de cambiarlas	1	2	3	4	5
8. Cuando la Empresa supera sus objetivos, todos somos recompensados de alguna manera.	1	2	3	4	5
9. El entrenamiento y desarrollo que he recibido me ayuda a trabajar mejor	1	2	3	4	5
10. Se utiliza demasiado tiempo planeando el trabajo y no haciéndolo	1	2	3	4	5
11. Nuestra Empresa facilita que aprendamos lo más posible acerca del área a la cual nos dedicamos	1	2	3	4	5
12. Algunas de las tareas que realizamos no son de tanta utilidad como alguna vez lo fueron	1	2	3	4	5
13. La manera en que reportan las cosas en esta Empresa es útil para el mejor flujo de nuestro trabajo	1	2	3	4	5
14. Algunas veces recibo tanta información que no se cómo utilizarla efectivamente	1	2	3	4	5
15. Mis habilidades y conocimientos corresponden a los requerimientos de mi trabajo	1	2	3	4	5
16. La mayor parte de las personas de esta Empresa están dispuestas a ser más de lo que el trabajo requiere	1	2	3	4	5
17. Yo confío en la Cadena	1	2	3	4	5

18. En nuestra Empresa los empleados saben las tareas específicas que deben hacer	1	2	3	4	5
19. El nivel de desempeño tiene un impacto directo en cómo uno es reconocido	1	2	3	4	5
20. La innovación es altamente respetada y reconocida por la Cadena	1	2	3	4	5
21. Mi función complementa la calidad del servicio al cliente de la Cadena	1	2	3	4	5
22. A menudo se oye en esta Empresa acerca de cambios, pero nunca veo ninguno	1	2	3	4	5
23. Los procedimientos que la Empresa estipula no me ayudan a hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
24. Los equipos, implementos o utensilios son más problema que solución	1	2	3	4	5
25. Nuestra Empresa cambia regularmente y estos cambios son positivos	1	2	3	4	5
26. Siento una gran lealtad hacia esta Empresa	1	2	3	4	5
27. Esta Empresa promueve lo mejor de su gente	1	2	3	4	5
28. Mi Jefe me comunica muy poco su opinión de mi trabajo	1	2	3	4	5
29. La gente con nuevas ideas tiene dificultad para llevarse bien con sus compañeros	1	2	3	4	5
30. A quien no tiene poder es esta Cadena le resulta difícil hacer que se le acepten sus ideas	1	2	3	4	5
31. La dirección de la Empresa nos provee con información frecuente y precisa acerca de la situación de la Cadena	1	2	3	4	5
32. Mi jefe procura que los empleados estén adecuadamente preparados para el desarrollo de su trabajo	1	2	3	4	5
33. Mis jefes no responden a mis sugerencias acerca del trabajo	1	2	3	4	5
34. La Empresa apoya nuevas ideas, experimentos y nuevas maneras de hacer las cosas	1	2	3	4	5
35. Yo entiendo como mi trabajo se relaciona con el trabajo que hacen los demás	1	2	3	4	5
36. La forma en que está estructurada la Empresa ayuda a lograr las metas del trabajo	1	2	3	4	5
37. Pasamos demasiado tiempo planeando actividades del trabajo	1	2	3	4	5
38. En esta Empresa es más importante lo que uno sabe que a quién conoce	1	2	3	4	5
39. En esta Empresa siempre ha tenido de primera prioridad el enseñarle nuevas habilidades a sus empleados	1	2	3	4	5
40. Esta Empresa valora a la gente que continúa su educación y desarrollo	1	2	3	4	5
41. Nuestro trabajo diario puede cambiar, pero los objetivos de la Organización permanecen constantes	1	2	3	4	5

42. La renovación de equipos podría mejorar el servicio y la competitividad de esta Empresa	1	2	3	4	5
43. La gente está bien informada de los planes y objetivos de la Empresa	1	2	3	4	5
44. La mayor parte de la gente en esta Empresa está altamente motivada	1	2	3	4	5
45. El que no toma riesgos nunca llegará a la cima	1	2	3	4	5
46. Mis jefes tienen un estilo gerencial que es abierto y participativo	1	2	3	4	5
47. Muchos empleados ponen un gran esfuerzo, más de lo requerido	1	2	3	4	5
48. En esta Empresa hay mucha gente con excelentes habilidades desarrolladas a través de la Capacitación que ofrece la Cadena	1	2	3	4	5
49. La imagen pública de nuestra Empresa corresponde a la imagen que nosotros queremos transmitir	1	2	3	4	5
50. Yo tengo mucha libertad en la manera que desempeño mi trabajo	1	2	3	4	5
51. La información rara vez fluye desde los niveles altos a los bajos	1	2	3	4	5
52. Yo prefiero trabajar para esta Empresa que para otra	1	2	3	4	5
53. Tarda demasiado tiempo conseguir los recursos necesarios para lograr nuestros objetivos	1	2	3	4	5
54. La mayoría de los empleados en esta Empresa están conscientes del futuro profesional al que pueden aspirar	1	2	3	4	5
55. Usualmente los recursos parecen estar donde son necesitados	1	2	3	4	5
56. Las operaciones en mi unidad son monitoreadas de manera que siempre sabemos nuestra contribución al cumplimiento de la Misión de la Cadena	1	2	3	4	5
57. Los consumidores de nuestro producto o servicio tienen claramente definido qué pueden esperar de nosotros	1	2	3	4	5
58. La mayor parte de la gente en nuestra Empresa no tiene claridad de cómo su trabajo se integra con el de las demás áreas	1	2	3	4	5
59. Nuestra Empresa mira hacia adelante y hacia otras organizaciones para anticipar problemas futuros y oportunidades	1	2	3	4	5
60. Nuestros controles son tan numerosos que frecuentemente obstaculizan nuestro progreso	1	2	3	4	5

Anexo N° 2. Resultados de la valoración de las Variables por Género.

1 = Desfavorable

2 = Ambiguo

3 = Homogéneo

4 = Favorable

Anexo N° 3. Tabulación de respuestas de Hombres y Mujeres por cada pregunta.

Dimensiones	Factor	Pregunta	FEMENINO					MASCULINO				
			MA	A	PA	ED	MD	MA	A	PA	ED	MD
Desarrollo personal y profesional	Sentido de Pertenencia y Orgullo	1	21	14	6	2	2	10	15	12	2	0
		16	12	15	9	6	3	12	9	12	3	3
		21	29	14	1	1	0	22	11	5	0	1
		26	27	12	4	1	1	24	11	3	1	0
		44	14	12	8	2	9	11	11	7	5	5
		47	23	9	5	3	5	12	12	9	5	1
		52	24	11	7	1	2	16	9	10	3	1
		17	26	9	6	2	2	23	5	8	1	2
	Capacitación y Desarrollo	9	32	6	4	1	2	13	14	10	1	1
		11	26	8	7	3	1	12	10	10	6	1
		32	20	11	4	4	6	13	7	9	5	5
		39	15	12	8	3	7	12	11	8	7	1
		48	25	10	9	0	1	18	7	8	1	5
	Comunicación y Retroalimentación	2	29	14	1	0	1	20	10	8	1	0
		14	5	9	7	15	9	5	4	9	13	8
		28	8	9	10	6	12	9	6	4	9	11
		31	13	17	10	2	3	5	13	10	7	4
		43	16	9	9	6	5	10	11	8	6	4
		51	3	14	17	9	2	5	14	15	2	3
		54	17	15	6	2	5	18	10	8	1	2
		56	15	22	7	0	1	19	11	7	0	2
	Reconocimiento	8	21	8	9	2	5	15	6	10	5	3
		19	13	16	9	3	4	8	12	12	3	4
		27	19	14	9	1	2	15	12	8	3	1
		38	9	10	14	9	3	11	10	7	8	3
		40	19	14	5	3	4	12	13	7	3	4
Planeación estratégica de la organización	Rumbo y Visión	5	17	16	10	0	2	12	5	14	1	7
		6	12	15	8	6	4	11	4	12	7	5
		41	13	16	11	1	4	8	19	10	2	0
		49	29	14	2	0	0	22	12	4	0	1
		57	20	15	5	2	3	21	9	8	1	0
		59	25	9	8	2	1	23	5	8	0	3
	Apertura al cambio	3	20	16	6	1	2	15	10	9	1	4
		7	18	3	8	8	8	15	11	3	5	5
		20	15	22	3	4	1	11	12	13	1	2
		22	5	7	13	12	8	15	5	6	5	8
		25	19	10	10	2	4	8	12	16	2	1
		29	5	10	11	12	7	7	7	12	8	5

		34	14	17	11	1	2	9	14	11	4	1
		45	33	7	4	0	1	25	9	2	3	0
		30	8	13	8	11	5	8	10	10	8	3
	Planeación	4	27	15	3	0	0	24	7	3	3	2
		10	3	4	10	19	9	6	6	13	10	4
		37	5	2	15	12	11	5	5	11	12	6
	Procedimiento y Proceso	13	19	10	10	3	3	9	13	6	6	5
		15	27	15	3	0	0	22	10	5	2	0
		18	19	13	8	3	2	17	13	6	1	2
		23	5	6	12	13	9	2	13	11	8	5
		25	19	10	10	2	4	8	12	16	2	1
	Estructura y Organización	12	3	5	14	16	7	5	11	7	13	3
		36	24	12	5	3	1	8	15	10	4	2
		50	17	14	11	1	2	9	17	8	2	3
		53	6	12	12	13	2	4	14	10	8	3
		55	11	12	16	4	2	7	13	10	6	3
		58	6	10	17	12	0	8	10	14	3	4
		60	12	7	13	4	9	11	5	9	7	7
	Automatización	24	3	4	10	13	15	3	5	9	14	8
		42	20	14	10	0	1	24	8	3	3	1
Liderazgo	Liderazgo	33	4	9	10	14	8	3	5	12	13	6
		46	16	11	2	2	14	15	4	12	0	8

Anexo N° 4. Porcentajes De Factores Desde El Enfoque De Género

Dimensiones	Factor	Pregunta	Femenino					Masculino				
			MA	A	PA	ED	MD	MA	A	PA	ED	MD
Desarrollo personal y profesional	Sentido de Pertenencia y Orgullo	1	47	31	13	4	4	26	38	31	5	0
		16	27	33	20	13	7	31	23	31	8	8
		21	64	31	2	2	0	56	28	13	0	3
		26	60	27	9	2	2	62	28	8	3	0
		44	31	27	18	4	20	28	28	18	13	13
		47	51	20	11	7	11	31	31	23	13	3
		52	53	24	16	2	4	41	23	26	8	3
		17	58	20	13	4	4	59	13	21	3	5
		TOTAL	48,89	26,67	12,78	5,00	6,67	41,67	26,60	21,15	6,41	4,17
	Capacitación y Desarrollo	9	71	13	9	2	4	33	36	26	3	3
		11	58	18	16	7	2	31	26	26	15	3
		32	44	24	9	9	13	33	18	23	13	13
		39	33	27	18	7	16	31	28	21	18	3
		48	56	22	20	0	2	46	18	21	3	13
		TOTAL	52,44	20,89	14,22	4,89	7,56	34,87	25,13	23,08	10,26	6,67
	Comunicación y Retroalimentación	2	64	31	2	0	2	51	26	21	3	0
		14	11	20	16	33	20	13	10	23	33	21
		28	18	20	22	13	27	23	15	10	23	28
		31	29	38	22	4	7	13	33	26	18	10
		43	36	20	20	13	11	26	28	21	15	10
		51	7	31	38	20	4	13	36	38	5	8
		54	38	33	13	4	11	46	26	21	3	5
		56	33	49	16	0	2	49	28	18	0	5
		TOTAL	29,44	30,28	18,61	11,11	10,56	29,17	25,32	22,12	12,50	10,90
	Reconocimiento	8	47	18	20	4	11	38	15	26	13	8
		19	29	36	20	7	9	21	31	31	8	10
		27	42	31	20	2	4	38	31	21	8	3
		38	20	22	31	20	7	28	26	18	21	8
		40	42	31	11	7	9	31	33	18	8	10
		TOTAL	36,00	27,56	20,44	8,00	8,00	31,28	27,18	22,56	11,28	7,69
Planeación estratégica de la organización	Rumbo y Visión	5	38	36	22	0	4	31	13	36	3	18
		6	27	33	18	13	9	28	10	31	18	13
		41	29	36	24	2	9	21	49	26	5	0
		49	64	31	4	0	0	56	31	10	0	3
		57	44	33	11	4	7	54	23	21	3	0
		59	56	20	18	4	2	59	13	21	0	8
		TOTAL	42,96	31,48	16,30	4,07	5,19	41,45	23,08	23,93	4,70	6,84
	Apertura al cambio	3	44	36	13	2	4	38	26	23	3	10
		7	40	7	18	18	18	38	28	8	13	13
		20	33	49	7	9	2	28	31	33	3	5
		22	11	16	29	27	18	38	13	15	13	21
		25	42	22	22	4	9	21	31	41	5	3
		29	11	22	24	27	16	18	18	31	21	13

		34	31	38	24	2	4	23	36	28	10	3
		45	73	16	9	0	2	64	23	5	8	0
		30	18	29	18	24	11	21	26	26	21	8
		TOTAL	33,83	25,93	18,27	12,59	9,38	32,19	25,64	23,36	10,54	8,26
	Planeación	4	60	33	7	0	0	62	18	8	8	5
		10	7	9	22	42	20	15	15	33	26	10
		37	11	4	33	27	24	13	13	28	31	15
		TOTAL	25,93	15,56	20,74	22,96	14,81	29,91	15,38	23,08	21,37	10,26
	Procedimiento y Proceso	13	42	22	22	7	7	23	33	15	15	13
		15	60	33	7	0	0	56	26	13	5	0
		18	42	29	18	7	4	44	33	15	3	5
		23	11	13	27	29	20	5	33	28	21	13
		25	42	22	22	4	9	21	31	41	5	3
		TOTAL	39,56	24,00	19,11	9,33	8,00	29,74	31,28	22,56	9,74	6,67
	Estructura y Organización	12	7	11	31	36	16	13	28	18	33	8
		36	53	27	11	7	2	21	38	26	10	5
		50	38	31	24	2	4	23	44	21	5	8
		53	13	27	27	29	4	10	36	26	21	8
		55	24	27	36	9	4	18	33	26	15	8
		58	13	22	38	27	0	21	26	36	8	10
		60	27	16	29	9	20	28	13	23	18	18
		TOTAL	25,08	22,86	27,94	16,83	7,30	19,05	31,14	24,91	15,75	9,16
	Automatización	24	7	9	22	29	33	8	13	23	36	21
		42	44	31	22	0	2	62	21	8	8	3
		TOTAL	25,56	20,00	22,22	14,44	17,78	34,62	16,67	15,38	21,79	11,54
Liderazgo	Liderazgo	33	9	20	22	31	18	8	13	31	33	15
		46	36	24	4	4	31	38	10	31	0	21
		TOTAL	22,22	22,22	13,33	17,78	24,44	23,08	11,54	30,77	16,67	17,95

Anexo N° 5. Estado de Arte

AUTOR(A)	PAÍS/ AÑO	TÍTULO	CONTENIDO DE INTERÉS	REFLEXIÓN		
				REFLEXIÓN QUE APORTA	QUE ME INTERESA DE ESE APOORTE	ANALISIS
Valverde Nabila y Calzadilla Anolan	CUBA 2000	Diagnóstico de Clima organizacional desde un enfoque de género	Estudio de clima organizacional de las Cadenas de Tiendas el Caracol en Cuba basado en un enfoque de género	No existen diferencias significativas en cuanto a las variables analizadas, pero se ve clara evidencia en cuanto a la motivación por parte de los empleados varones por el desarrollo profesional dentro de la empresa cuestión que es de baja tendencia en las mujeres.	La importancia del estudio es su evaluación o aporte como una nueva tendencia el enfoque de género por ser temas poco abordados en las empresas.	La muestra que se seleccionó era relativamente pequeña según plantearon las autoras, se debía dar mayor énfasis en las posibles diferencias de género en la organización.
Atapuma Sandra	ECUADOR 2006	Plan de Mejoramiento de Clima Organizacional en Cadenas de KFC Quito.	Estudio de Clima Organizacional de la Cadena KFC en Quito.	Dentro del ambiente interno, la empresa presenta fortalezas que según las encuestas aplicadas al personal operativo, considera que la calidad y los procesos operativos para la elaboración del producto son relativamente buenos, mientras que debido a la falta de definiciones en la empresa la comunicación, motivación, capacitación, y reconocimiento son debilidades organizacionales.	Es un estudio efectuado en la misma organización, pero en diferente cadena, se utilizó un instrumento diferente propuesto por la autora, sin embargo no se realizó bajo un enfoque de género.	A partir de la experiencia y el diálogo con la autora, no se tomaron las sugerencias del plan de mejoramiento, sin embargo, fue un estudio relevante para conocer la percepción de los colaboradores con respecto a diversas variables. Principalmente se identificó que el personal no se encontraba contento con la parte salarial y con el trato humano recibido.