

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología que se utilizó para poder llevar a cabo el análisis de clima laboral de la empresa de ropa del grupo español Inditex; Zara, ubicada en la ciudad de Puebla.

A lo largo de este capítulo se plantea la forma en que se diseñó la investigación, de acuerdo a un método cualitativo, entrevistas, y a un método cuantitativo, instrumento de medición. Así como también se explicará la razón y el diseño de las distintas metodologías empleadas.

Antes de empezar a definir la investigación cualitativa y cuantitativa, hay que recordar que en el marco teórico se explican las fases y los pasos que se deben utilizar para llevar a cabo un análisis de clima laboral.

De acuerdo a las fases que se necesitan para realizar un estudio de clima laboral, esta tesis cumplió adecuadamente con las cuatro fases, y se explican de que manera a continuación:

**Fase 1:** Esta fase se llevó a cabo, al identificar aquellas variables en las que se creyó pudiera estar fallando la empresa, variables como *Relación con el jefe, Capacitación y desarrollo, Comunicación, Satisfacción y Motivación*.

**Fase 2:** Se realizó mediante las diez entrevistas aplicadas a algunos empleados y las treinta y cuatro encuestas para todos los empleados de la empresa.

**Fase 3:** Para las entrevistas estructuradas se seleccionaron 10 empleados al azar y las encuestas fueron cuestionarios autoaplicados a todos los empleados

**Fase 4:** Finalmente se llegó a los resultados que incluyen un análisis de las variables estudiadas, además se describieron las conclusiones a las que se llegaron con el estudio y por último se hicieron sugerencias y recomendaciones generales y específicas.

Para implementar exitosamente un clima laboral, como se menciona en el marco teórico, es importante seguir con los nueve pasos. A continuación se muestra una lista en donde se especifican los pasos que se llevaron a cabo en este estudio.

No	PASO	Si/No
1	Identificar las necesidades a satisfacer o problemas a resolver en materia de clima laboral	Si
2	Determinar los objetivos y procedimientos del estudio	Si
3	Determinar los temas a estudiar y desarrollar el cuestionario (instrumento de medición)	Si
4	Aplicar el cuestionario; codificar y capturar los datos	Si
5	Analizar e interpretar los resultados: <b>fase primaria</b>	Si
6	Retroalimentar y validar los resultados con los directivos o áreas usuarias: <b>fase secundaria</b>	Si
7	Retroalimentar los resultados a los empleados: <b>fase terciaria</b>	Si
8	Determinar e implantar acciones para el mejoramiento y/o reforzamiento de clima laboral	Si
9	Seguir y evaluar las acciones implantadas	No

Cuadro No 16. Pasos que se utilizaron en el clima laboral de Zara -Puebla. Fuente: El Autor.

En el cuadro se muestra que la mayorías de las acciones fueron concretadas, sin embargo el último punto no se efectuó, porque esta investigación es una tesis. De acuerdo a las escalas de clima laboral que presentan Litwin y Stringer (1978), a continuación se especifican las escalas que se consideraron dentro de este análisis.

ESCALAS	Si/No
Estructura	Si
Responsabilidad	Si
Recompensa	Si
Desafío	Si
Relaciones	Si
Cooperación	Si
Estándares	Si
Conflicto	Si
Identidad	Si

Cuadro No 17. Escalas que se utilizaron en el clima laboral de Zara -Puebla. Fuente: El Autor

La tabla muestra que la mayoría de las escalas fueron tratadas dentro de este análisis de clima laboral para la empresa Zara-Puebla. A continuación se explica de forma detallada la investigación cualitativa y cuantitativa.

### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

La investigación es un proceso o un método indispensable para llegar a un resultado satisfactorio. En sí, su finalidad es llegar a obtener datos e información, directa o indirectamente, de acuerdo al objetivo de la misma, todo esto se basa mediante el surgimiento de una idea.

Antes de realizar una investigación, es indispensable pensar y organizar algunos conceptos básicos para poder realizarla, dichos conceptos fueron ideados y reestructurados por Sampieri, Collado y Baptista. Los conceptos son:

- ❖ Planteamiento del problema
- ❖ Objetivos de investigación
- ❖ Preguntas de investigación
- ❖ Justificación de la investigación
- ❖ Criterios para evaluar una investigación
- ❖ Viabilidad de la investigación
- ❖ Consecuencias de la investigación

La finalidad de toda ciencia al investigarse es adquirir conocimientos, en otras palabras, es indispensable elegir el método adecuado para obtener conocimientos basados en la realidad. Existen dos tipos de investigación que pueden ofrecer información valiosa, pero cada una trabaja para obtener datos específicos dentro de distintos campos, una trabaja con las cualidades del objetivo y la otra mide cantidades.

### 3.1.1 Investigación cualitativa

Tiene como *Propósito*: Explicar y obtener conocimiento profundo de un fenómeno a través de la obtención de datos extensos narrativos.

*Diseño y el método*: Flexible, se especifican en términos generales en el desarrollo del estudio. Puede existir no intervención y el mínimo de distracción. Histórica, Etnográfica y estudios de casos.

*Estrategia de recolección de datos*: Recolección de documentos, observación participativa, entrevistas informales y no estructuradas, notas de campo detalladas y extensas.

*Interpretación de datos*: Conclusiones tentativas y revisiones se van dando sobre la marcha del estudio, generalizaciones especulativas o simplemente no se dan.

*Tendencias*: Estudios más estructurados. Incremento en la aplicación de las dos estrategias de investigación en un mismo estudio.

### 3.1.2 Investigación cuantitativa

Tiene como *Propósito*: Explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos.

*Diseño y el método*: Estructurada, inflexible, específica en detalles en el desarrollo del estudio. Involucra intervención, manipulación y control. Puede ser descriptiva, correlacional, casual comparativa y experimental.

*Interpretación de datos*: Las conclusiones y generalizaciones se formulan al concluir el estudio y se expresan con un grado predeterminado de certeza.

*Tendencias:* Estudios más estructurados. Incremento en la aplicación de las dos estrategias de investigación en un mismo estudio.

En ambos apartados 3.1.1 y 3.1.2 son características que diferencian a las investigaciones cualitativas y cuantitativas, textual de (Gay, 1991, p.214, 215) obtenido de la tesis de Gerardo Alanis Lara.

### **3.1.3 Diferencias ente investigación cualitativa y cuantitativa.**

Fernández y Díaz, (Octubre de 2004) definen dichas investigaciones de la siguiente manera y marcan las diferencias entre ambas y sus métodos.

La **investigación cuantitativa** es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La **investigación cualitativa** evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

La diferencia fundamental entre ambas metodologías radica en que, la *cuantitativa* estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la *cualitativa* lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación *cualitativa* trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación *cuantitativa* trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

([www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.htm#top](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.htm#top), octubre de 2004)

Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa.	
Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Centrada en la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Observación naturista sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetiva	Objetiva
Inferencias de sus datos	Inferencias más allá de los datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva	Confirmatoria, inferencial, deductiva
Orientada al proceso	Orientada al resultado
Datos "ricos y profundos"	Datos "sólidos y repetibles"
No generalizable	Generalizable
Holista	Particularista
Realidad dinámica	Realidad estática

Cuadro No 18. Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa  
 Fuente: [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.htm#top](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.htm#top)

Entonces, para entender y especificar mejor aquellas diferencias entre la investigación cualitativa y la cuantitativa. L. R. Gay menciona un esquema en donde define y hace la diferencia de ambas investigaciones (Gay, 1991:214 y 215)

### 3.1.4 Justificación del empleo de las metodologías cuantitativas y cualitativas.

En general los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa, ya que, con una muestra representativa de la población hacen inferencia a dicha población a partir de una muestra con una seguridad y precisión definida. Por tanto una limitación de los métodos cualitativos es su dificultad para generalizar. Fernández y Díaz, ([www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.htm#top](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.htm#top), octubre de 2004)

## Ventajas e inconvenientes de los métodos cualitativos vs. cuantitativos

Ventajas e inconvenientes de los métodos cualitativos vs cuantitativos.	
Métodos cualitativos	Métodos cuantitativos
Propensión a "comunicarse con" los sujetos del estudio	Propensión a "servirse de" los sujetos del estudio
Se limita a preguntar	Se limita a responder
Comunicación más horizontal... entre el investigador y los investigados... mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural	
Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población	Son débiles en términos de validez interna -casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir-, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población
Preguntan a los cuantitativos: ¿Cuan particularizables son los hallazgos?	Preguntan a los cualitativos: ¿Son generalizables tus hallazgos?

Cuadro No 19. Ventajas e inconvenientes de los métodos cualitativos vs. cuantitativos.

Fuente: [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.htm#top](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.htm#top)

Es importante utilizar los dos métodos, tanto el cualitativo como el cuantitativo debido a que con el uso de ambos métodos se evitan sesgos y la información es más importante y válida, sin embargo el método cuantitativo tiene un valor más importante debido a que es un método más trabajado con un universo más específico y definido.

### 3.1.5 Metodología cualitativa

El estudio de clima laboral aplicado a la empresa Zara, caso específico Puebla, requiere de los dos tipos de investigación citados anteriormente, cualitativo y cuantitativo, debido a que se necesita información más profunda por parte de los empleados y gerentes con la finalidad de poder obtener datos específicos y aclaratorios, que en una encuesta no podríamos obtener.

El instrumento que se utilizó para poder realizar la parte cualitativa de este análisis de clima laboral fue la entrevista. Por medio de ella se puede recolectar información más profunda, clara y específica acerca de las vivencias personales de los empleados, la percepción que tienen sobre sus jefes, como es su trabajo diario, pesares y

los cambios a los que son sometidos ambas partes, tanto la gerencia como las plantillas de trabajo.

La entrevista es uno de los métodos que se usan con mayor frecuencia para recabar datos. El entrevistador plantea preguntas y el entrevistado las contesta. Existen diversas ventajas en las entrevistas. En primer lugar se tiene la oportunidad de observar al entrevistado, retroalimentándose mediante expresiones faciales y gestos. En segundo lugar el sistema ofrece una base para efectuar preguntas adicionales que surjan durante la entrevista (Hodgetts, 1981: 37)

Existen tres tipos de entrevistas:

- **Estructurada:** Sigue un texto específico, es aquella que ha sido planeada y contiene preguntas abiertas y/o cerradas.
- **Semi- estructurada:** Es la más común, se caracteriza por no seguir al pie de la letra la secuencia de preguntas, sin embargo cuenta con un esquema.
- **No Estructurada.-** Es aquella que no está planeada. Es difícil de lograr por ser limitada.

Para este estudio se realizaron entrevistas al azar a 10 empleados de la empresa Zara. Estas arrojaron datos de gran importancia con información más clara y explícita, en donde cada uno de los entrevistados comenta de forma personal las ventajas y desventajas que encuentra al trabajar en una tienda Zara.

El contenido de las entrevistas proporciona información de acuerdo a variables específicas y generales a la vez. Dichas variables se eligieron de acuerdo a algunas propuestas por Davis (1983) y Davidson (1979), tomando en cuenta las que podrían ser las más relevantes. En primer lugar se realizaron cuatro entrevistas, utilizadas como entrevistas piloto, con una guía de preguntas concretas en donde únicamente se pueden obtener datos generales con cuestiones acerca de la rotación de personal dentro de la



empresa, salario, motivación, capacitación, respeto, incentivos, estrés y recursos humanos entre otras, además contiene información acerca de la atención al cliente, principal objetivo de la empresa y la comunicación dentro de la empresa. Después se agregó una batería de preguntas en la cual se plantean cuestiones tanto positivas como negativas (las primeras cuatro preguntas de la entrevista), después, durante la segunda parte de las entrevistas realizadas a otros seis miembros de la empresa, se agregó una batería de preguntas llamada los **DOCE PASOS A SEGUIR: El Q12 define las condiciones del mejor lugar de trabajo**<sup>2</sup> de Coffman y González Molina el cual funciona como:

- Principal identificador de productividad, reducción de costos, seguridad, baja productividad, rentabilidad, crecimiento
- Explica la situación actual en relación con el futuro estado de los resultados financieros
- Conformar un sistema global que emplea un solo idioma dondequiera que se exprese
- Sus efectos son duraderos y sostenibles
- Libera de todo potencial de involucramiento de los individuos
- Demuestra que el involucramiento pleno es producto, no sólo de cómo piensan los empleados, sino también de cómo se sienten.

La metodología cualitativa, para realizar este análisis de clima laboral, justifica su uso de acuerdo a los siguientes puntos:

- a. Se realiza una observación participante discreta en la cual se observa la forma de trabajo en los empleados y gerentes, su disposición para atender al cliente, el

---

<sup>2</sup> Éste método fue diseñado por Curt Coffman (Coautor de Primero, rompa las reglas, además es líder Mundial del Sistema Q12) y Gabriel González Molina (Líder mundial del Sistema de Gerencia Gallup-Path- el Sigma Humano- y es doctor en Ciencias Sociales). El Q12 es una marca registrada de The Gallup Organization, Princeton, Nueva Jersey. Los doce ítems de Q12 están protegidos por derechos de propiedad intelectual de The Gallup Organization, 1992-1999. Todos los derechos reservados. Funciona para definir las condiciones del mejor lugar de trabajo

manejo y organización de la tienda y el clima que presenta el ambiente dentro de la empresa.

- b. Las entrevistas contienen preguntas con temas diversos como su percepción sobre la rotación de personal, el salario que reciben, la motivación o desmotivación que presentan, la capacitación que se les imparte, el respeto que reciben, los incentivos, el estrés que manejan y recursos humanos entre otras, además cuestiones sobre la atención al cliente y la comunicación que existe dentro de la empresa.
- c. Con base a la información obtenida, se pretende hacer un análisis de las percepciones tanto de los encargados como de los dependientes y conocer cuál se encuentra en mejor estado de satisfacción.
- d. Por otra parte es importante saber si el clima laboral es favorable o desfavorable por secciones ya que la tienda cuenta con tres secciones, señora (la más amplia de la tienda y se subdivide en señora, básico y traffaluc), caballero y niño. Cada sección cuenta con un encargado, que es un gerente por sección, un segundo, que puede ser el subgerente de la sección y los dependientes.

Las variables de las preguntas de las entrevistas servirán como una base general que contiene información básica y completa acerca de las problemáticas que puedan surgir dentro con la plantilla de la tienda. Además de servir como fuente principal para poder elegir las variables más significativas y que puedan arrojar resultados interesantes al momento de realizar el instrumento de medición, el cual, por problemas de acceso a la empresa y por falta de tiempo por parte de los empleados tiene que ser lo más concreto posible.

### **3.1.6 Metodología cuantitativa**

La metodología cuantitativa es el método más efectivo que vamos a utilizar debido a que es el instrumento de medición aplicado a la mayoría de la población de nuestro objeto de estudio, mide variables específicas y nos proporciona información valiosa con resultados estadísticos confiables que se pueden representar mediante gráficas o histogramas.

Para poder elegir las variables más significativas, la metodología cuantitativa de este estudio se basó de las entrevistas efectuadas con anterioridad a 10 empleados de la empresa Zara. El instrumento de medición únicamente contiene cinco variables significativas y tres preguntas abiertas, aunque cabe destacar que no se hicieron cuestionarios piloto, el motivo de esto fue porque la corporación Inditex impide el acceso a cualquier individuo ajeno a sus empresas debido a que toda su información es confidencial y se encontraban haciendo cambios en la estructura de la tienda, y por lo tanto las encuestas fueron realizadas durante los descansos de los empleados y de forma confidencial.

### **3.1.7 Estudios por su nivel de análisis**

Toda investigación requiere decisión y determinación en el tipo de análisis que va a emplear de acuerdo a la indagación que se realiza. Dankhe (1986) define cuatro principales tipos de estudio en las ciencias sociales por su nivel de análisis, los estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. El tipo de estudio depende de la estrategia de investigación.

Es importante aclarar que cada uno de los tipos de estudio son igualmente importantes.

#### **a) Estudios exploratorios**

Los estudios exploratorios se realizan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes

(Sampieri, F.Collado y Baptista, 1999, p 58). Es importante realizar este tipo de estudios porque podemos saber acerca de los temas menos trabajados y principalmente la forma en que han sido tratados, lo cual nos puede proporcionar ideas para poder tener nuevas perspectivas ante los temas menos investigados. Nos familiarizan con fenómenos poco conocidos y nos permiten indagar en nuevas investigaciones.

#### **b) Estudios descriptivos**

Este tipo de estudio es más específico, debido a que determinan de manera más concreta los fenómenos a analizar. La característica primordial de este tipo de estudio recae en que se especializa en medir con precisión conceptos o variables. Pero a diferencia de los estudios exploratorios, estos requieren de conocimiento suficiente en el área que se va a trabajar. Además ayudan a predecir.

#### **c) Estudios correlacionales**

Este tipo de estudios tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. Además de buscar correlación entre variables su propósito principal es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (Sampieri, F.Collado y Baptista, 1999, p 58)

Las correlaciones pueden ser positivas y negativas, positiva es cuando las dos variables a estudiar contienen datos altos y es negativa cuando alguna de las dos proporciona datos bajos.

#### **d) Estudios explicativos**

Los estudios explicativos, van más allá de una simple o rebuscada descripción, su finalidad es buscar razones y justificar hechos, *responden a las causas de los eventos físicos o sociales*. Se puede decir que este estudio da razón a la explicación de los

demás estudios y generalmente responde a las ciertas preguntas de investigación como qué y por qué.

Es elemental el saber cuál es la especialidad de cada tipo de estudio, tanto del exploratorio, del descriptivo, correlacional y del explicativo para saber el tipo de análisis que vamos a implementar en nuestra estrategia de investigación.

Para este análisis de clima laboral de la empresa Zara de Puebla se puede decir que este estudio se centra principalmente en el estudio **correlacional**, debido a que es el más valioso por el contenido de su información y por la relación que se hace con las variables utilizadas en la encuesta y dentro del enfoque **explicativo** debido a que busca justificar y argumentar esta investigación.

Como estudio exploratorio cabe mencionar que aunque diversas empresas evalúan su clima laboral constantemente y es un tema de estudio, específicamente, según la investigación acerca de los métodos de evaluación de la empresa, nunca se ha realizado un análisis de clima laboral dentro de una sucursal Zara del grupo Inditex. En cuanto a estudio descriptivo es importante considerar que aquí se definen variables para las entrevistas, como ya se menciona anteriormente, con temáticas generales, utilizando los doce pasos a seguir de Coffman y González, clientes y comunicación, mientras que el instrumento de medición cuenta con cinco variables específicas: Relación con el jefe, capacitación y desarrollo, comunicación, satisfacción y motivación.

El estudio explicativo responde a los resultados obtenidos en cada uno de los métodos empleados, es decir, mediante las respuestas obtenidas en las entrevistas y las encuestas.

El estudio correlacional se obtiene, en esta investigación, mediante la relación de la variable principal, la satisfacción global considerada la variable dependiente, relacionada con cada una de las baterías de las variables independientes: relación con el jefe, capacitación y desarrollo, comunicación, satisfacción y motivación.

El uso de los estudios permite elaborar un mejor instrumento de investigación para poder obtener resultados satisfactorios y que puedan detectar las fallas y los aciertos que se presentan en la empresa Zara en su organización.

### 3.1.8 Objeto de estudio

*Tienda Zara de Puebla ubicada en el C.C Angelópolis- Boulevard del niño Poblano 2510 en la Colonia Concepción de la Cruz*

Es importante hacer hincapié que la empresa Zara es un empresa que entra en el concepto de tiendas *just in time*, esto quiere decir que produce ropa económica, con diseños de moda actual, las cuales se fabrican y se diseñan en poco tiempo para venderlas en sus más de 2000 tiendas ubicadas en 52 países.

Cada tienda Zara se puede definir como una pequeña empresa que depende de Arteixo en La Coruña, España, que es una corporación importante y central de la cual se producen y se distribuyen millones de prendas a cada una de sus cadenas de ropa en todo el mundo.

Debido al acceso negado por parte de la empresa para realizar este tipo de análisis, únicamente se toma como objeto de estudio la empresa Zara de Puebla, pero esta sucursal puede dar una idea general de la organización y la vivencia interna tanto de los empleados como de los gerentes ya que cada una de las tiendas Zara maneja la misma distribución de secciones, las cuales son:

**Dama:** Esta sección está dirigida para el mercado de la mujer, pero está subdividida en tres secciones más, clasificadas por estilos de ropa. Sección señora, tiene ropa para mujeres mayores que gustan de diseños juveniles, ropa más formal y clásica.

La sección de básico trabaja con prendas, como su nombre lo dice básicas pero con un toque de formalidad y juventud. La tercera sección es llamada Traffaluc, la cual trabaja con ropa más juvenil, atrevida y con cierta informalidad para las chicas de hoy en día.

**Caballero:** Esta sección posee ropa de todo tipo, principalmente con diseños modernos en cuanto a formalidad e informalidad.

**Niño:** Esta sección posee ropa de bebés hasta niños entre 12 y 16 años de edad con diseños coloridos formales e informales.

El número de empleados puede variar de acuerdo a las necesidades de trabajo que presenta la empresa, a veces necesitan más empleados para mantener la organización de las tiendas. Sin embargo, este estudio aplicado a Zara-Puebla, que cuenta con 38 empleados, puede funcionar como un experimento que más tarde puede ser aplicado a otras sucursales y así lograr obtener información importante para el mejoramiento de la empresa.

### **3.1.9 Validación de la información**

La información obtenida ha sido validada, en primer lugar por 10 de los empleados que trabajan en la empresa, entre gerentes, segundos, dependientes y cajeros. Además de encuestar a cada uno de los empleados de la empresa durante un periodo que comprende entre abril y agosto.

La empresa tiende a cambiar el número de empleados por dos razones importantes. En primer lugar por la rotación de personal tan frecuente que se presenta en la tienda y en segundo lugar, los empleados comentan que la empresa tiene permitido contratar a cierto número de empleados que varía de acuerdo a la temporada y al número de ventas que tenga la tienda.

Durante el periodo de la investigación hubo rotación de personal frecuente, pero aproximadamente siempre contaron con un número de empleados que se encontraban entre 35 y 40 empleados. Generalmente cuentan con un gerente general conformado por una mujer, dos encargados, uno de caballero y otro de niño, tres segundos o

subgerentes, uno de dama, uno de caballero y uno de niño, y el demás personal es considerado dependiente.

### 3.1.10 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación surge después de haber definido el tipo de investigación que va a ser utilizado y de haber establecido los lineamientos para la investigación. El diseño busca responder de manera efectiva los propósitos que se plantearon para llevar a cabo dicha investigación. Christensen (1980) señala que el término “*diseño*” se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. (Sampieri, Collado y Baptista, 1999:106)

#### *Preguntas de investigación*

1. ¿Cuáles son los factores que más afectan a los empleados de la empresa Zara Puebla?
2. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los empleados de la tienda Zara Puebla?
3. ¿Cuál es la percepción y la opinión que tienen los trabajadores de la empresa ante sus superiores?
4. ¿Qué tan motivados se sienten los empleados de la empresa y de qué manera les gustaría ser motivados?
5. ¿Los canales y los medios de comunicación, son eficientes y permiten el logro de metas, objetivos, y un buen ambiente laboral?
6. ¿Qué opinión o sugerencia tienen los empleados para la tienda Zara?



La herramienta de diseño permite al investigador utilizarla como una guía específica para poder alcanzar sus objetivos, contestar las interrogantes y las hipótesis que se formuló al principio de la indagación.

### **3.2 Unidades de análisis de la fase cualitativa**

Se realizaron diez entrevistas a los empleados de la tienda Zara caso específico Puebla. En las primeras cuatro entrevistas se aplicó un cuestionario de preguntas con la finalidad de examinar si esas preguntas eran las adecuadas, por lo que se puede decir que fueron entrevistas piloto, después se agregó una sección, aplicada a otros seis empleados, en la cual se plantean preguntas generales para tener una idea de la situación en la que se encuentran los empleados.

Para esta fase se necesitaba entrevistar a un porcentaje representativo de los empleados. Se considera que un **10%** puede ser un porcentaje representativo, por lo que si la población es de 38 personas este representa el **100%**, y únicamente se necesitaba entrevistar a *4 personas* para cumplir con el **10%**, sin embargo, se entrevistaron a *10 personas* por lo que se entrevistó a un **26.3%** de los empleados, una muestra muy representativa de la población total.

Se entrevistaron a dos encargados, a una segunda, dos cajeras y a cinco dependientas con la finalidad de obtener información de acuerdo a las distintas perspectivas que tiene cada empleado de acuerdo a su puesto de trabajo.

Los entrevistados fueron: (Se especifica el tiempo que han laborado en la empresa y su puesto)

- 1.- Angélica -2 años y medio (Dependiente)**
- 2.- Marianela- 4 años (Cajera)**
- 3.- Kenya Flores- 3 años y medio (Dependiente)**
- 4.- Ruth Adriana- 5 años y medio (Dependiente)**

- 5.- Alma Trucillos 5 años y medio (Dependiente)**
- 6. Marisol Martínez Alvarez 2 años 6 meses. (Dependiente)**
- 7. Erica del Valle- 4 años y medio- Encargada de la sección de niño (Encargada de niño)**
- 8.- Yunuen Urbina- 4 años y medio (Cajera central)**
- 9.-Guadalupe Castillo Marino- 5 años y medio. (Encargada segunda de la tienda)**
- 10.-Ulises Oropeza- 5 años 9 meses. (Encargado de la sección Caballero)**

El propósito de las entrevistas es obtener información profunda y específica acerca de lo que los empleados viven dentro de la empresa, lo cual, puede arrojar datos importantes debido a que el entrevistado se desahoga de manera personal y con mayor confianza sobre su sentir hacia la empresa, tanto positiva como negativamente.

Las entrevistas personales permitieron:

- Ahondar en ciertos temas de importancia para ellos.
- Obtener datos más detallados acerca de cada una de las preguntas que se hacen.
- Proporcionar información en la que los empleados presentaron mayor confianza.
- Obtener percepciones específicas sobre cada persona
- Tener contacto directo con el trabajador.
- Y determinar las variables para la fase cuantitativa.

Es importante dejar en claro que cada uno de los instrumentos utilizados tienen un valor substancial en las investigaciones, ya que, cada uno, proporciona información interesante pero de distinta manera. Sin embargo, todos los métodos tienen sus desventajas. En el caso de las entrevistas, éstas conllevan tiempo, privan de anonimato, no se pueden generalizar datos, además, la transcripción de entrevistas implica gran cantidad de tiempo, pueden ser costosas y por último no todas las personas disponen de tiempo para ser entrevistados.

### 3.2.1 Instrumento cualitativo: Preguntas para la entrevista

El cuestionario de preguntas para la parte de las entrevistas se divide en cinco secciones: La *primera* sección contiene cuatro preguntas introductorias acerca de lo positivo y lo negativo de trabajar en Zara; la *segunda* parte contiene los **DOCE PASOS A SEGUIR: El Q12 define las condiciones del mejor lugar de trabajo** de Coffman y González, la *tercera* parte tiene preguntas generales sobre distintas variables como rotación de personal en la empresa, salario, motivación, capacitación, respeto, incentivos, estrés y recursos humanos, la *cuarta* sección, abarca preguntas acerca de atención al cliente y la *quinta* y última sección habla acerca de la comunicación interna por parte de toda plantilla de trabajo.

#### 3.2.1.1 Secciones del cuestionario de preguntas para la entrevista y variables del instrumento cualitativo

Esta parte de la investigación pretende explicar la razón por la cual se aplicaron las distintas secciones del cuestionario de entrevista y expone brevemente algunos términos y definiciones de variables utilizadas en el cuestionario. El cuestionario consta de *cuarenta y seis preguntas abiertas*, cuatro de la primera sección, doce de la segunda, en la sección general hay diecinueve preguntas, la cuarta sección consta de tres secciones y la última parte de ocho preguntas.

#### Sección filtro

Antes de comenzar la entrevista se le pidió a cada uno de las personas que proporcionaran su nombre, su puesto de trabajo y el tiempo que llevan laborando en la empresa. Ver Anexo B. Batería de preguntas de las entrevistas.

### **a) Primera sección: Introducción**

Esta parte propone situar a los empleados, acerca de lo que se propone que contesten y comenten sobre su lugar de trabajo antes de profundizar en el tema. El objetivo es que opinen en general y de manera concreta que es lo bueno de trabajar en Zara y qué es lo malo, y por otra parte saber que es lo que permite que se sientan bien o mal dentro de la empresa. Aquí se toman en cuenta las primeras respuestas que ofrecen. **Ver Anexo B. Batería de preguntas de las entrevistas.**

### **b) Segunda sección: DOCE PASOS A SEGUIR**

Esta sección trabaja con una técnica de preguntas ideada por Curt Coffman y Gabriel González Molina, de su libro ¡Siga esta ruta! (2002), en donde hablan acerca de cómo las mejores organizaciones del mundo logran crecer desarrollando el potencial humano. El Q12 Los doce pasos a seguir, es una marca registrada de The Gallup Organization, Princeton y Nueva Jersey. Los ítems están protegidos por derechos de propiedad intelectual de The Gallup Organization, 1992-1999.

**Ver Anexo B. Batería de preguntas de las entrevistas.**

***Segunda sección: DOCE PASOS A SEGUIR: El Q12 define las condiciones del mejor lugar de trabajo***

A continuación se explica cada uno de los ítems:

La primera pregunta, **Q1**, funciona para saber qué tan claras dejan los gerentes las responsabilidades y obligaciones que tienen los empleados en su puesto de trabajo.

**Q2**, funciona para saber si la falta de herramientas necesarias puede convertir el deseo de hacer bien un trabajo en un ejercicio frustrante.

**Q3**, funciona para saber que sea cual sea la actividad de la empresa, o lo que se espera de su trabajo o las normas de la organización, las personas acabarán

haciendo lo que mejor saben hacer. Pero si no lo hacen en el cargo apropiado se pierde lo mejor de ellas.

**Q4**, funciona para saber si se lleva a cabo un reconocimiento personal por parte de la empresa al trabajador, tomando en cuenta que el reconocimiento debe estar vinculado al resultado esperado y al talento que va en esta dirección.

**Q5**, funciona para saber si los jefes o supervisores se interesan en los trabajadores, como personas y como empleados.

**Q6**, funciona para saber si la organización sigue políticas en las que promueven en absoluto el crecimiento y el desarrollo de los empleados y de los mismos jefes.

**Q7**, funciona para saber si la empresa estimula a los empleados a que contribuyan con sus ideas. Las ideas innovadoras no tienen precio y contribuyen con la competitividad.

**Q8**, funciona para saber si saben o no la misión o propósito de su empresa y si ésta hace que sientan que su trabajo es importante. Esto funciona como una compensación emocional, ya que no se puede medir.

**Q9**, funciona para saber si existe o no identificación con un involucramiento compartido, el cual va a ser esencial para que el grupo de trabajo forje productos y servicios de calidad

**Q10**, funciona para saber si los empleados cuentan o no con un mejor amigo o simplemente con una amistad dentro del trabajo. Las amistades aumentan la motivación.

**Q11**, funciona para saber si los jefes o los superiores de cada área informan a los empleados lo que están haciendo bien

**Q12**, funciona para saber si al cabo de un año los empleados reflexionen acerca de si mejoran o empeoran en lo que hacen.

**c) Tercera sección: Preguntas generales**

La finalidad de esta sección es obtener las variables o las temáticas que más afecten el trabajo interno de la empresa, para así, podernos basar en ellas y construir el instrumento de medición. Estas preguntas abarcan cuestiones de distintos tópicos para obtener información sobre aspectos dentro de la empresa.

Principalmente se pregunta sobre el personal de la tienda, situaciones como rotación de personal, salarios, cultura empresarial, capacitación, motivación, horarios de trabajo, incentivos, respeto y el papel que funge recursos humanos dentro de la empresa. Ver **Anexo B. Batería de preguntas de las entrevistas.**

**d) Cuarta sección: Cliente**

Esta sección de preguntas está ligada con el objetivo primordial de la empresa el “cliente primario”, que según diversas publicaciones y el mismo sitio de Internet de Inditex, confiesan que es la razón de ser de la empresa. Por tal motivo se indagó en esta cuestión para saber de qué manera la empresa trabaja en esta área, que aunque es su principal motivo de existir, se pierde cuidado en algunos aspectos. Cabe destacar que el cliente primario de toda empresa es aquel consume los productos de la empresa, en pocas palabras es aquel que compra, por lo que son las personas por quienes la empresa existe. Ver **Anexo B. Batería de preguntas de las entrevistas.**

**e) Quinta sección: Comunicación**

Comunicación es la herramienta básica para que se lleven a cabo acciones, siempre existirá un emisor y un receptor, pero el proceso de comunicación no es tan fácil, debido a que existen diversos factores que lo imposibilitan como la forma en que se

dice, la manera en que se comprende o las técnicas que se utilizan. Esta es la causa primordial por la que se llevaron a cabo las preguntas, y porque existe gran necesidad de saber cómo funciona la comunicación entre los empleados y la empresa. Ver Anexo B. **Batería de preguntas de las entrevistas.**

### **Aplicación de Entrevistas**

Debido a los obstáculos encontrados al realizar esta tesis, se realizaron diez entrevistas de treinta y ocho empleados. Los empleados pertenecen a distintos puestos, dos encargados, una segunda, dos cajeras y a cinco dependientas. Las entrevistas se realizaron de mayo a agosto de 2004, debido a que en junio se llevaron a cabo las rebajas de la tienda, por lo que es la temporada más pesada de trabajo para Zara. Se hicieron previas citas y algunas fueron canceladas, por otro lado dichas entrevistas se realizaron dentro del centro comercial en el área de comida rápida, cuando salían de sus jornadas de trabajo o cuando tenían su hora de comida. La duración de cada entrevista era de 30 a 40 minutos por persona. Ver Anexo C. **Transcripción de entrevistas**

### **3.3 Unidades de análisis de la fase cuantitativa**

En esta etapa se aplicaron *treinta y cuatro* encuestas de un total de *treinta y ocho* empleados. Las encuestas fueron realizadas por censo, es decir al 100% de la población, del 15 al 18 de septiembre de 2004. Se dice que se aplicaron al 100% de la población porque cuando se realizaron éstas fueron despedidos dos gerentes y un empleado, además de que un trabajador se rehusó a contestarla. Las encuestas se llevaron a cabo en el centro comercial Angelópolis de forma confidencial, ya que se pidió un permiso para poderlas realizar y éste fue negado por diversas razones, como cambios estratégicos en la tienda y por mantener la política de que la información de la empresa es confidencial, por lo que se realizaron durante los descansos y horas de comida de los trabajadores. Durante esta etapa se realizaron de forma inmediata las encuestas para que no se distorsionara la información ya que los gerentes fueron despedidos sin razón alguna

Las encuestas cuentan con siete secciones: filtro, relación con el jefe, capacitación y desarrollo, comunicación, satisfacción, motivación, una sección de preguntas abiertas y demográficos. En total cuenta con 38 preguntas con escala *likert*, y 3 preguntas abiertas.

Es importante mencionar que gracias a los resultados que arrojó el método cualitativo se tomaron en cuenta las siguientes variables: *relación con el jefe, capacitación y desarrollo, comunicación, capacitación, satisfacción, motivación*, ya que fueron las variables más relevantes que se encontraron en las entrevistas.

### **3.3.1 Cuestionario o encuesta**

El cuestionario consiste en un conjunto de varias preguntas, cuya finalidad es medir variables específicas, recordando que puede contener preguntas tanto cerradas como abiertas.

Las preguntas cerradas según Sampieri, Fernández y Baptista (1999: 280-281) son aquellas que *son fáciles de codificar y preparar para su análisis, asimismo requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes debido a que se anticipan las posibles alternativas de respuesta*; mientras que las preguntas abiertas *son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente*.

#### **Escala de medición Likert**

Definitivamente un cuestionario, el cual, se va a aplicar a la mayoría de una población o a una muestra representativa debe contar con preguntas cerradas para facilitar la obtención de información y algunas preguntas abiertas que complementen los aspectos en los que se quiere indagar un poco más.



Es una investigación basada en el comportamiento, se miden actitudes. Una *actitud* (Fishbein y Ajzen, 1975; Oskamp, 1977) es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto de sus símbolos (Sampieri; et.al, 1999:255). Dichas actitudes se miden de acuerdo a distintos métodos de recolección de datos.

Rensis Likert ideó un método de medición de variables mediante escalas a principio de los años treinta. Actualmente se siguen utilizando estos métodos. *El método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios* ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. (Sampieri; et.al, 1999:256),

A cada frase se le asigna un valor numérico, dichas frases son *afirmaciones* que califican al objeto de actitud que se está midiendo y se presentan de forma lógica.

Cada pregunta tiene cinco posibilidades de respuesta que miden cada una de las afirmaciones con elecciones desde muy positivas hasta muy negativas.

Las variables *RELACIÓN CON EL JEFE, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN* del cuestionario se midieron de acuerdo a la siguiente escala Likert:

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

La variable de *SATISFACCIÓN GLOBAL* se midió de acuerdo con la escala que se presenta a continuación:

5	4	3	2	1
Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho

No se pudieron realizar pruebas piloto antes de aplicar las encuestas, debido a los obstáculos que presentó la empresa, pero las encuestas no presentaron dificultad alguna en el momento en el que se llevaron a cabo.

### **Variables**

Por motivos de tiempo y debido a la rapidez con la que se tenían que aplicar las encuestas, únicamente se eligieron cinco variables importantes, dichas variables se analizaron meticulosamente con la finalidad de medir aquellos aspectos en los que la empresa presentó más fallas. Las variables fueron sugeridas indirectamente gracias a las entrevistas que se aplicaron. Por tal motivo es que la metodología cualitativa funcionó como base para construir la metodología cuantitativa.

La variable *satisfacción global* es la variable más importante de esta encuesta, debido a que es la variable que va a permitir correlacionar las demás y nos proporcionará información importante acerca de las demás variables.

### **Satisfacción global**

La satisfacción global es la variable que se va a ubicar como la variable dependiente, esto quiere decir que es la variable con más peso en el estudio, mientras que las demás variables, es decir relación con el jefe, capacitación y desarrollo, comunicación y motivación, funcionan como variables independientes.

La *variable dependiente* es aquella que se relaciona con todas las demás y por lo tanto contribuye para que se dé un clima laboral favorable. Las *variables independientes* van a señalar niveles, tanto positivos como negativos, de satisfacción en una empresa con cada uno de los temas que se estén tratando con respecto a la satisfacción global.

## **Operacionalización de variables**

Esta sección permite definir brevemente las variables utilizadas en el estudio, aquellas variables que se podrían considerar que afectan en mayor grado a la empresa.

A continuación de las definiciones, se comenta la justificación del uso de cada una de las variables.

### **1.- RELACIÓN CON EL JEFE**

Sin liderazgo la organización es sólo una confusión de personas y máquinas. Liderazgo es la habilidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos. Se trata de un factor humano que une a un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas. (Davis, 1984:132)

La función principal de los gerentes es planear y organizar influyendo en los empleados con objetivos definidos y no imponiendo. Los jefes o supervisores constituyen una pieza clave en el recurso humano de cualquier organización.

Davis comenta que los mejores líderes desarrollan mejores empleados y ambos generan mejores productos, por lo cual una empresa, que cuenta con mejores líderes efectúa una mayor contribución a la sociedad y obtiene una ventaja competitiva. Además una compañía en crecimiento necesita una existencia mayor de líderes. (Davis, 1984:133)

Esta variable se aplica debido a que en las entrevistas se encontraron varias deficiencias a nivel gerencial en la tienda. Esta sección cuenta con 8 reactivos que miden, tanto el respeto y la responsabilidad del jefe con los empleados, como la comunicación y la flexibilidad que poseen los jefes de las tiendas. **Ver Anexo D. Encuesta para los empleados.**

## 2.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

L. Sokolik, apunta que...*Un esfuerzo general de desarrollo organizacional constituye la creación de un campo de fuerza sustancialmente nuevo dentro de la organización...* (Davis, 1984: 233)

La variable de capacitación y el desarrollo se aplicó debido a que la capacitación la reciben, principalmente, aquellos que tienen puestos más importantes, es decir o gerentes, responsables o cajeros, mientras que los dependientes que son mayoría aprenden en y durante su trabajo. Esta sección cuenta con 7 reactivos. **Ver Anexo D. Encuesta para los empleados.**

## 3.-COMUNICACIÓN

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra. Es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de comprensión entre las personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen. La comunicación siempre implica la participación de dos personas, un emisor y un receptor.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no se produce, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración está incapacitada para girar instrucciones. Se puede afirmar con certeza que cada acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. (Davis, 1984: p 425)

Esta variable fue aplicada gracias a los resultados de las entrevistas, debido a que la comunicación, según las empleadas dependientas se maneja de manera informal porque los gerentes y cajeras reciben faxes con instrucciones a seguir y si es para todo el personal lo pasan la información de boca en boca. Esta sección cuenta con 10 reactivos. **Ver Anexo D. Encuesta para los empleados.**

---

#### 4.- SATISFACCIÓN

Davis comenta acerca de la satisfacción, que uno de los síntomas más confiables del deterioro de las condiciones de una organización, es la escasa satisfacción en el empleo. Por otro lado, el hecho de tener una gran satisfacción en el empleo alienta el ánimo de los administradores porque tiende a relacionarse con condiciones positivas, que es lo que ellos buscan. (Davis, 1984:87)

La *satisfacción en el empleo* es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto al empleo y las recompensas que éste le ofrece. La satisfacción en el empleo puede referirse a una persona o a un grupo, forma parte de la satisfacción en la vida y es dinámica por lo que se debe trabajar en ella constantemente. (Davis, 1984:88)

Existen ciertos factores que se desprenden de la satisfacción en el empleado como la *rotación de personal*, a mayor satisfacción menor rotación de personal. En el *ausentismo*, la insatisfacción provoca en el empleado falta de interés en sus tareas y en sus decisiones; por otro lado está la *edad*, la cual señala que los trabajadores con más edad tienden a estar más satisfechos en sus trabajos porque los más jóvenes se sienten menos satisfechos porque abrigan grandes expectativas. El *nivel ocupacional* también influye, entre mejor puesto, más satisfechas están las personas, y por último el *tamaño de la organización* influye enormemente en la satisfacción ya que entre más grande sea una empresa la satisfacción en el trabajo tiende a declinar. (Davis, 1984:91-93) **Ver Anexo D. Encuesta para los empleados.**

#### 5.- MOTIVACIÓN

Davis afirma que toda la conducta consciente de las personas está motivada o es provocada. Definitivamente el trabajo del gerente es identificar y activar los motivos de los empleados encauzándolos para un mejor desempeño de la tarea. Los *motivos* son

expresiones de las necesidades de las personas, son por lo tanto personales e internos. Los *incentivos* son, por otro lado exteriores a la persona. Forman parte del ambiente de trabajo por acción directa de la gerencia, con el fin de alentar a los trabajadores a desempeñar sus trabajos. (Davis, 1984: 46)

Esta variable se utilizó con la finalidad de medir la motivación que presentan los empleados debido a que durante las entrevistas comentaron que a veces no se sienten motivados. Esta sección contiene 7 reactivos. **Ver Anexo D. Encuesta para los empleados.**

### **Preguntas abiertas**

En esta sección se hicieron cuatro preguntas abiertas, la primera está relacionada con la motivación de los empleados, la segunda con comunicación y la tercera es una pregunta general acerca de clima laboral. La importancia de hacer estas preguntas, fue para profundizar en estos temas con la finalidad de poder sacar conclusiones más acertadas y recomendaciones específicas. **Ver Anexo D. Encuesta para los empleados.**

### **Secciones complementarias**

Siempre que se realiza un cuestionario es importante obtener información de las personas encuestadas, sin embargo esto podría ser una limitante que puede influir en las respuestas. Por tal motivo, simplemente en esta encuesta se diseñaron una sección llamada *filtro* colocada al inicio de la encuesta y otra sección llamada *demográficos* que se encuentra al final del cuestionario.

La sección *filtro* posee datos como folio o número de cuestionario, puesto que desempeña el empleado, la sección a la que pertenecen y el horario en el que trabajan, lo cual puede ser importante para saber qué horario puede proporcionar mayor información. Finalmente se agrega una pequeña introducción, con el objetivo de presentarnos ante el encuestado y comentarle la intención de este trabajo. **Ver Anexo D Encuesta para los empleados.**

En la sección demográficos simplemente preguntamos los datos como edad y sexo del empleado, para tener información que identifique al individuo sin olvidar su anonimato. Ver Anexo D. Encuesta para los empleados.

### 3.3.1.1 Población

*“Llamamos población estadística, universo o colectivo al conjunto de referencia sobre el cual van a recaer las observaciones”.*

([http://personal5.iddeo.es/ztt/Tem/T11\\_Estadistica\\_Introduccion.htm](http://personal5.iddeo.es/ztt/Tem/T11_Estadistica_Introduccion.htm), octubre 2004)

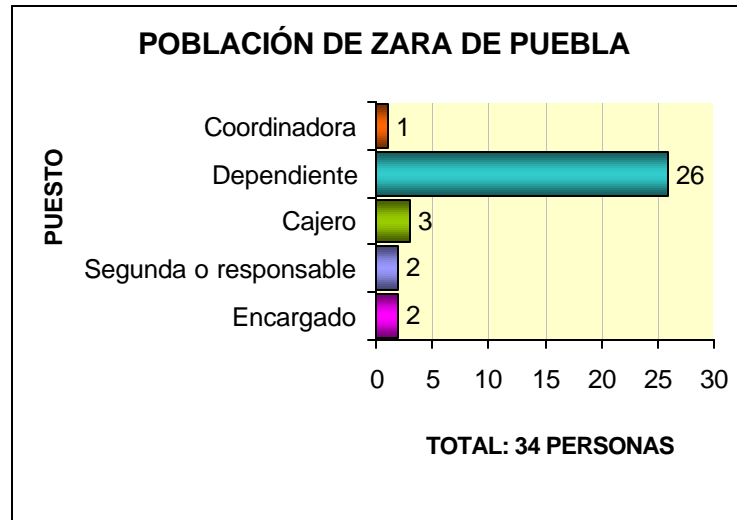
Es importante recordar que la unidad de análisis de estudio, son todas las personas que laboran en la tienda Zara de la ciudad de Puebla.

### 3.3.1.2 Plan de muestra

El tamaño de la muestra se determinó con base en el total de la población de la empresa Zara en Puebla con un total de 34 empleados. Se realizó un censo, es decir, a todos los empleados que laboran en la empresa Zara de Puebla. *Decimos que realizamos un censo cuando se observan todos los elementos de la población estadística.* ([http://personal5.iddeo.es/ztt/Tem/T11\\_Estadistica\\_Introduccion.html](http://personal5.iddeo.es/ztt/Tem/T11_Estadistica_Introduccion.html), octubre 2004)

Los días en los que se realizaron las encuestas se encontraron todos los empleados de cada uno de los puestos y de las secciones que conforman a la tienda Zara.

Al encuestar a todos los empleados el margen de error de la investigación es de 0 por lo que el nivel de confianza es de 100%.



Gráfica No.1 Población de empleados de la empresa Zara Puebla en septiembre de 2004.  
Fuente: El Autor

### 3.3.1.3 Trabajo de campo

El cuestionario fue aplicado personalmente los días 15,16, 17 y 18 de septiembre de 2004 en el Centro Comercial Angelópolis. La duración de cada encuesta es de 15 a 20 minutos aproximadamente.

Esta parte de encuestas fue difícil porque en un lapso de 4 días se entrevistaron a 34 empleados, y como ya se mencionó anteriormente las encuestas tenían que ser aplicadas de forma inmediata debido al cambio gerencial que se llevo a cabo en Zara y porque la empresa no otorgó permiso alguno para llevar a cabo esta investigación ya que argumenta que toda información de Inditex es totalmente confidencial.

### 3.3.1.4 Codificación de datos

Se utilizó el programa *Microsoft Office Excel*, para construir la base de datos y realizar las gráficas más destacadas, así como también se usó el programa *SPSS 10.0 for Windows* con la finalidad de analizar estadísticamente los resultados de las encuestas.

La codificación de datos se llevó a cabo de la siguiente manera:



1.-Primero se hizo un vaciado de datos de las respuestas obtenidas por medio de las encuestas en el programa Excel.

2.-Después se diseñó en SPSS el formato de la encuesta dando valor a cada uno de los reactivos.

3.-Se unió la información de Excel en SPSS

4.-Se obtuvieron los datos

5.-Las gráficas de los datos en SPSS fueron realizadas en Excel debido a que se puede manejar mejor el diseño y la información en este programa.

### **3.3.1.5 Unidad de medición**

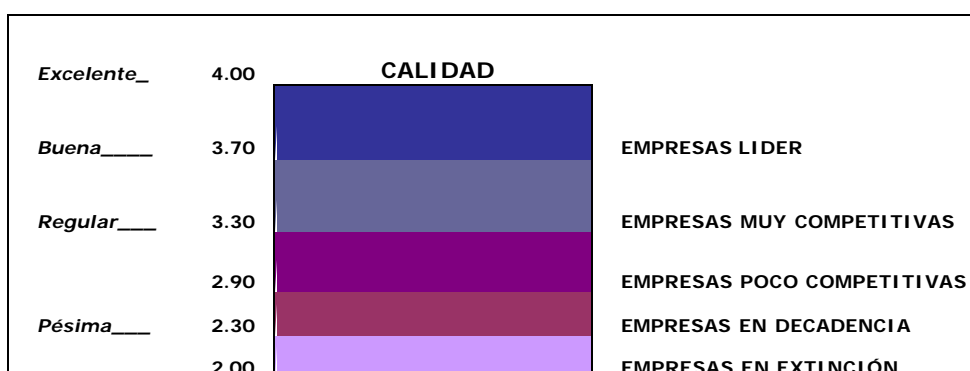
Durante el análisis de resultados se utilizaron dos unidades de medición, la primera es la *media*, y la segunda es la *correlación*.

La media es la suma de todas las mediciones dividida por el número total de valores sumados. Se puede decir que es el “Centro de gravedad” de la distribución de las observaciones, es una forma especial de promedio. ([www.estadistico.com/dic.html?p=600](http://www.estadistico.com/dic.html?p=600), agosto 2004)

El parámetro internacional Gallup indica promedios, en una escala del 1 al 4 los cuales determinan la calidad de las empresas, clasificándolas dentro de un parámetro desde empresa líder hasta empresa en extinción.

## SATISFACCIÓN GLOBAL DE BIENES Y SERVICIOS

### PARÁMETRO INTERNACIONAL GALLUP



Cuadro No 20. Parámetro de Satisfacción global de bienes y servicios.  
Fuente: Gallup

La *correlación* expresa la concordancia entre dos variables según el sentido de la relación de éstas en términos de aumento ó disminución. La correlación es una medida de la asociación lineal entre dos variables. ([www.estadistico.com/dic.html?p=600](http://www.estadistico.com/dic.html?p=600), agosto 2004)

En esta investigación se correlacionan la variable dependiente, satisfacción global con las variables independientes, relación con el jefe, capacitación y desarrollo, comunicación y motivación, en una escala del 0 al 1.

Clasificación de las correlaciones:

500 o más	Prioritaria
.400 a .499	Muy importante
.300 a .399	Importante
.200 a .299	Básico

Cuadro No 21. Parámetro de Correlaciones.  
Fuente: Gallup

A partir de lo que se menciona en este capítulo de metodología, se puede dar paso al siguiente apartado, en donde todo lo explicado en este capítulo llevará a analizar los resultados obtenidos de manera detallada mediante la investigación cualitativa y cuantitativa para realizar las recomendaciones y conclusiones de esta investigación.