

## CAPÍTULO IV

### **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El objetivo de este capítulo es analizar tanto la parte cualitativa como la parte cuantitativa de la investigación para poder obtener resultados, con los cuales, se pueda trabajar en las conclusiones y las recomendaciones que se puedan hacer para mejorar el clima laboral en la empresa Zara de Puebla.

En la fase cualitativa se buscará analizar cada una de las variables y secciones que se aplicaron en las entrevistas, citando las respuestas más importantes y comentando sobre los resultados que proporcionaron los entrevistados

En la fase cuantitativa se analizarán las encuestas aplicadas a los 34 empleados de la empresa Zara de Puebla. La finalidad de este análisis será estudiar cada una de las variables que se aplicaron en las encuestas para determinar cuáles son los factores que afectan el ambiente laboral; también existe un interés por examinar la satisfacción global que presenta la empresa. Después se analizará cada variable de manera independiente y, finalmente, se correlacionarán cada una de las variables con la satisfacción global para determinar en qué grado afectan o no afectan dichas variables en la empresa para que se pueda dar un buen clima laboral.

#### **4.1 Análisis de la fase cualitativa**

En primer lugar se analizarán las respuestas y los comentarios que dieron cada uno de los entrevistados. Inicialmente se examinarán los resultados de cada sección que se utilizó para realizar las entrevistas, recordando que las secciones son las siguientes:

- ✓ **Primera sección: Introducción**
- ✓ **Segunda sección: DOCE PASOS A SEGUIR**
- ✓ **Tercera sección: Preguntas generales**
- ✓ **Cuarta sección: Cliente**
- ✓ **Quinta sección: Comunicación**

Durante este análisis, al considerar cada una de las variables, se citarán algunas partes de las entrevistas realizadas a los diez empleados. Esto se realizará de la siguiente forma:

- A. Se tomarán en cuenta sólo las respuestas más significativas de acuerdo a la pregunta, no se mencionarán sus nombres y simplemente estarán clasificados de acuerdo a su puesto de trabajo.
- B. A continuación se menciona una codificación especial para entender esto:

Los entrevistados se presentan por orden de como se fueron realizando las entrevistas; se menciona su nombre, tiempo que llevan laborando en la empresa y su cargo, también se les asignó un código para ser identificados en las respuestas de las entrevistas. Es importante recordar, como ya se mencionó en el capítulo anterior, que a las primeras cuatro entrevistas se les aplicó una batería de preguntas que no contenía la primera y la segunda sección, debido a que se tomaron como entrevistas piloto para ver si las preguntas eran adecuadas, sin embargo, en las otras seis entrevistas se aplicaron otras secciones para complementar la batería de preguntas con la finalidad de que ésta proporcione mejor y más amplia información.

No.	Nombre	Tiempo	Puesto	Código
1	Angélica	2 años y medio	Dependiente	D1
2	Marianela	4 años	Cajera	C1
3	Kenya Flores	3 años y medio	Dependiente	D2
4	Ruth Adriana	5 años y medio	Dependiente	D3
5	Alma Trucillos	5 años y medio	Dependiente	D4
6	Marisol Martínez	2 años y medio	Dependiente	D5
7	Erica del Valle	4 años y medio	Encargada de la S. Niño	E1
8	Yunuen Urbina	4 años y medio	Cajera Central	C2
9	Guadalupe Castillo	5 años y medio	Encargada segunda de la tienda	E2
10	Ulises Oropeza	5 años 9 meses	Encargado de la S. Caballero	E3

Cuadro No 22. Datos de los entrevistados.  
Fuente: El Autor

#### 4.1.1 Estructura y análisis de las entrevistas

##### A) Primera sección: Introducción

Esta primera sección plantea de forma general el sentir tanto positivo como negativo de los empleados de Zara, esta sección pretende introducir mediante estas cuatro preguntas al empleado en cuanto al tema de clima laboral. Ver Anexo C de Transcripción de entrevistas.

Resultados básicos de la <i>primera sección</i> de la fase cualitativa	
<b>BUENO DE ZARA</b>	Sueldo, prestaciones, posibilidad de crecimiento y experiencia en una empresa renombrada.
<b>MALO DE ZARA</b>	La explotación de horarios les ha quitado vida social y personal, las preferencias laborales por parte de la gerencia hacia el personal, el ambiente de trabajo y la gran presión laboral.

Cuadro No 23. Resultados básicos de la *primera sección* de la fase cualitativa.  
Fuente: El Autor

## B) Segunda sección: DOCE PASOS A SEGUIR

Esta sección como ya se había mencionado anteriormente, es una batería de preguntas que se introdujo a partir del entrevistado número cinco, estas preguntas fueron creadas por Coffman y González, con la finalidad de dar una idea general de clima laboral.

<b>Resultados básicos de la segunda sección de la fase cualitativa</b>	
<b>Lo que se espera de su trabajo</b>	Se sienten explotados y consideran que lo que se espera de ellos es vender y vender. Además tienen que dar más de lo estipulado de forma obligatoria. Aquí los dependientes se sienten más explotados que los encargados.
<b>Equipo y material de trabajo</b>	Consideran que sí tienen el equipo y el material necesario para su trabajo, pero consideran que sólo tienen un baño para muchas personas y los uniformes están incompletos
<b>Oportunidad de hacer lo mejor</b>	Los encargados contestaron que sí, pero las dependientes dijeron que no, que les daba igual por presión y desmotivación
<b>Reconocimientos por el buen trabajo</b>	No reciben reconocimientos ni elogios constantemente
<b>Tienen interés en ti</b>	Consideran que no por las preferencias que existen por parte de la gerencia.
<b>Desarrollo personal y profesional</b>	Consideran que no reciben estímulos en el desarrollo personal y profesional, sólo a veces de forma indirecta o de las amigas de trabajo.
<b>Tus opiniones cuentan</b>	Las de algunos encargados sí, pero las de los dependientes no.
<b>La misión de tu empresa es importante</b>	Consideran que es importante pero no saben cuál es específicamente
<b>Compañeros comprometidos</b>	Consideran que no hay esfuerzo por la calidad, que no hay compromiso sino que es obligación.
<b>Mejor amigo en el trabajo</b>	Sí tienen un mejor amigo
<b>Progreso en el trabajo</b>	A los encargados sí les hablan de su progreso, pero a los dependientes no.
<b>Oportunidad de aprender y crecer</b>	Los dependientes consideran que su trabajo no les permite superarse, pero a los encargados sí

Cuadro No 24. Resultados básicos de la segunda sección de la fase cualitativa. Fuente: El Autor

**C) Tercera sección: Preguntas generales**

Esta sección tiene como objetivo obtener información sobre diversos temas acerca del personal de la tienda en situaciones como rotación de personal, el salario, el conocimiento que tienen sobre la historia de la empresa, la capacitación que reciben, la motivación, horarios de trabajo, incentivos, respeto y el papel que funge recursos humanos dentro de la empresa, con la finalidad de saber cuáles son las variables que afectan al clima laboral de Zara. Cabe destacar que a partir de esta sección participan los 10 empleados que fueron entrevistados.

<b>Resultados básicos de la tercera sección de la fase cualitativa</b>	
<b>Rotación de personal</b>	Es una situación frecuente, ya que renuncian y se incapacitan con facilidad. Consideran que esta situación se empezó a dar apenas por motivos como la situación elitista, el ritmo de trabajo y el ambiente laboral
<b>Salario</b>	La mitad considera que no ha reducido su salario y la otra mitad sí por situaciones como cambio de turno y cambio de razón social.
<b>Importancia del trabajo</b>	Algunas consideran que sus funciones son importantes, como gerentes y cajeras y otras no o sea las dependientas por considerar que sus funciones únicamente son de vender y vender.
<b>Historia y logros</b>	Los empleados con más de seis meses reciben una revista con logros de la empresa. Actualmente la mayoría no los conoce pero a la mayoría les gustaría conocerlos.
<b>Capacitación</b>	Consideran que la capacitación es por elitismo. Cuando hay empleados nuevos no hay capacitación específica, sólo gerentes o cajeras reciben capacitación o cursos especiales.
<b>Motivación, reconocimiento e incentivos</b>	Todos los empleados manifestaron necesitar reconocimiento verbal valorando el trabajo bien hecho y piden mayor facilidad para obtener resaltas ( <i>incentivos económicos</i> ) por desempeño laboral. La motivación y el reconocimiento más fuerte es la que encuentran entre sus compañeros. Consideran que los incentivos se presentan por el buen comportamiento pero depende de la decisión de la encargada. Dicen que la desmotivación afecta directamente

	al trato al cliente.
<b>Carga de trabajo</b>	Es muy pesada debido a la entrada de nuevo personal, a la gran cantidad de clientes los fines de semana, a las distintas actividades que hay que realizar, a las horas extras sin remuneración, a temporadas de navidad y rebajas y finalmente al ambiente laboral Todos consideran que su trabajo es estresante por motivos como la actitud de los clientes y el ambiente laboral.
<b>Respeto de horarios y descansos</b>	No es respetado para la mayoría. Las horas extra no son remuneradas, no hay un reglamento de días de descanso por lo que lo manejan según las necesidades de la tienda.
<b>Plantilla de trabajo</b>	La mitad de los empleados consideran que es insuficiente el personal que labora en la empresa. Consideran que la sección Señora necesita de más personas y con horarios más largos principalmente por las tardes.
<b>Recursos Humanos</b>	Consideran importante la función de esta área. Pero dicen que no atienden las necesidades de los empleados y dejan esta función a los encargados. Dicen que las sucursales de provincia están muy descuidadas por Recursos Humanos. No tienen fechas específicas de visita, depende de la situación de la tienda.

Cuadro No 25. Resultados básicos de la *tercera sección* de la fase cualitativa.  
Fuente: El Autor

#### **D) Cuarta sección: Cliente**

Esta sección se hizo con base a la principal razón de ser de la empresa, sus clientes. Zara se ha destacado por satisfacer siempre las necesidades y gustos de todo tipo de mercados a los que está dirigido, sin embargo, habría que analizar la disposición que presentan los empleados respecto a este factor y si los empleados proporcionan buen servicio y trato al cliente.

<b>Resultados básicos de la <i>cuarta sección</i> de la fase cualitativa</b>	
<b>Atención al cliente</b>	Muchos lo hacen con gusto pero otros no tienen amabilidad y disposición. Esta falta de disposición se debe a que los empleados tienen que realizar diferentes actividades y les dan prioridad a éstas. Consideran desgastante el trato que les dan los clientes.
<b>Capacitación para tratar al cliente</b>	Poseen seis mínimos de atención al cliente los cuales recuerdan constantemente. En las juntas les proporcionan <i>tips</i> de labor de venta. Sí hay desempeño en este aspecto que puede ser recompensado.
<b>Satisfacción del cliente</b>	La mayoría considera que el cliente no está satisfecho con el servicio que le ofrece Zara. Los empleados aceptan que su actitud es negativa y grosera. La atención y la calidad de la ropa creen que son los factores de insatisfacción Antes este aspecto era primordial y enfocado a un mercado más selecto. Sección Señora es la que se encuentra más dañada en este aspecto.

Cuadro No 26. Resultados básicos de la *cuarta sección* de la fase cualitativa.  
Fuente: El Autor

### **E) Quinta sección: Comunicación**

Como ya se mencionó anteriormente, la comunicación es el medio básico por el cual se transmiten los mensajes para llevar a cabo acciones precisas y específicas. Es importante profundizar sobre la comunicación en un análisis de clima laboral debido a que la falta de comunicación obstaculiza la realización de actividades y ocasiona la creación de rumores mediante la tergiversación de información dentro de una empresa. Por tal motivo se profundiza en este tema y el análisis es el siguiente:

<b>Resultados básicos de la quinta sección de la fase cualitativa</b>	
<b>Actitud del superior</b>	Actitud negativa por parte de los gerentes. Por elitismo, el ambiente gerencial, mal ejemplo y falta de modales.
<b>Políticas y reglas</b>	Las consideran muy importantes. Dicen que no tienen un manual que contenga este tipo de información. No se las enseñan literalmente, sino que las aprenden después de años de experiencia. Tienen confusión en cuales son.
<b>Evaluación de desempeño laboral</b>	Se realiza cada seis meses o inicio de temporada. Se evalúan aspectos como imagen, responsabilidad, actitud, atención al cliente No siempre hay retroalimentación.
<b>Comunicación</b>	La comunicación entre departamentos es difícil y negativa por motivos como la falta de retroalimentación, ponen barreras a las sugerencias de los empleados. La convivencia en la planta es difícil, además la información que reciben es indirecta. En los corchos sí existe información importante para los empleados, ya que es útil y básica para su trabajo. Mucha información de importancia para los trabajadores se transmite de forma verbal y no escrita. Organizan juntas diarias llamadas NIPON, durante la mañana y la tarde las cuales funcionan para repasar los mínimos de atención y algunas observaciones.

Cuadro No 27. Resultados básicos de la *quinta sección* de la fase cualitativa.  
Fuente: El Autor

Después de haber analizado los resultados de la parte cualitativa, pasamos a analizar la fase cuantitativa, en primer lugar se hará el análisis de clima laboral y



después se estudiará el grado de satisfacción de los empleados de acuerdo a los Parámetros de Gallup.

## **4.2 Análisis de la fase cuantitativa**

Esta fase tiene como finalidad, analizar los resultados obtenidos por medios de las encuestas, utilizando el programa *SPSS*, obteniendo medias y correlaciones, con la finalidad de obtener resultados acerca del clima laboral de la empresa Zara de la ciudad de Puebla.

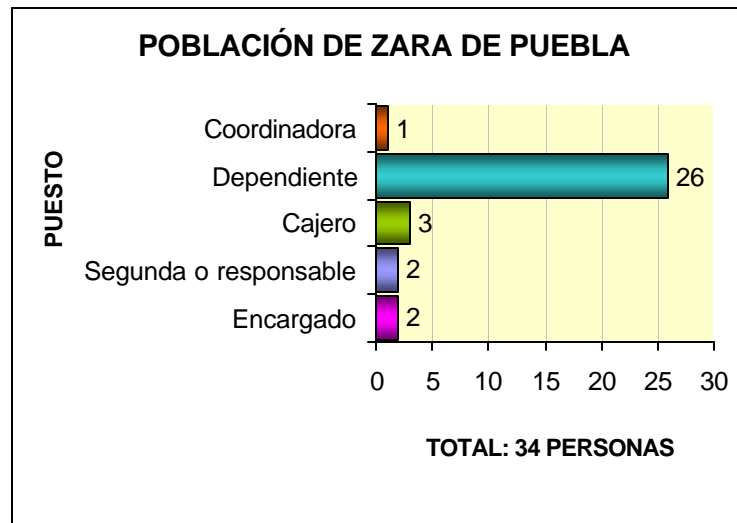
La primera parte de este estudio se enfoca a examinar las respuestas de los empleados de acuerdo una escala Likert, tomando como base cada una de las preguntas del cuestionario y obteniendo el porcentaje de las respuestas proporcionadas por cada uno de los empleados de acuerdo a las preguntas correspondientes. Cabe señalar que durante esta fase se tomarán en cuenta aquellos datos que puedan mostrar mayor relevancia dentro de la investigación

La segunda parte, se centrará en analizar la satisfacción global percibida por los empleados, tomando como base un parámetro obtenido por el Sistema Gallup. Este estudio va a considerar a la *satisfacción global* como la variable dependiente y *relación con el jefe, capacitación y desarrollo, comunicación, satisfacción y motivación* como variables independientes.

### **4.2.1 Análisis del clima laboral**

Antes de empezar con el análisis de las variables, se analizarán brevemente los datos relacionados con la sección filtro y la sección de demográficos. En la sección filtro se determinan tres datos importantes: el puesto que tienen los empleados, el horario en el que laboran y la sección a la que pertenecen. Mientras que en la sección de demográficos, los datos a analizar son sexo y edad.

## A) Población



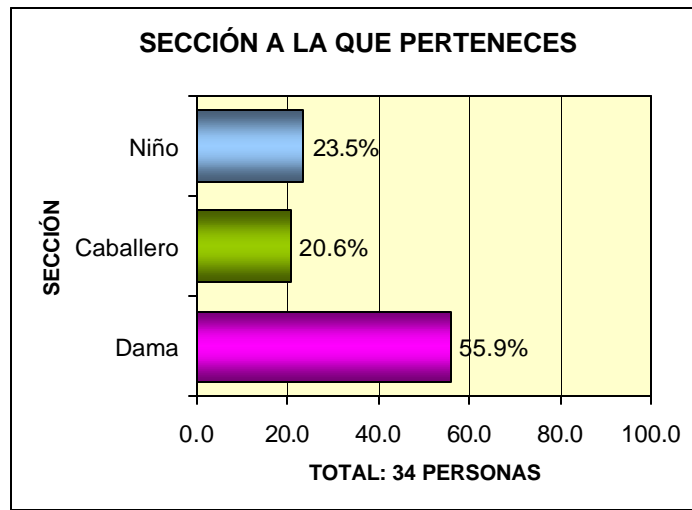
Gráfica No 2. Población de la tienda Zara en Puebla. Fuente: El Autor

La población de la tienda Zara de Puebla tiene un total de 38 empleados, dependiendo del tamaño de la tienda y el número que se requiera de empleados por área, dicha población puede variar.

De acuerdo con las encuestas realizadas en el establecimiento de la tienda Zara en Angelópolis, a mediados del mes de septiembre de 2004, la tienda contaba con 38 empleados, de los cuales se entrevistaron a 34. Entre los encuestados pudimos encontrar a 1 coordinadora, 3 cajeros, 2 segundos o responsables de la tienda, 2 encargados o gerentes, y como mayoría tenemos a 26 dependientes, siendo éste el puesto que ocupan la mayoría de los empleados.

Es decir, el 5.9% de la población pertenece a **encargados** de la tienda, otro 5.9% a **segundos**, el 8.8% a **cajeros**, el 76.5% a **dependientes** y finalmente el 2.9% son **coordinadores**. Es importante recordar que los 4 empleados que faltaron por encuestar, fueron 2 gerentes y dos empleados. Los dos gerentes y un empleado fueron despedidos el 15 de septiembre de 2004, mientras que una empleada se rehusó a contestar la encuesta.

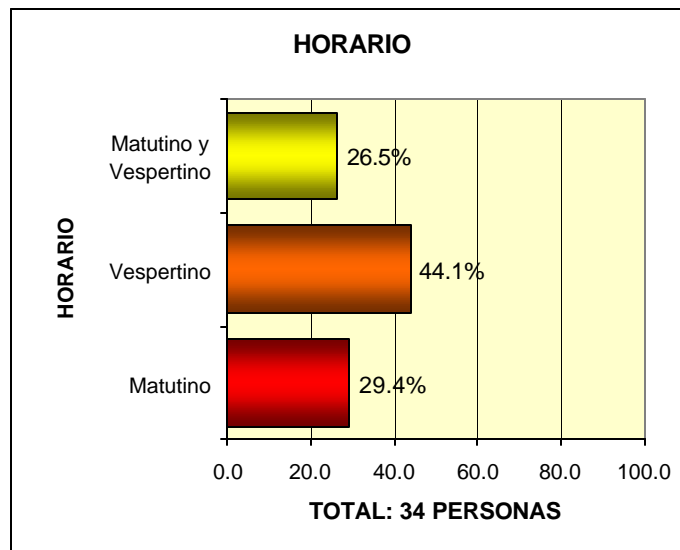
**B) Sección**



Gráfica No 3. Sección a la que pertenecen los empleados. Fuente: El Autor.

Es importante mencionar que de los encuestados, el **23.5%** pertenecen a la sección de niño, el **20.6%** pertenecen a la sección de Caballero y la mayoría forma parte de la sección de dama, de los cuales se encuestó al **55.9%** de la población.

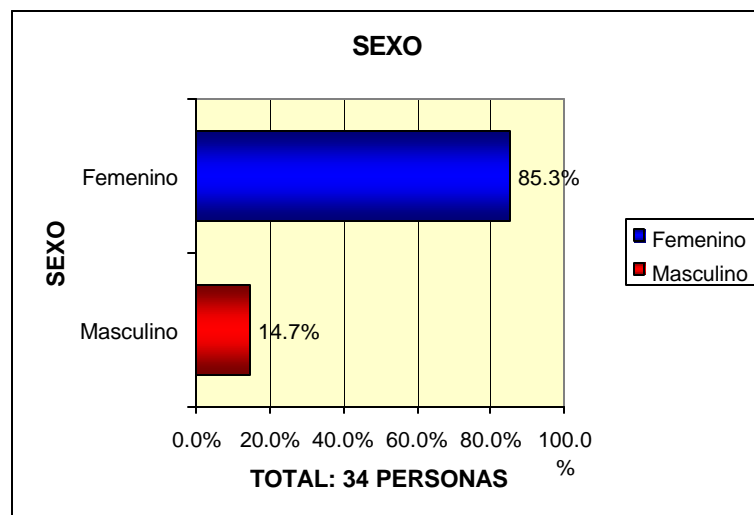
**C) Horario**



Gráfica No 4. Horario al que pertenecen los trabajadores. Fuente: El Autor.

Es importante saber el tipo de horario al que pertenecen los empleados, ya sea al horario *matutino*, *vespertino* o al *doble turno*, debido a que su percepción acerca de la tienda difiere de acuerdo a las respuestas que proporcionan en las preguntas abiertas. El horario matutino es más cómodo para la mayoría. Mientras que las que pertenecen al horario vespertino tienen más quejas, así como también las que doblan turno y pertenecen al horario matutino y vespertino. Según las encuestas el **29.4%** de los empleados pertenecen al horario matutino, el **26.5%** al horario matutino y vespertino, y la mayoría, con un **44.1%** son del horario vespertino.

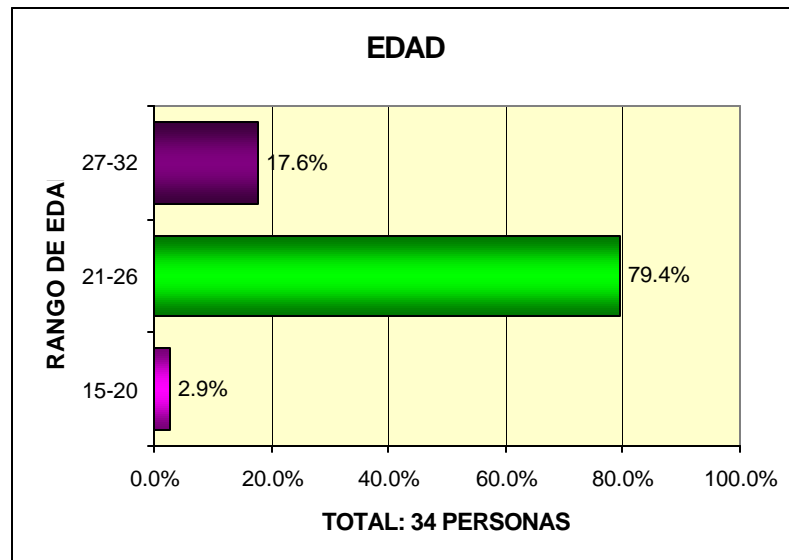
#### D) Sexo



Gráfica No 5. Sexo del personal de Zara. Fuente: El Autor.

De acuerdo a la población seleccionada para el análisis de clima laboral, encontramos que el **14.7%** de los empleados que laboran en Zara corresponde al sexo masculino. Por otra parte, la mayoría la conforman el sexo femenino con un **85.3%**. Lo que quiere decir que las tiendas Zara cuentan en su mayoría con personal conformado por mujeres.

## E) Edad



Gráfica No 6. Rango de edad del personal de Zara. Fuente: El Autor.

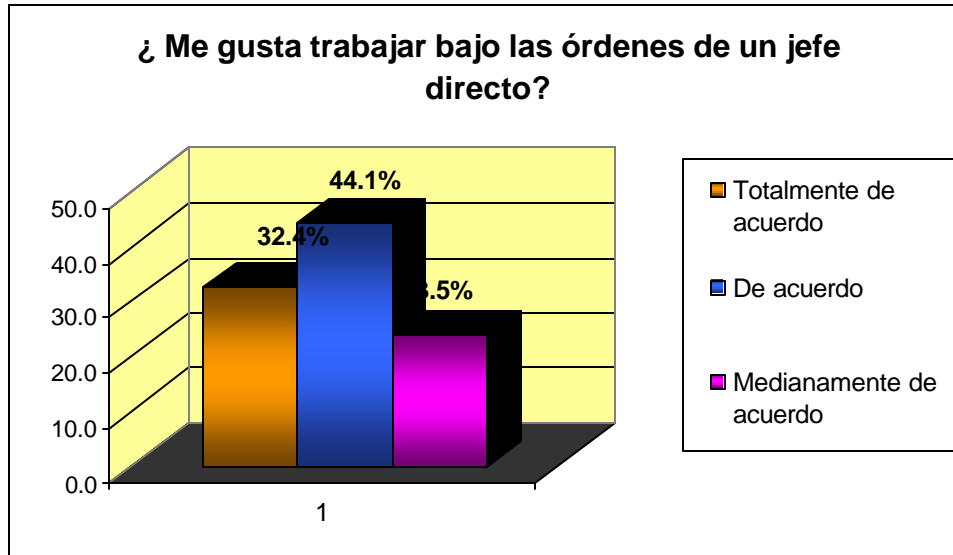
Se puede asumir que la tienda Zara es una empresa en donde se emplea a gente muy joven, ya que el rango de edad oscila entre los 15 a 32 años de edad, indicado por el tipo de rango de edad que se tomó en cuenta. De los 15 a los 20 años únicamente podemos encontrar que el **2.9%** de la población se encuentra en este rango, el **17.6%** se encuentra entre los más grandes, es decir entre 27 y 32 años de edad, y finalmente la mayoría de los empleados, o sea el **79.4%** se encuentra en el rango de edad de 21 a 26 años.

### 4.2.2 Análisis de las variables del clima laboral: *Relación con el jefe, capacitación y desarrollo, comunicación, satisfacción y motivación.*

A continuación se presentan las gráficas más importantes obtenidas mediante la encuesta aplicada a cada uno de los trabajadores de Zara, en donde se analizarán los datos más sobresalientes de cada variable correspondiente a la *relación con el jefe, capacitación y desarrollo, comunicación, satisfacción y motivación.*

## RELACIÓN CON EL JEFE

### ¿Me gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo?

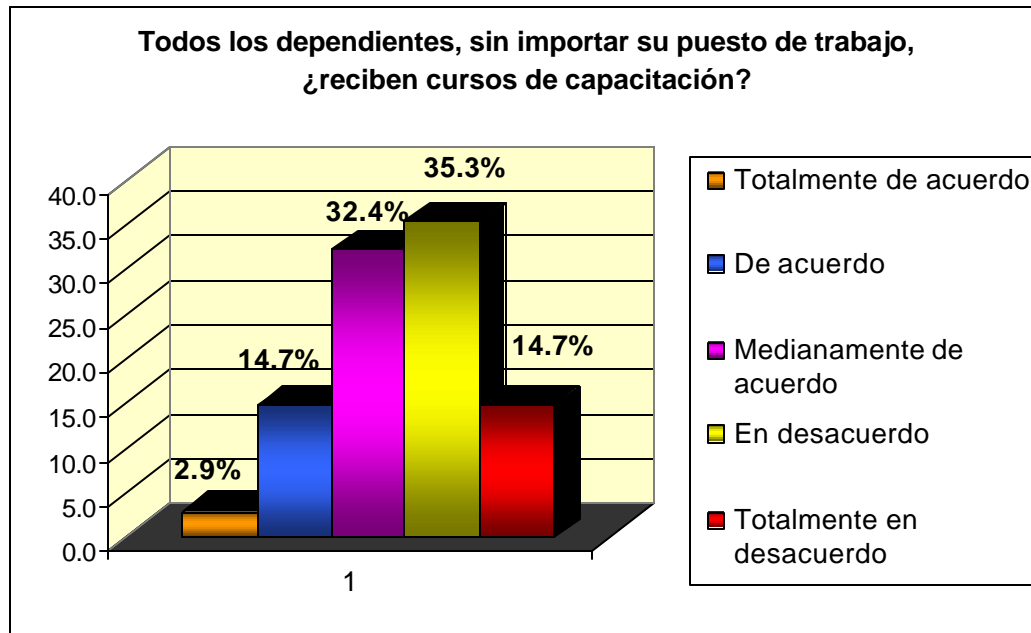


Gráfica No 7. ¿Me gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo?. Fuente: El Autor.

En esta gráfica se puede observar que el **44.1 por ciento** de los empleados está de acuerdo en que les gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo, el **32.4 por ciento** está totalmente de acuerdo y el **23.5 por ciento** de la población se encuentra medianamente de acuerdo de trabajar bajo las órdenes de un jefe directo. En general les gusta ser dirigido por un jefe. Esta gráfica habla de la falta de proactividad de los empleados y del impedimento de los jefes a permitirles desarrollarse en sus áreas, ya que a la mayoría, a el **76.5 por ciento** les gusta trabajar bajo órdenes de un jefe.

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### Todos los dependientes ¿Reciben cursos de capacitación?

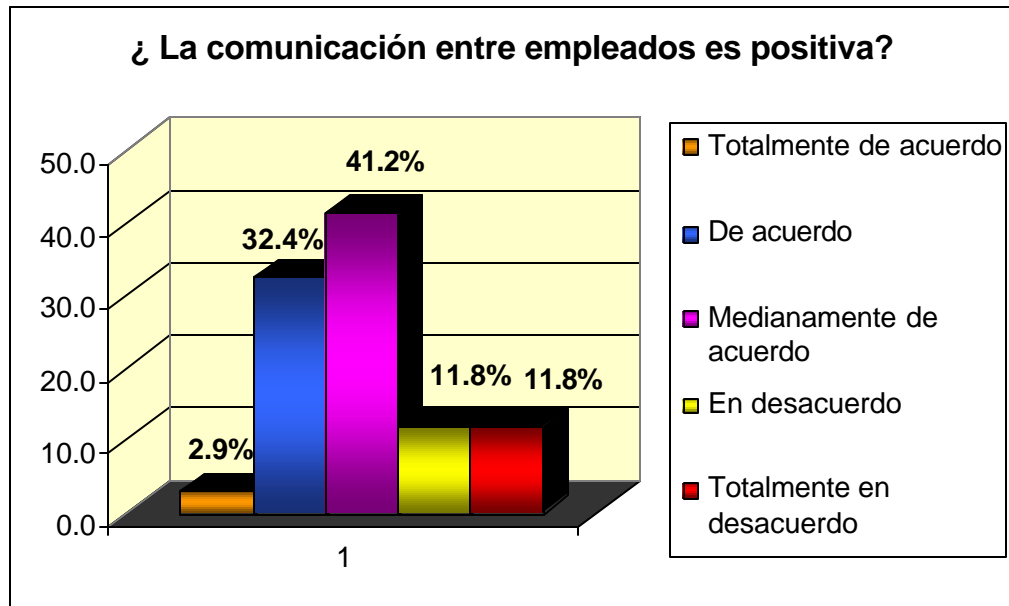


Gráfica No 8. Todos los dependientes, sin importar su puesto de trabajo, ¿reciben cursos de capacitación?  
Fuente: El Autor.

Esta gráfica nos permite observar que la mayoría de los empleados, principalmente los dependientes, no reciben cursos de capacitación debido a que el **2.9 por ciento** está totalmente de acuerdo y el **14.7 por ciento** está de acuerdo en recibir cursos. Pero es importante observar que el **35.3 por ciento** está en desacuerdo, el **32.4 por ciento** está medianamente de acuerdo y el **14.7 por ciento** está totalmente en desacuerdo en tomar cursos de capacitación. En suma podemos observar que un alto porcentaje, es decir el **82.4 por ciento** no reciben cursos de capacitación.

## COMUNICACIÓN

### ¿La comunicación entre empleados es positiva?



Gráfica No 9. ¿La comunicación entre empleados es positiva?. Fuente: El Autor.

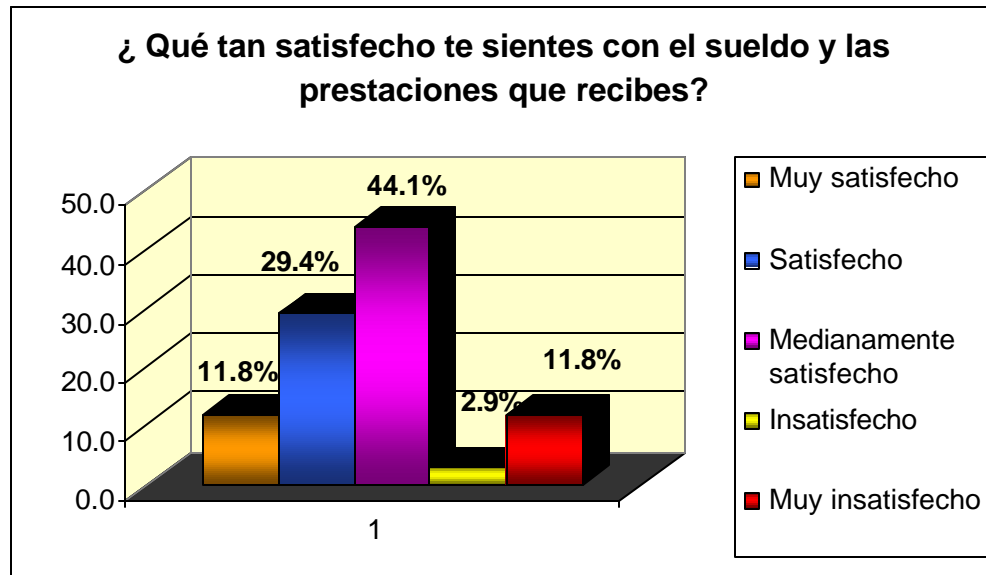
Según la gráfica, más de la mitad de los empleados, un **76.5 por ciento** consideran que la comunicación entre empleados no es positiva. El **41.2 por ciento** está medianamente de acuerdo en que es positiva, el **11.8 por ciento** están en desacuerdo y otro **11.8 por ciento** está totalmente en desacuerdo.

El **32.4 por ciento** está de acuerdo en que es positiva y solo un **2.9 por ciento** está totalmente de acuerdo.



## SATISFACCIÓN

¿Qué tan satisfecho te sientes con el sueldo y las prestaciones que recibes?

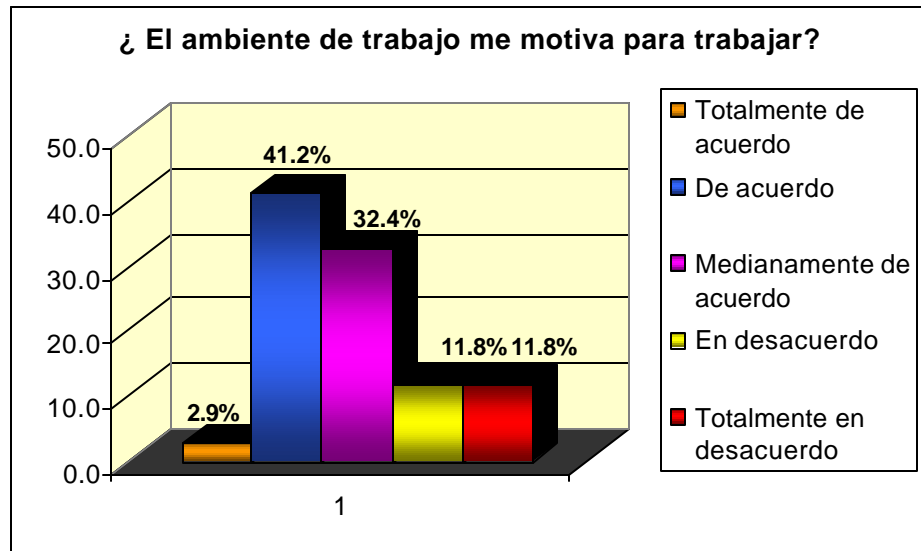


Gráfica No 10. ¿Qué tan satisfecho te sientes con el sueldo y las prestaciones que recibes?.  
Fuente: El Autor.

En esta pregunta podemos observar que el **44.1 por ciento** está medianamente satisfecho con esta cuestión. Mientras que un **29.4 por ciento** está satisfecho y un **11.8 por ciento** se encuentra muy satisfecho. Sin embargo, otro **11.8 por ciento** se encuentra muy insatisfecho y sólo un escaso **2.9 por ciento** está insatisfecho. Esta gráfica demuestra que la mayoría de los empleados, o sea un **85.3 por ciento**, están satisfechos con su el sueldo que reciben.

## MOTIVACIÓN

### ¿El ambiente de trabajo me motiva para trabajar?

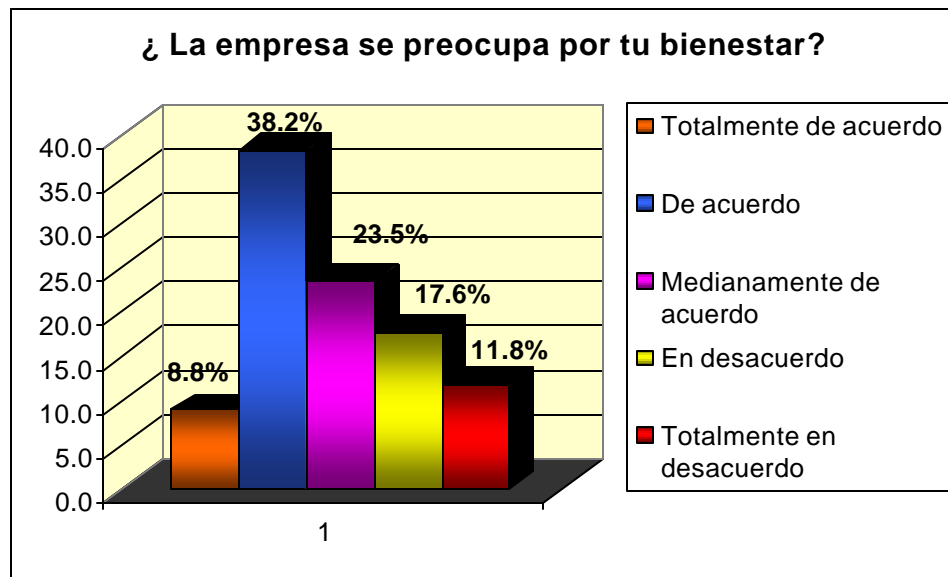


Gráfica No 11. ¿El ambiente de trabajo me motiva para trabajar?.

Fuente: El Autor.

El **44.1 por ciento** de los trabajadores dicen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el ambiente de trabajo los motiva para trabajar. Pero por otro lado el **32.4 por ciento** está medianamente de acuerdo, el **11.8 por ciento** en desacuerdo y el otro **11.8 por ciento** está totalmente en desacuerdo, lo cual nos lleva a asumir que la mitad están contentos con el ambiente de trabajo que se vive en la empresa y la otra mitad no tanto.

**¿La empresa se preocupa por tu bienestar?**



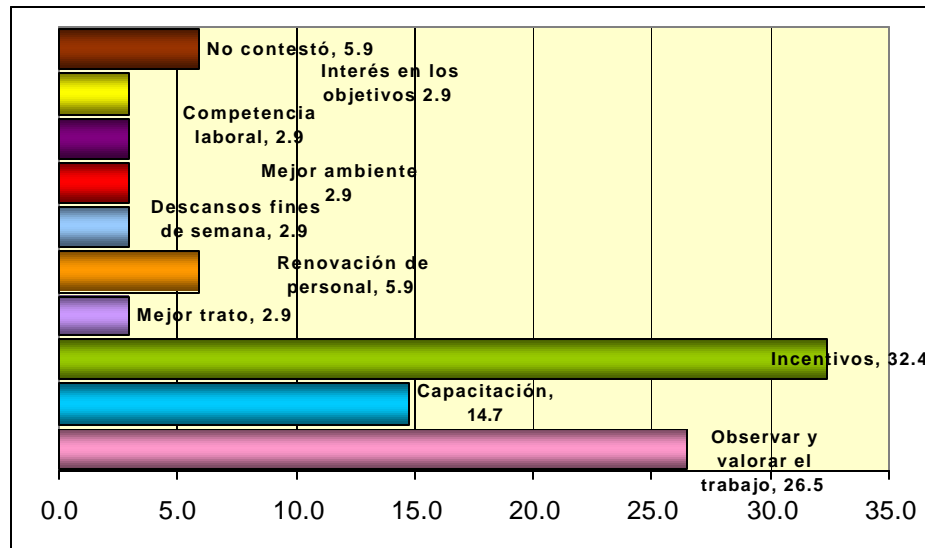
Gráfica No 12. ¿La empresa se preocupa por tu bienestar?.  
Fuente: El Autor.

Es interesante observar que el **38.2 por ciento** se encuentra de acuerdo en la preocupación que manifiesta la empresa por el bienestar de los empleados, y un **8.8 por ciento** están totalmente de acuerdo en ello. Pero también es importante analizar que el **23.5 por ciento** se encuentra medianamente de acuerdo, el **17.6 por ciento** en desacuerdo y el **11.8 por ciento** totalmente en desacuerdo. Esto nos lleva a detectar que un poco más de la mayoría están de acuerdo en que la empresa se preocupa por su bienestar.

**PREGUNTAS ABIERTAS**

Al aplicar los cuestionarios, se contó con una sección de preguntas abiertas en donde se hicieron tres preguntas, dichos cuestionamientos funcionaron para que el empleado pudiera manifestar de forma más personal, abierta y profunda, aquello que le gustaría que su empresa hiciera por el, así como también opinó acerca de lo que considera que está fallando dentro de la empresa.

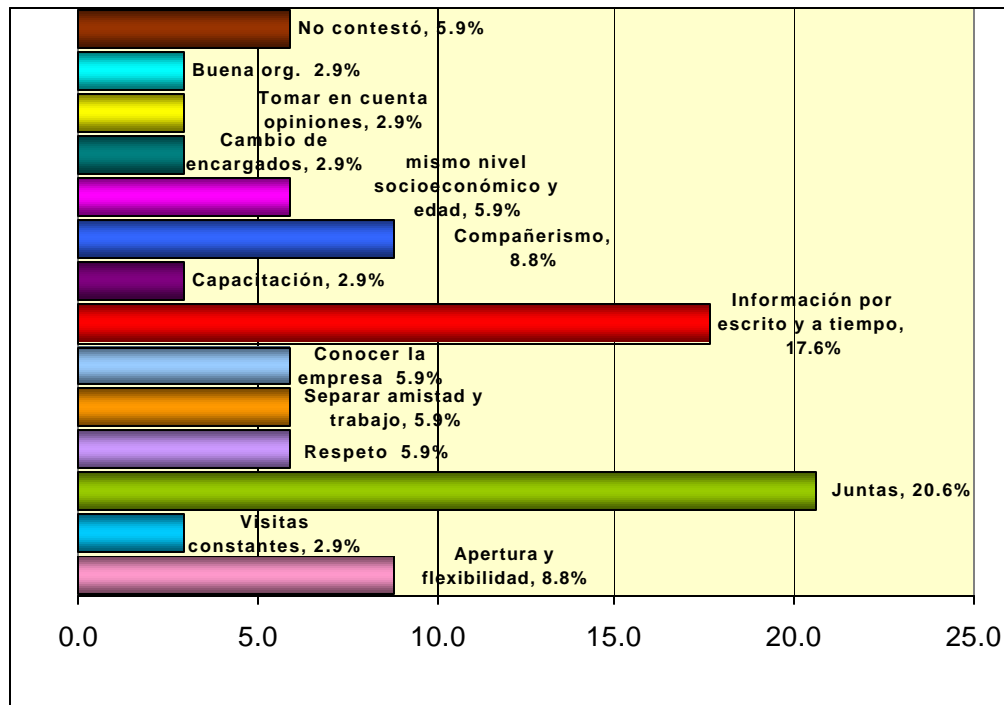
**Q39. ¿Qué te gustaría que hiciera la empresa para motivarte?**



Gráfica No 13. ¿Qué te gustaría que hiciera la empresa para motivarte?.  
Fuente: El Autor.

Al preguntar a los empleados qué les gustaría que la empresa hiciera para motivarlos, las respuestas mayoritarias recaen, principalmente, en los *incentivos económicos* (32.4%), después la *valoración y observación del trabajo* (26.5%), y en tercer lugar, los *cursos de capacitación* (14.7%). También consideraron importante, la *renovación de personal* (5.9%); finalmente otros requisitos que los empleados consideraron importantes para su motivación, obteniendo el mismo porcentaje de respuestas, encontramos que es importante *poner interés en los objetivos de la empresa* (2.9%), *incrementar la competencia laboral* (2.9%), *mejorar el ambiente de trabajo* (2.9%), *descansos en fines de semana* y *mejor trato por parte de la empresa a sus empleados* (2.9%).

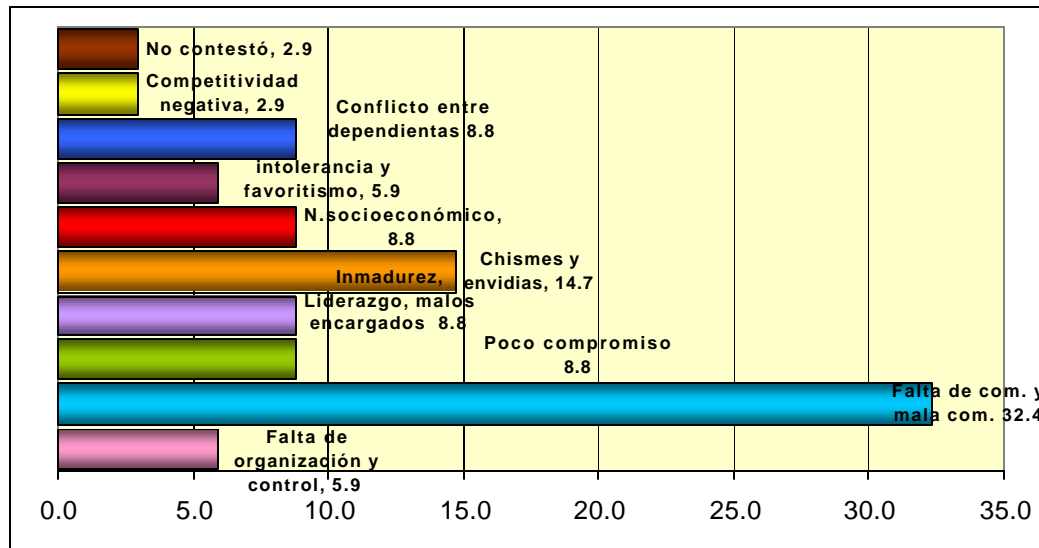
**Q40. ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación dentro de la empresa?**



Gráfica No 14. ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación dentro de la empresa?. Fuente: El Autor.

En cuanto a las sugerencias que aportaron los empleados para mejorar la comunicación de la empresa. En primera instancia, consideraron importante hacer *juntas de trabajo interesantes y eficientes* (20.6%); propusieron que la empresa debería aportar la *información* que desee transmitir a sus empleados de forma *escrita* y sobretodo *a tiempo* (17.6%). Consideraron que *la apertura y la flexibilidad* (8.8%) son importantes tanto para los empelados como para la empresa. Sugirieron que el *compañerismo* (8.8%) es un factor que no existe en la empresa y que sin embargo es algo que sería importante practicar. El conocimiento acerca de la *historia, metas y logros de la empresa* (5.9%) son elementales, también el que los empleados *separen la amistad* (5.9%), hablando de malas relaciones y resentimientos es otra situación importante, así como *el respeto* (5.9%), que se debe de manifestar en la empresa. Otros agentes que sería interesante tomar en cuenta es el tener una *buena organización* (2.9%), tomar en cuenta las *opiniones de los empleados* (2.9%),, y la *renovación de encargados* (2.9%), de igual forma, sugieren tener mayor *capacitación* y *visitas constantes* (2.9%), por parte de los directivos.

**Q41. ¿Cuál es el factor que crees que puede alterar el clima laboral dentro de la empresa?**



Gráfica No 15. ¿Cuál es el factor que crees que puede alterar el clima laboral dentro de la empresa?.  
Fuente: El Autor.

Ahora, los empleados creen el aspecto más importante que consideran que afecta el clima laboral, recae en la *comunicación escasa y en la mala forma de manifestarla* (32.4%). En segundo lugar están *los chismes y las envidias* (14.7%), y en tercer lugar encuentran en el mismo nivel de importancia, *los conflictos entre dependientes* (8.8%), *el nivel socioeconómico de las dependientas* (8.8%), *el mal liderazgo* (8.8%) que se presenta entre encargados y *el poco compromiso* (8.8%) que hay por parte de todos los empleados. Finalmente, algunos trabajadores comentaron que también la *intolerancia y el favoritismo* (8.8%), la *falta de organización* (5.9%) y la *competitividad negativa* son parte de los factores que pueden alterar el clima laboral.

### 4.2.3 Análisis de la fase cuantitativa con respecto a la satisfacción global

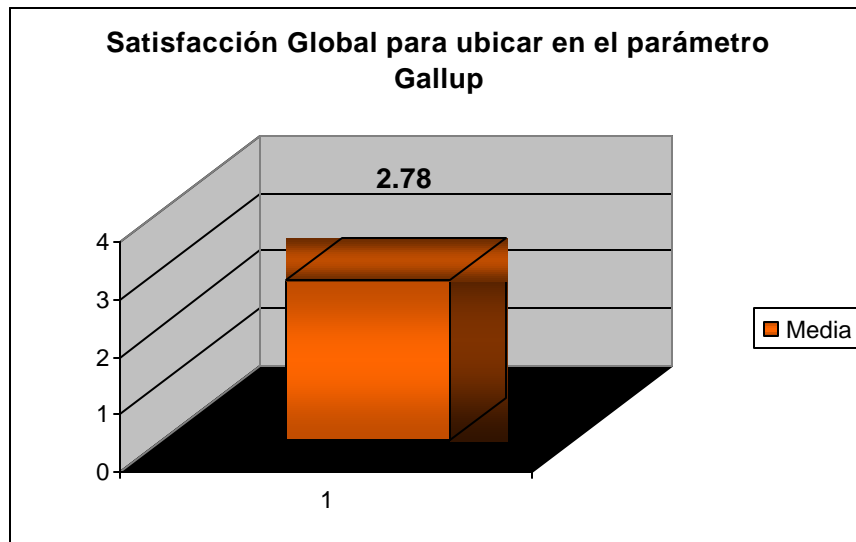
Esta fase tiene como finalidad, analizar los resultados de las encuestas, obteniendo medias y correlaciones, con la finalidad de obtener resultados acerca del clima laboral de la empresa Zara de la ciudad de Puebla, de acuerdo a la satisfacción que presentan los empleados. También es importante explicar que las medias serán interpretadas de acuerdo al Parámetro de satisfacción global de bienes y servicios de Gallup Internacional y las correlaciones con el Parámetro de correlaciones también de Gallup. Ambos Parámetros complementan sus respuestas, de forma en que, el que mide las correlaciones ayuda a ubicar el factor estudiado de acuerdo al nivel de importancia en el que se presenta dentro de la empresa. Mientras que el que mide la satisfacción de bienes y servicios sitúa el aspecto estudiado dentro de un rango de competitividad en las organizaciones.

Es importante explicar que para poder llevar a cabo el análisis de las encuestas, fue necesario ajustar la media obtenida en la satisfacción global. Esto se debe a que las encuestas se midieron con base a una escala *Likert* de cinco reactivos; por su parte el Parámetro Gallup se mide de uno a cuatro, por lo tanto el análisis está sobreestimado. La finalidad de este ajuste es para posibilitar y facilitar su comparación con el parámetro internacional de las organizaciones Gallup. El ajuste se hizo de la siguiente manera:

*Satisfacción Global:*

**Media Obtenida= (3.47); Ajuste  $(3.47/5) (4) = (.694) (4) = 2.776$  que es el valor real**

En la siguiente gráfica se representa la media de la satisfacción global.

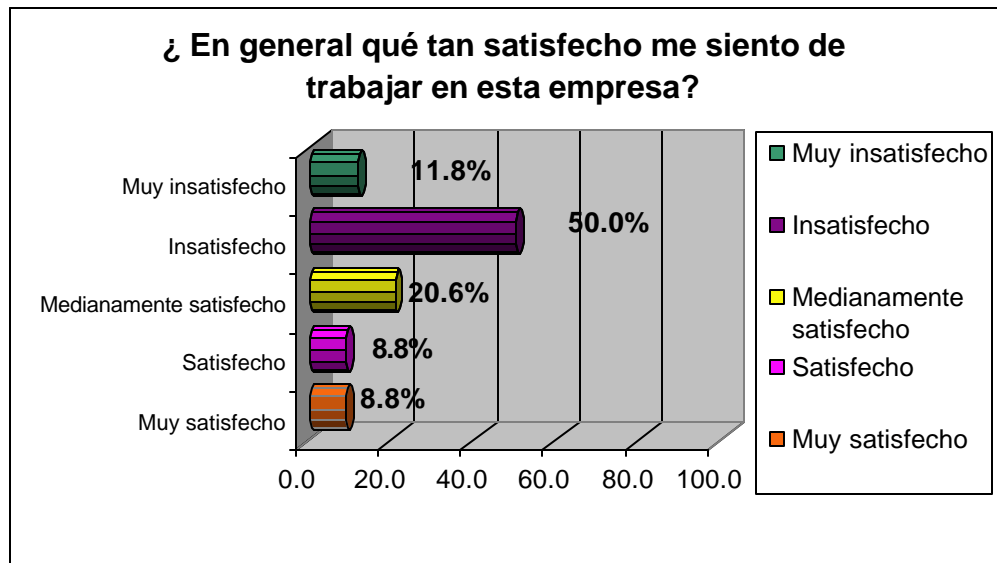


Gráfica No 16. Satisfacción Global.  
Fuente: El Autor.

La satisfacción Global tiene una media de **2.78**, la cual indica, de acuerdo al Parámetro Internacional Gallup que se ubica como una empresa **en decadencia**, esta denominación es alarmante debido a que presenta una satisfacción global entre regular y pésima y al borde de presentarse como una empresa en extinción, que en la escala de satisfacción *Likert*, indica que cerca del 8.8% de la población están muy *satisfechos* con su trabajo en la tienda de ropa Zara sucursal de Puebla. Mientras que en la **insatisfacción** un **82.4%** de los empleados presentó insatisfacción con la empresa.



Zara lo muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica No 17. Porcentaje de Satisfacción.  
Fuente: El Autor.

De los 34 entrevistados de la tienda Zara de Puebla, únicamente el **8.8%** de la población total se encuentran muy satisfechos con su trabajo, otro **8.8%** están simplemente satisfechos, mientras que el **20.6%** dicen estar medianamente satisfechos. Por otro parte el **50%** de los empleados de la tienda aseguran estar insatisfechos con su trabajo y el **11.8%** están muy insatisfechos por su trabajo. Este análisis parece indicar que existen gran inconformidad respecto a la satisfacción global que presentan los empleados. Es interesante encontrar que tan poca gente se encuentre realmente “muy satisfecha” con los beneficios que le ofrece la tienda, y principalmente que permita que este sentir de satisfacción se pueda presentar en una empresa con tanto prestigio.

El porcentaje total de satisfacción, incluyendo a los que están *muy satisfechos* y a los que están *satisfechos*, es de **17.6%**. Por otro lado los empleados *muy insatisfechos*, *insatisfechos* y *medianamente satisfechos* suman un total de **82.4%**.

#### 4.2.4 Correlación de la Satisfacción global con las variables independientes

En la siguiente tabla se presentan las medias y las correlaciones obtenidas de cada una de las variables que se van a analizar en esta investigación. A partir de este análisis, se podrá definir cuál de las 5 variables independientes son las más importantes y en las cuales se debe trabajar para incrementar la satisfacción global en el clima organizacional de la sucursal de Zara en Puebla.

VARIABLE	CORRELACIÓN	P. CORREL.	MEDIA	P. GALLUP
SATISFACCIÓN GLOBAL	1	<b>decadencia</b>	2.8	<b>poco competitiva</b>
Satisfacción (Q26)	0.723	<b>prioritaria</b>	2.8	<b>poco competitiva</b>
Comunicación (Q17)	0.324	<b>muy importante</b>	3.0	<b>poco competitiva</b>
Motivación (Q38)	0.177	<b>básico</b>	2.5	<b>poco competitiva</b>
Desarrollo (Q14)	0.170	<b>básico</b>	2.8	<b>poco competitiva</b>
Capacitación (Q9)	0.117	<b>básico</b>	2.8	<b>poco competitiva</b>
Relación con el jefe (Q1)	-0.088	<b>básico</b>	3.3	<b>Poco/muy competitiva</b>

Cuadro No. 28. Correlación y Medias de las variables a estudiar.

Fuente: El Autor.

Si se observa la media de las variables independientes, se puede decir, de acuerdo al Parámetro Internacional Gallup, que la tendencia que marcan es negativa cuando se ajustan las medias en todos los casos a excepción de la *relación con el jefe*, que es la variable que se presenta con mayor competitividad.

La *satisfacción global* aparece ubicada como una empresa **poco competitiva** por la media que obtuvo de **2.8** lo cual quiere decir que los empleados no se encuentran satisfechos con ciertas situaciones que se miden por medio de las variables. La variable *relación con el jefe* se ubica como una empresa entre **poco y muy competitiva**, lo cual indica que esta variable asombra al encontrarse en la mejor de las situaciones a comparación de las demás. Por otro lado, la variable de *satisfacción* que abarca situaciones como identidad, sueldo y prestaciones, trabajo, trato al cliente, etc. está dentro de una empresa que se encuentra **poco competitiva** a tomar en cuenta. Por último las variables restantes, es decir, *comunicación*, *motivación*, *desarrollo*, *la capacitación* y *la relación con el jefe* son aspectos que también están considerados como situaciones **poco competitivas**. Por tal motivo es elemental tomar en cuenta cada

una de las variables, ya que todas se presentaron como aspectos que hay que cuidar y trabajar en ellos.

Hablando de correlaciones, la *satisfacción global* se ubica, dentro del Parámetro Gallup, como una empresa **en decadencia**. Esto indica que la satisfacción global que presentan los empleados de la tienda Zara es muy baja y por tal motivo la califican de esta manera los trabajadores de la organización.

Por su parte la *satisfacción* es un aspecto **prioritario** ya que obtuvo la correlación más alta con **0.723**, esto quiere decir que esta situación se encuentra dañada e indica alerta en su correlación ya que analiza aspectos básicos para el empleado. Por otra parte, la variable *comunicación* aparece como un aspecto **muy importante** a valorar, es interesante ver que una de las situaciones más significativas para este análisis, como lo es la comunicación, se encuentre como una cuestión que requiere que se tomen acciones para su mejora.

Por último *la motivación, el desarrollo, la capacitación y la relación con el jefe* son aspectos que requieren de atención **básica** dentro del corporativo, esto quiere decir que no por ser básicas son menos importantes que las demás.

Sin embargo, después de haber realizado el análisis de satisfacción global, se estudiará con mayor énfasis la variable de satisfacción, que es la que según los resultados necesita mayor atención, así como también se analizarán los reactivos con mayor relevancia y necesidad de análisis de cada una de las variables correlacionadas con la satisfacción global. Es importante mencionar que se considerarán las variables por orden de importancia, según su grado de correlación con la variable dependiente, esto quiere decir que se analizarán de la siguiente manera: en primer lugar la variable de *satisfacción* por ser prioritaria y después la **comunicación**, en seguida se analizarán por orden, debido a que obtuvieron el mismo grado de importancia, **“básico”**, las demás variables independientes: relación con el jefe, capacitación, desarrollo y motivación.

A continuación se presenta el cuadro que contiene las variables más significativas para este análisis.

SATISFACCIÓN DE LAS VARIABLES MÁS DESTACADAS	CORRELACIÓN	P.COR	MEDIA	P. GALLUP
Q31. ¿En general que tan satisfecho me siento de trabajar en esta empresa?	1.000	prioritaria	2.8	decadencia
Q29. ¿Te sientes satisfecho por el trato que recibes dentro de la empresa?	0.900	prioritaria	2.6	decadencia
Q26. ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de una gran empresa?	0.723	prioritaria	2.8	decadencia
Q27. ¿Qué tan satisfecho te sientes con el sueldo y las prestaciones?	0.611	prioritaria	2.6	decadencia
Q28. ¿Te sientes satisfecho por el trabajo que realizas en la tienda?	0.603	prioritaria	3.0	poco competitivo
Q30. ¿Estas satisfecho por la atención y el trato que se le otorga al cliente?	0.534	prioritaria	2.6	decadencia
Q17. ¿Tengo la información actualizada sobre mi departamento?	0.324	importante	3.0	poco competitivo
Q15. ¿Recursos Humanos cumple satisfactoriamente su labor?	0.298	importante	2.7	decadencia
Q19. ¿Sería interesante contar con un boletín informativo?	0.241	importante	3.6	muy competitivo
Q18. ¿Las juntas de trabajo son interesantes y amenas?	0.241	importante	2.5	decadencia
Q35. ¿Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño?	0.240	importante	2.8	decadencia
Q20. ¿Periodicamente en esta empresa se evalúa el desempeño personal?	0.239	importante	2.9	poco competitivo
Q16. ¿La información de los tableros de avisos es útil?	0.211	importante	3.1	poco competitivo
Q4. ¿La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir?	0.124	básico	2.7	decadencia

S.Global
Satisfacción
Comunicación
Capacitación y Desarrollo
Motivación
Relación con el jefe

Cuadro No 29. Variables más importantes de la *satisfacción global*. Fuente: El Autor

Después de haber hecho un análisis de satisfacción global, se obtiene que la *satisfacción* es la variable que tiene mayor importancia. Dentro de esta variable existen otras variables independientes relacionadas con la satisfacción: *Satisfacción con el sueldo y las prestaciones, satisfacción por el trabajo que realizan cada uno de los dependientes dentro de la empresa, satisfacción por el trato que reciben por parte de sus jefes y satisfacción por la atención y el trato que otorgan a los clientes*. Dichas variables son importantes para analizar la satisfacción que presentan los empleados de la tienda Zara de Puebla, y así poder mostrar las deficiencias que surgieron para proponer soluciones.

Hay que recordar que para comenzar el estudio, en primer lugar se analizarán todos los aspectos que se presentaron en su correlación como factores *prioritarios*, lo cual significa que cada una de éstas cuestiones tiene un grado de importancia muy elevado para ser tomado en cuenta. Por tal motivo después de analizar los casos prioritarios se analizarán aquellas preguntas que obtuvieron en su correlación, cifras que

---

se pueden clasificar dentro del Parámetro Gallup como situaciones *importantes* y después empresas con importancia *básica*.

Es de suma importancia analizar todos los factores que forman parte de la satisfacción ya que cada uno obtuvo nivel de **prioritario** a tomar en cuenta. Hay que recordar que en Parámetro Gallup, las situaciones prioritarias son aquellas que se consideran como las más importantes por estudiar. Sin embargo, es importante destacar, que la mayoría de las variables de la satisfacción, es decir, las que están relacionadas con la *satisfacción por el trato que reciben los empleados por parte de la empresa, la satisfacción que sienten al formar parte de una gran empresa, satisfacción con el sueldo y las prestaciones y la satisfacción que ofrecen a los clientes* obtuvieron medias que las catalogaron como parte de una empresa en **decadencia**. Por otro lado, *la satisfacción que sienten los empleados con el trabajo que realizan dentro de la tienda* los sitúa como una empresa **poco competitiva**.

Por tal motivo es primordial aclarar que la mayoría de las cuestiones son situaciones muy importantes a tomar en cuenta, a excepción de la satisfacción del trabajo que realizan los empleados dentro de la organización, que es un poco menos alarmante a comparación de las demás pero no deja de ser un factor problemático.

La cuestión relacionada con el *trato que reciben los empleados* dentro de la empresa, la cual se relaciona con la cultura particular de cada empresa y los diferentes tipos de jefes, debe ser analizado para identificar en dónde están fallando las autoridades y qué soluciones pueden ofrecer a los trabajadores. Todo esto es importante, porque un buen trato por parte de las autoridades hacia sus trabajadores se refleja inmediatamente en el trato y la venta que ofrecen los empleados a sus clientes. En cuanto a la *identidad o el grado de satisfacción laboral* que te pueda ofrecer una corporación es un aspecto que refleja el buen funcionamiento y administración de una gran empresa, que si no funciona correctamente, puede ocasionar fallas internas en las instituciones.

También es importante mencionar que la *satisfacción con el sueldo y las prestaciones* debe ser considerada por la empresa para ver de qué forma se pueden

mejorar estos aspectos que son parte de las situaciones por las que la empresa debe de velar. Y en cuanto a la *atención y el trato al cliente*, es un aspecto que debe buscar alternativas, relacionadas con aspectos dañados anteriormente para así poder trabajar en circunstancias que permitan ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Por último la satisfacción que tienen los empleados para poder *realizar con desempeño su trabajo* dentro de la empresa es parte importante que se debe tomar en cuenta para que ellos puedan sentirse motivados y con ganas de hacer una buena labor de trabajo. Es importante destacar, que en general, estas variables son muy importantes para tratar y obtener mejor satisfacción con los empleados de la tienda Zara de Puebla.

Ahora los aspectos más destacados de cada una de las variables restantes van a ser analizadas.

En la variable **comunicación** se tomaron en cuenta las cuestiones relacionadas con *la información actualizada en los departamentos de trabajo, el contar con un boletín informativo, juntas de trabajo interesantes y amenas, la evaluación del desempeño personal y si la información en los tableros de avisos es útil*. Todas las situaciones se ubican bajo la correlación que requiere atención como aspecto **importante** a tomar en cuenta, que aunque no son tan prioritarias como la satisfacción, son importantes para poder mejorar estos aspectos.

De estas cuestiones, la que se muestra más alarmante es la que se refiere a si *las juntas de trabajo son interesantes y amenas*, situación que se presentó en **decadencia** por tener la media **2.5**, que quiere decir que está en muy malas condiciones. Por otra parte *la información actualizada en los departamentos de trabajo, la evaluación del desempeño personal y la información en los tableros de avisos es útil* son situaciones **poco competitivas** lo cual quiere decir que estas situaciones están descuidadas y por lo tanto hay que ponerles solución inmediata. Por último dentro de la comunicación en la materia que tiene que ver en que si los empleados cuentan con un boletín informativo, se asegura que sí, por lo tanto este tema está como un factor **muy competitivo**.

En **capacitación y desarrollo**, la situación más relevante es la relacionada con Recursos Humanos, ya que este tema presentó un correlación de **0.298**, lo cual indica que es una situación **muy importante** a tomar en cuenta, mientras que su media es de **2.7** en decadencia. Es interesante ver que uno de los escenarios más elementales para una empresa es el área de Recursos Humanos, el cual en esta empresa está catalogada como un factor que no cumple adecuadamente sus funciones.

En la **motivación** lo más destacado es si los *empleados reciben apoyo por parte de sus jefes para mejorar su desempeño*. Esta cuestión se presenta como **importante** por su correlación de **0.240** pero como un factor en **decadencia**, que quiere decir que en realidad los empleados no reciben apoyo para poder desempeñarse adecuadamente.

Por último la variable **relación con el jefe** se presenta, en general como un aspecto **básico**, sin embargo una de las situaciones más destacadas de esta variable es la que mide si *la forma de ser del jefe es un buen ejemplo a seguir* por ser una situación en **decadencia** y esto indica que es muy importante que el corporativo analice el tipo de jefes que emplea para que se hagan cargo de sus organizaciones.

En resumen, en este análisis podemos encontrar que gracias al análisis cualitativo se pudo construir un instrumento importante de medición para la fase cuantitativa, el cual produjo resultados en los cuales se pudieron percibir ciertas deficiencias y problemáticas que coinciden en ambas fases de la metodología. Estos resultados permitirán concluir la investigación y darán pie a proponer ciertas mejoras y sugerencias para la corporación de Zara-Puebla en el siguiente capítulo.