

## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LAS FRANQUICIAS DE COMIDA RÁPIDA EN TIJUANA, B.C., MÉXICO**

María Virginia Flores-Ortiz, Universidad Autónoma de Baja California  
Alfonso Vega-López, Universidad Autónoma de Baja California  
Edgar Armando Chávez-Moreno, Universidad Autónoma de Baja California

### **RESUMEN**

*El presente trabajo contempla una investigación para conocer la relación que existe entre el clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C.; sin lugar a dudas el primordial activo de las organizaciones es el recurso humano ya que es a través de un buen equipo de trabajo que la empresa logra sus objetivos y metas asegurando así su desarrollo y posicionamiento en el mercado, no se debe dejar de lado el clima organizacional y la importancia que este tiene dentro de las empresas. De aquí la finalidad de analizar el clima organizacional en las franquicias de comida rápida, como factor de competitividad para determinar si esta influye de manera directa en su crecimiento e incluso en el éxito de la compañía. Para lograr los resultados se realizaron 66 encuestas representativas a los empleados de las franquicias de comida rápida registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, (SIEM), correspondiente a Tijuana, en Baja California, México, realizándose la investigación los dos últimos cuatrimestres del 2012 y todo el año 2013. La investigación cuantitativa se aplica para el levantamiento de encuestas, a través de cuestionarios a los empleados de las franquicias de comida rápida. (Modifique el resumen para poder poner en cuanto tiempo se llevo a cabo la organización)*

**PALABRAS CLAVES:** Franquicias, Clima Organizacional, Competitividad

## **THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS IN THE FAST FOOD FRANCHISES IN TIJUANA, BC, MEXICO**

### **ABSTRACT**

*This paper investigates the relationship that exists between organizational climate as a factor of competitiveness in the franchising of fast food in Tijuana, BC. No doubt the primary asset of the organization is the human resource since it is through a good working team that the company achieves its objectives and goals. This ensures their development and market positioning and does not leave aside the organizational climate and the importance it has within the companies. Here the purpose of analyzing the organizational climate in the franchising of fast food, as a factor of competitiveness is to determine whether this influences directly growth and company success. We conducted 66 representative surveys to employees of fast food franchises registered on the system of the Mexican business information, (SIEM), corresponding to Tijuana, Baja California, Mexico. The research was conducted in the last two semesters of 2012 and the year 2013.*

**JEL:** F23, L2, L25

**KEYWORDS:** Franchises, Climate Organizational, Competitiveness

## INTRODUCCIÓN

Las empresas deben considerar como un factor de competitividad el clima organizacional ya que es una inversión a largo plazo, dado que el recurso humano es vital para que una organización sea competitiva, en la actualidad es importante valorarlo y prestarle la atención debida. Un buen clima organizacional conlleva que el empleado genera un sentido de pertenencia, se presenta baja rotación de personal porque se sienten satisfechos, colaboran, son productivos, se adaptan rápidamente al cambio, existe compromiso y lealtad hacia la organización. Asimismo, el que una empresa reconozca el clima organizacional facilita la retroalimentación acerca de las causas que establecen los factores organizacionales, permitiendo así realizar cambios planeados como: promociones o para llevar a cabo cambios en la estructura organizacional sin que se presente resistencia a los mismos, capacitar a los empleados, incentivarlos, también para mejorar o modificar las conductas de quienes colaboran en la empresa. El recurso humano repercute en el clima organizacional dentro de este aspecto se debe considerar a las relaciones humanas. Tener un clima laboral no sólo favorece al personal, sino que también genera dividendos tangibles a la empresa (Ganga, 2011).

Por lo tanto algo que si afecta directamente el clima organizacional es la incertidumbre del trabajador de perder su empleo, es decir, no contar con una estabilidad laboral, tras la crisis económica de 2008 y los despidos masivos, el miedo sigue latente en los mexicanos, prueba de ello es que el 38% sienten temor de quedarse sin su trabajo durante los siguientes seis meses. Aunque los mexicanos sientan que pueden obtener un empleo similar al anterior, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en abril de 2010 la tasa de desempleo repuntó a 5.53% desde 4.25% de marzo, con base en cifras que eliminan la diferencia entre días hábiles. (Fernández, 2010) Para definir el clima organizacional, existe una gran cantidad de definiciones; Hernández (2012), señalan que aunque recientemente, la mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional o laboral como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. Estas reflejan la interacción entre los elementos individuales, las características y procesos de la organización (Schneider, 2011; Datta et al., 2010; Neal et al., 2005). Lo anterior se debe a que la mayoría de los modelos que caracterizan el comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral al que se refieren como clima organizacional. (Patterson et al. 2005).

Una vez mencionado todo lo relacionado al clima organizacional, es importante mencionar lo concerniente con las franquicias en México, ya que tienen un papel importante en el mercado nacional debido a su aportación económica a diversas entidades del país la ubican como una actividad productiva dinámica y relevante. La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) prevé que estos negocios generen 12 mil empleos durante el 2013. De acuerdo con Sáenz, (2013), las franquicias en el país generan ventas por más de 10 mil millones de pesos anuales, y representan el 7% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, en este año estiman generar 12 mil empleos, estimo Diego Elizarrarás Cerda, presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, asimismo estas han generado 2.300 empleos este año. (El Economista, 2011). El presidente de la AMF Diego Elizarrarás señaló que en la actualidad, el sector franquicias representa 6% del Producto Interno Bruto de México y genera ventas por más de 95,000 millones de pesos, dos factores que hacen que la industria se encuentre bien posicionada a nivel internacional. En México existen 1,000 marcas, las cuales generan 70,000 puntos de venta y 750,000 empleos directos.

Por otra parte, Miguel Marón Manzur, subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, puntualizó que se está trabajando para fortalecer el sector, ya que el Programa Nacional de Franquicias ha creado desde su aparición 11,303 empleos e instaló 1,504 puntos de venta en todo el país. (El Economista, 2011). Asimismo, el Economista (2011), hacer referencia que en México, menos de 4% de las franquicias tienen más 50 unidades, más de 60% de estos negocios se encuentran en el rango de aperturas

de 1 a 50 unidades y sólo 1% por arriba de 100 establecimientos. De acuerdo con el ranking de las 100 franquicias más exitosas a nivel mundial la franquicia de comida rápida *Mac Donald's* se encuentra en el cuarto lugar con \$81,016 millones de dólares, contando con 26,209 franquicias desde 1955 (Chen, 2011). Asimismo el ranking de las 100 franquicias más exitosas a nivel mundial hace referencia de que *Pizza Hut* se encuentra en el séptimo lugar con 5, 305 millones de dólares y el 58% de su incremento se debe al desempeño que ha tenido en China. *Subway* es una de las franquicias más exitosas en México, de Acuerdo con datos proporcionados por Chen (2011), en el Financiero, para este año, las expectativas de la marca es abrir cien unidades más, y su meta para 2015 es estar operando mil 200. Uno de los conceptos de alimentos que está teniendo un gran desarrollo en territorio mexicano es *Subway*, empresa que cerró 2010 con 510 tiendas operando -en esta año abrieron 70 unidades-, y con un incremento en ventas de entre 7 y 8 por ciento. Una vez mencionado todo lo relacionado al ámbito económico, es importante mencionar como en la actualidad muchas empresas tienen limitados los departamentos de recursos humanos dedicándolos únicamente al reclutamiento, selección, contratación y pago de sueldos y salarios, dejando de lado el clima organizacional y la importancia que este tiene dentro de las organizaciones. Esta situación también se repite en las franquicias, que es la poca importancia que se le da al área de recursos humanos, dejando de lado al personal que ahí labora, lo que puede afectar su crecimiento y competitividad. Sin lugar a dudas el principal activo de las empresas es el recurso humano ya que es a través de un buen equipo de trabajo, la empresa logra sus objetivos y metas asegurando así su desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Algo que no se debe perder de vista es el trato que se da a los empleados, es de vital importancia en estos tiempos, no solo para incrementar el nivel de eficiencia o de productividad, también para mejorar las relaciones interpersonales internas, así como el servicio a los clientes y lograr que estos sean competitivos. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta el clima organizacional que prevalece en la empresa, para generar el sentido de pertenencia del empleado, esto se puede lograr a través de los sueldos y salarios, la autonomía en el área de trabajo, la capacitación, el trabajo en equipo, la innovación, el apoyo hacia el empleado y la comunicación existente dentro de la organización. Lo que va a impactar de manera directa el ambiente de trabajo, a través de la satisfacción laboral del empleado, sintiéndose este más comprometido y cuando se presenten épocas de crisis como la que estamos viviendo en la actualidad, en lugar de estar desmotivados, se da un mayor compromiso y esfuerzo de salir adelante.

De aquí la importancia de analizar el clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., como factor de competitividad para determinar si este influye de manera directa en su crecimiento e incluso en el éxito de la compañía. La investigación está organizada de la siguiente manera: en la sección de revisión literaria se presentan conceptos de franquicias de diversos autores, su clasificación y ventajas; asimismo, se trata el tema del clima organizacional como factor de competitividad, abordando su concepto de distintos autores, la competitividad como un factor dentro del entorno organizacional y cómo puede el clima laboral ser estudiado de diversas maneras para poder mejorar la competitividad, se explica el modelo utilizado como base de la investigación y por último se definen los factores de competitividad que influyen en el clima organizacional tales como: autonomía, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción a la organización, motivación, remuneración, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general. Asimismo, en el apartado de metodología se presentan los procedimientos, técnicas y métodos utilizados, operacionalización de las variables, así como, el esquema general para llevar a cabo la investigación, en la sección de resultados se muestran los principales resultados y hallazgos de la información recabada por la encuesta. Por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de la información documental, de campo y de la experiencia de los investigadores.

## REVISIÓN LITERARIA

### Franquicias

Las franquicias son una opción de negocio, en la cual, la mayoría de las veces se tiene identificado su mercado, así como su redituabilidad. (Secretaría de Economía, 2011). Asimismo, Pons (2011), menciona que la franquicia es la comercialización de bienes y servicios, bajo una marca y un sistema operativo por los cuales se reciben beneficios y regalías. Existen por lo menos, perfectamente identificados, dos tipos de figuras civiles en un contrato de franquicia: el franquiciante, que otorga el uso de marca y transmite su saber hacer y el franquiciado, quien paga mensualmente un porcentual de las ventas en concepto de regalías. Técnicamente la suscripción del contrato se denomina franquicia comercial. La franquicia es un formato de comercialización, cuya definición legal se presenta de la manera siguiente: Existirá Franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendentes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue. (Feher, 2001)

Pons (2011), hace referencia de la siguiente clasificación de franquicias: a) Franquicia maestra, es la que corresponde a la suscripción del acuerdo de voluntades por la cual el franquiciante otorga exclusividad al franquiciado para desarrollar la franquicia en una determinada región (pueblo, provincia, etc.) otorgándole a la vez, la opción de sub-franquiciar el modelo de negocio entre los interesados locales. b) Franquicia individual: es el clásico contrato entre un comerciante independiente que adquiere los derechos de explotar el modelo del empresario en una sola unidad. c) Franquicias múltiples: es el caso anterior, agregada la facultad de abrir un número determinado de locales dentro de un área acordada. Se debe tener en cuenta que este contrato no acepta la posibilidad de sub-franquiciar. d) Franquicia corner: son aquellas que se instalan en pocos metros cuadrados y forman parte integrante de un mega espacio o mega evento, como por ejemplo, un supermercado o meramente un discurso político o evento de disciplina deportiva.

Estas pueden ser corner fijo o corner móvil. e) Franquicia de productos: se trasmite la posibilidad de vender dentro de un local, determinados productos del franquiciante. f) Franquicia de servicios: se trata del franquiciante otorgando su transferencia del saber hacer en la prestación de un determinado servicio como inmobiliaria, capacitación, asesoramiento contable, jurídico, etc. g) Franquicia de distribución: si hablamos de tornillos, no franquiciamos la fábrica de tornillos, si no su distribución, el contrato lleva inserto y delimitada perfectamente la extensión zonal, permitida al franquiciado. La franquicia contiene las siguientes ventajas: Productos probados y aceptados, bienes y servicios que ofrecen un plus al consumidor final, demanda a largo plazo, la transmisión de conocimientos vía manuales, capacitación y asistencia técnica (apoyo continuo), conocimiento de la inversión total antes de emprender el negocio, estrategias de mercadotecnia y comercialización probadas por el franquiciante maestro, que son transmitidas inmediatamente al franquiciatario para la aplicación en su negocio o punto de venta.

### El Clima Organizacional Como Factor de Competitividad

En un estudio realizado por Hernández (2012), menciona que el concepto de clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención considerable por parte de los administradores del desarrollo empresarial, particularmente a partir del 2000 (Hernández, 2011). Lo anterior, se debe a que la mayoría de los modelos que caracterizan el comportamiento organizacional, se centran en las percepciones del ambiente laboral, al que se refieren como clima organizacional. (Patterson et al. 2005). Asimismo, Hernández (2012), señalan que aunque recientemente, la mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional o laboral como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. Estas reflejan la interacción entre los elementos individuales, las características y procesos de la organización (Schneider, 2011; Datta et al., 2010; Neal et al., 2005) Chiavenato (2011), hace mención que

como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual), surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado ya proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Así el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Expresándose en el concepto la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se pueda describir como cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con García (2012), la competitividad es un factor importante dentro del entorno organizacional, particularmente en el ambiente global en el que nos encontramos que es cada vez más dinámico y en donde la revolución tecnológica, facilita la comunicación entre países y mejora la productividad, evidenciando las cualidades así como debilidades de las empresas (Fernández, 1997), cada empresa va adoptando diversas condiciones y características que afectan directamente la manera de actuar de los integrantes, y la forma de percepción de dichas características que conforma el clima organizacional. (Castillo, 2006) Asimismo, García (2012), hacen referencia a que el clima laboral puede ser estudiado de diversas maneras y para poder mejorar la competitividad en las empresas, es preciso comenzar desde el interior de estas y conocer los factores que lo determinan. Se considera que se cuenta con un buen clima organizacional, cuando los trabajadores desarrollan sus labores dentro en un medio ambiente interno favorable, usando sus conocimientos y habilidades de una manera conveniente y oportuna, al no ser así, usualmente nos encontramos con un empleado insatisfecho con su trabajo, aunque un mismo empleado puede estar satisfecho con algunos puntos en su trabajo e insatisfecho con otras áreas haciendo imprescindible ubicar si existe una satisfacción completa o parcial. (Chiang, 2010).

Por lo tanto García (2012), además de determinar el tipo de satisfacción con la que cuenta, la evaluación del clima laboral ayuda a evidenciar las necesidades de los trabajadores así como sus opiniones, esto es importante ya que los trabajadores son los que se desenvuelven directamente en los conflictos, además el análisis del clima organizacional facilita la resolución de problemas ocasionados por el flujo inadecuado de la información (Bagger, 2005). Se debe tomar en cuenta de acuerdo con lo que mencionan García (2012), que el clima laboral depende de una serie de agentes que la mayoría de las veces no están al alcance de los trabajadores como los horarios, las políticas de ascensos, el salario, asimismo, existen los factores determinados por los empleados, por ejemplo, la edad, sexo, actitud. (Puchol, 2007), cabe mencionar que aunque el clima laboral está definido por dichas características, realidades psicológicas, culturales, aptitudes y expectativas es probable que estos elementos puedan ir cambiando con el tiempo, pero el clima organizacional puede seguir siendo el mismo. (Martínez, 2003).

Para realizar el análisis del clima laboral, es necesario definir el modelo teórico que se utilizará y gracias a esto, se establecen objetivos y se determinan las variables resultantes, después es preciso definir la herramienta a utilizar, la forma más usual para investigar el clima laboral, es la aplicación de cuestionarios, ya que implica tener contacto directo con los individuos, su principal objetivo es averiguar la percepción que los empleados tienen del medio ambiente que los rodea y es de suma importancia, puesto que este influye directamente con su comportamiento, una vez seleccionada la herramienta, es necesario tener un sistema de recolección de datos y manejo de la información para posteriormente interpretar el resultado. (García, 2012). La medición del clima laboral da a conocer la opinión que los empleados tienen sobre las condiciones particulares de cada empresa, esto quiere decir, que no se trata de las condiciones que hay dentro de la organización, si no, como ya se mencionó, es la opinión que tienen los empleados sobre dichos hechos, es por esto que la medición, aporta detalles significativos para ubicar los motivos de problemas específicos con los que cuenta la empresa, de igual manera evaluar los orígenes de conflictos o de insatisfacción, todo esto con el fin de diseñar programas para la eliminación de dichos conflictos y así

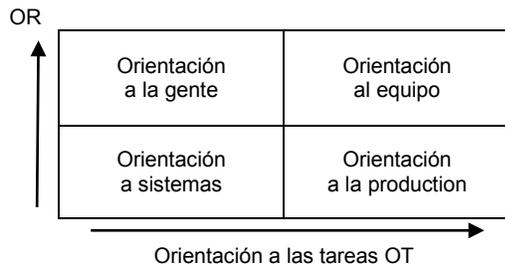
mejorar las condiciones laborales, lo que logrará que con el paso del tiempo se mejore el comportamiento de los empleados (Castillo, 2006). Se deduce entonces que este diagnóstico, no solo permite establecer los factores que intervienen en el ambiente organizacional, si no que hace posible la introducción de cambios en las actitudes de los empleados, en la cultura organizacional y el estilo administrativo, así como implementar nuevas técnicas de motivación, comunicación y las relaciones entre los empleados. Existen diferentes perspectivas desde las que puede realizarse la medición del clima laboral: desde grupos pequeños, que pueden ser de un área de trabajo determinada, o puede realizarse a toda la compañía.

De esta manera la información puede concentrarse en grupos determinados correspondientes a algún sector en común con características similares pero el clima puede ser diferente. De tal manera, que el clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí. Es decir, éste describe como las organizaciones (tomadas como un todo) difieren una de otra en un desempeño típico. Dichas diferencias son influenciadas por y expresadas a través de cosas tales como: procedimientos operativos, estructura organizacional y otros factores que aunque no estén escritos, son poderosos en influyen en el comportamiento. (Reddin, 2004). Es en este punto en donde los gerentes deben ser altamente sensibles para identificar el clima organizacional en las empresas, porque es difícil cambiarlo, se requiere de capacidades, habilidades y destrezas de parte de los directivos, así como de un conocimiento profundo de la organización para determinar las estrategias a seguir para lograr el cambio organizacional.

De acuerdo con Bohlander (2008). El análisis del ambiente competitivo de la empresa es esencial para la planeación estratégica, este incluye las organizaciones específicas con las que la empresa interactúa. En la planeación estratégica se analiza para adaptarse o influir en la naturaleza de la competencia. Una regla general en este análisis es: cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, menos rentable y, por tanto menos atractiva será el sector. De acuerdo con Reddin (2004), existen cuatro climas organizacionales básicos, los cuales se necesita conocer derivados de dos dimensiones del clima. Estas dos dimensiones son: Orientación a la tarea (OT) y Orientación a la Relación (OR). La orientación a la tarea (OT), enfatiza la productividad, hace que el trabajo sea realizado, iniciando, organizando y dirigiendo y la orientación a la relación (OR), enfatiza a la gente y se evidencia por: escuchar, confiar y motivar. Estas dos variables dan como origen a cuatro tipos básicos de clima organizacional, dependiendo el grado en el que estén presentes. Reddin (2004), menciona que existen un total de 23 características que diferencian a los cuatro climas básicos de una organización. Por ejemplo: El modo de interacción de un clima organizacional orientado a sistemas es corregir. El modo de un clima organizacional orientado a la gente es aceptar. El clima organizacional orientado a la producción, tiende a enfatizar el dominio y la dirección.

El clima orientado al trabajo en equipo, quiere unir a otros en el servicio del trabajo. Una vez identificado el clima organizacional básico de la empresa y se define si estos pueden ser apropiados o inapropiados al ambiente, es claro que hay ocho tipos de climas organizacionales cuando la competitividad es considerada. Es decir, surgen cuatro tipos de climas más competitivos y cuatro tipos de clima menos competitivos. Cuando se mencionaron los cuatro climas básicos de la organización, no se hizo referencia al ambiente. Sin embargo, el clima organizacional real de una empresa debe relacionarse a este ambiente. Las diferentes combinaciones de alta y baja de la orientación a la tarea, de la orientación a la relación y de la orientación a la efectividad, dan como resultado ocho tipos de climas, cuatro orientados a actividades, es decir, a lo que se hace y cuatro orientados a los resultados, es decir, a lo que se logra. Estos cuatro climas orientados a actividades y los cuatro climas orientados a resultados, son derivados de climas organizacionales básicos. Cuando estos son impulsados inapropiadamente, el clima básico con orientación a la producción recibe el nombre de clima autoritario, cuando el clima básico orientado a la producción es usado apropiadamente recibe el nombre de clima productivo. A continuación en la Figura 1, se muestra los cuatro climas organizacionales básicos.

Figura 1: Cuatro Climas Organizacionales Básicos Orientados a las Relaciones



Fuente: Reddin (2004)

De acuerdo con Reddin (2004), los ocho climas organizacionales se describen de la siguiente manera:

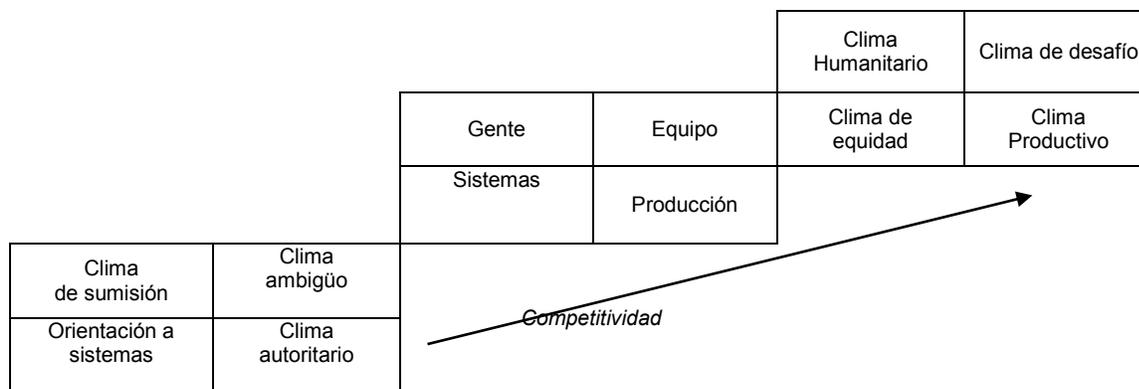
a). Clima Estancado. El clima estancado es aquel que resulta de una baja orientación a las relaciones en un medio ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo. Este clima es percibido como una alta dosis de pasividad. Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupadas con los estándares de desempeño y resultados; proclive a acciones para minimizar los conflictos. b). Clima de Sumisión. Es aquel que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas creando por lo tanto una orientación a acciones amigables que no favorecen la competitividad. Este clima motiva que la organización sea percibida como agradable, cálida y amable; con una alta dosis de pasividad. Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupada con los estándares de desempeño y resultados; proclive a acciones para minimizar los conflictos. c). Clima Autoritario.

Es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones, en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una atmosfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la competitividad. El clima es apreciado como crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa; la gente actúa sin consultar; muchos gerentes son temibles y poco agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas. d). Clima Ambiguo. Es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, en un ambiente en donde solo una de ellas es requerida, creando por lo tanto una atmosfera de ambigüedad, en la que el interés en la participación de los actores no favorece a la competitividad. Bajo este clima, hay aceptación automática de decisiones que no siendo las mejores, son aceptables, hay poco compromiso hacia las ideas y al alto desempeño; poco apoyo al personal y cierta indiferencia aun cuando el buen desempeño es alcanzado; existe sospechosa disposición a la presión. e). Clima de Equidad.

Es aquel que refleja una baja orientación hacia la tarea y una baja orientación a las relaciones, en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto un impacto favorable a la competitividad por medio del orden, el control y la equidad. El clima es percibido como altamente preocupado con la aplicación oportuna de las reglas y los procedimientos; respaldado por los buenos sistemas, donde los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida. f). Clima Humanitario. Es aquel que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad, por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos. El clima es percibido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación. Hay mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad; el talento está razonablemente bien desarrollado, y existen canales abiertos para la comunicación. g). Clima Productivo. Es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones, en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa. El clima es

percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprometido en los resultados efectivos; altamente evaluativo en la cantidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y el rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas, la eficiencia y la productividad son muy apreciadas. h). **Clima Desafío.** Es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta competitividad a base del esfuerzo comprometido, más allá de los propios límites de la capacidad, conocimiento y experiencia. El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos y por la práctica sistemática de la motivación mutua, para el logro de un alto desempeño; alto compromiso de la gente en el trabajo; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas. La Figura 2 marca la posición de los ocho tipos de clima con relación a su aplicación, en el ámbito de la empresa.

Figura 2: Climas de Alta y Baja Competitividad



En la figura 2, marca la posición de los ocho tipos de clima con relación a su uso en el ámbito de la empresa y muestran los ocho climas organizacionales para determinar el clima en base a la competitividad. Adaptado de Reddin, (2004). Fuente: Elaboración propia.(2014).

Pons (2012), menciona que para el estudio del clima organizacional, y Schneider (1983), señalan que hablar del clima organizacional per se, sin relacionarlo con algún referente no tenía sentido. Por lo cual Schneider (1975), evita el empleo de medidas multidimensionales del clima. Este autor sugiere que las dimensiones del clima organizacional, se diferencian según el objetivo de la investigación y que las medidas generales, contendrán dimensiones que no son relevantes para cada estudio específico, que interesa relacionar con el resto de las variables de la investigación. De acuerdo a lo anterior, el clima organizacional de acuerdo a Hernández (2012), señala que aunque recientemente, la mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional o laboral, como un conjunto de percepciones de los individuos, respecto a su medio interno de trabajo, para efectos de esta investigación es la variable dependiente y los factores de competitividad que influyen en el mismo, sin orden de importancia, son los siguientes tomándose como las variables independientes para efectos de esta investigación, y a continuación se describen:

**Autonomía.** Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones, con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades. La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa. (Koys, 1991). Amorós (2007), definen la autonomía como el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales, para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo. Asimismo, comenta que el involucrar en las decisiones que tienen que ver directamente con los trabajadores, el incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, hará que se sientan más motivados y

comprometidos con la organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos. Trabajo en equipo. Se garantiza la interacción entre los miembros para cumplir un objetivo común, aprovechando las competencias individuales para un mejor desempeño y responsabilidad colectivas. Se genera interdependencia empleando las fortalezas de cada miembro. (Linares, 2010). Apoyo. La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo. (Koys, 1991). Por lo tanto, se observa que los empleados que se sienten más apoyados, se muestran también más implicados y comprometidos con la organización. (Webster, 2010) Comunicación. Es considerada como un proceso por medio del cual, hay intercambio de información entre individuos o computadores en el interior de las organizaciones, por medio del uso de símbolos comúnmente aceptados. Tres dimensiones son consideradas en toda comunicación: el emisor o emisores, el medio de comunicación y el intercambio de información (Monge, 2008). La valoración de la comunicación, está dirigida al impacto que tiene en la empresa; en la búsqueda de incremento en los beneficios empresariales, la cultura organizacional, la motivación y el aprendizaje, para legitimizar los recursos empleados, se debe definir como un mecanismo económico y social interno, a través del cual, las audiencias desarrollan un sentido de pertenencia y compromiso. (Esprezza, 2013)

Presión. La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea. (Koys, 1991). En estricto sentido, el trabajo bajo presión, se refiere a realizar una tarea bajo condiciones que ejercen tensión, llámese menos tiempo, menos recursos (humanos, materiales y técnicos), menos espacio, esmero en lograr el resultado con eficiencia (bien hecho al primer intento), con nula, poca o mucha supervisión cercana que haga presión para lograr el objetivo. En sí, se refiere a la capacidad de no perder las habilidades de funciones ante la carga de trabajo. (Lechuga, 2013). Reconocimiento. Se define como la respuesta dada por una compañía a los comportamientos, esfuerzos y logros alcanzados por los colaboradores. (Perea, 2013), asimismo, es la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa. (Koys, 1991) Equidad. Es la percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución. (Koys, 1991). De acuerdo al diagnóstico de cultura organizacional del sector turismo (2011), los salarios y prestaciones, se refieren al nivel de equidad en la asignación de remuneraciones que recibe el personal por sueldos y salarios, así como, otros derechos que pueden ser monetarios, tales como vales de despensa o en especie.

Innovación. La percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia. (Koys, 1991). La innovación está compuesta por factores como las ideas, estructuras innovadoras, la creación de nuevos productos o servicios, nuevos métodos de producción y comercialización (Ahmed, 2012). Percepción a la organización. Es el proceso de interpretar mensajes por medio de nuestros sentidos para dar orden y significado a nuestro entorno. Entonces, la percepción es de las personas y utiliza nuestros sentidos para crear una interpretación, de lo que sucede a nuestro alrededor y dentro de la empresa. (Johns, 2010).

*Motivación:* Es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2011).

*Remuneración:* Es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. (Mondy, 2010).

*Capacitación y desarrollo:* La capacitación constituye un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño de la organizacional, en tanto que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. (Mondy, 2010),

*Ambiente físico y cultural:* En cuanto al ambiente físico evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo. (Reinoso, 2007), en tanto que la cultura de una organización no está definida por una sola arista, sino que comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización y que regulan su accionar dentro de la misma. (Paredes, 2012).

*Visión:* Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es decir, es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. (Chiavenato, 2011).

*Satisfacción general:* Es un indicador promedio que puede sentir el trabajador, frente a las distintas facetas de su trabajo, es decir, la satisfacción por facetas, es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. (Ortiz, 2008). Buscando que la organización deba estar orientada a resultados, solo que el clima puede ser el correcto dependiendo del ambiente, es decir, de la forma en que están estructuradas las tareas. No hay un clima organizacional más competitivo que otro, este debe ser apropiado a la situación real bajo la cual opera la empresa. De igual manera, la competitividad del clima, también dependerá de la naturaleza de las expectativas y de la fuerza de trabajo con la que cuenta la empresa en todos los niveles.

## **METODOLOGÍA**

La metodología de la investigación es cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa se aplica para el levantamiento de encuestas, a través de cuestionarios a los empleados según una muestra aleatoria de la población total de las franquicias de comida rápida. Se procesa la información recabada con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial. La variable dependiente es el clima organizacional, Hernández (2012), lo definen como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. Estas reflejan la interacción entre los elementos individuales, las características y procesos de la organización (Schneider, 2011; Datta et al., 2010; Neal et al., 2005). En cuanto a las variables independientes como factores de competitividad se tomaron las siguientes: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción a la organización, motivación, remuneración, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general.

Para el presente trabajo, la variable dependiente es el clima organizacional como factor de competitividad. Así el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Expresándose en el concepto, la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se pueda describir como cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. (Chiavenato, 2011). Y como variables independientes se tomaron en cuenta las siguientes: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción a la organización, motivación, remuneración, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción genera. En la tabla 1 se muestra su operacionalización.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

<b>Variable Dependiente</b>
<p><b>Clima organizacional.</b> Hernández (2012), señala que aunque recientemente, la mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional o laboral como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. Así el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Expresándose en el concepto la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se pueda describir como cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. (Chiavenato, 2011).</p>
<b>Variables Independientes</b>
<p><b>Autonomía.</b> Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades. La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa. (Koys 1991). Amorós (2007), define la autonomía como el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo. Asimismo comenta que el involucrar en las decisiones que tienen que ver directamente con los trabajadores, el incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales hará que se sientan más motivados y comprometidos con la organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.</p> <p><b>Trabajo en equipo.</b> Trabajo en equipo. Se garantiza la interacción entre los miembros para cumplir un objetivo común, aprovechando las competencias individuales para un mejor desempeño y responsabilidad colectivas. Se genera interdependencia empleando las fortalezas de cada miembro. (Linares, 2010)</p> <p><b>Apoyo.</b> La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo. (Koys, 1991). Por lo tanto se observa que los empleados que se sienten más apoyados se muestran también más implicados y comprometidos con la organización (Webster, 2010)</p> <p><b>Comunicación.</b> Es considerada como un proceso por medio del cual hay intercambio de información entre individuos o computadores en el interior de las organizaciones, por medio del uso de símbolos comúnmente aceptados. Tres dimensiones son consideradas en toda comunicación: el emisor o emisores, el medio de comunicación y el intercambio de información (Monge, 2008). La valoración de la comunicación está dirigida al impacto que tiene en la empresa; en la búsqueda de incremento en los beneficios empresariales, la cultura organizacional, la motivación y el aprendizaje, para legitimizar los recursos empleados, se debe definir como un mecanismo económico y social interno, a través del cual las audiencias desarrollan un sentido de pertenencia y compromiso. (Esprezza, 2013)</p> <p><b>Presión.</b> La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea. (Koys, 1991). En estricto sentido, el trabajo bajo presión se refiere a realizar una tarea bajo condiciones que ejercen tensión, llámese menos tiempo, menos recursos (humanos, materiales y técnicos), menos espacio, esmero en lograr el resultado con eficiencia (bien hecho al primer intento), con nula, poca o mucha supervisión cercana que haga 'presión' para lograr el objetivo. En sí, se refiere a la capacidad de no perder las habilidades de funciones ante la carga de trabajo. (Lechuga, 2013)</p> <p><b>Reconocimiento.</b> Se define como la respuesta dada por una compañía a los comportamientos, esfuerzos y logros alcanzados por los colaboradores. (Perea, 2013), asimismo es la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa. (Koys, 1991)</p> <p><b>Equidad.</b> La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución. (Koys, 1991). De acuerdo al diagnóstico de cultura organizacional del sector turismo (2011), los salarios y prestaciones se refieren al nivel de equidad en la asignación de remuneraciones que recibe el personal por sueldos y salarios, así como otros derechos que pueden ser monetarios tales como vales de despensa o en especie.</p> <p><b>Innovación.</b> La percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia. (Koys, 1991). La innovación está compuesta por factores como las ideas, estructuras innovadoras, la creación de nuevos productos o servicios, nuevos métodos de producción y comercialización (Ahmed, 2012).</p> <p><b>Percepción a la organización.</b> Es el proceso de interpretar mensajes por medio de nuestros sentidos para dar orden y significado a nuestro entorno. Entonces la percepción es de las personas y utiliza nuestros sentidos para crear una interpretación de lo que sucede a nuestro alrededor dentro de la empresa. (Johns, 2010).</p> <p><b>Motivación.</b> Es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2011)</p> <p><b>Remuneración.</b> Es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. (Mondy, 2010)</p> <p><b>Capacitación y desarrollo.</b> La capacitación constituye un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño de la organizacional, en tanto que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. (Mondy, 2010)</p> <p><b>Ambiente físico y cultural.</b> En cuanto al ambiente físico evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo. (Reinoso, 2007), en tanto que La cultura de una organización no está definida por una sola arista, sino que comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización y que regulan su accionar dentro de la misma. (Paredes, 2012)</p> <p><b>Visión.</b> Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es decir, es el acto de verse así misma proyectada en el tiempo y en el espacio. (Chiavenato, 2011).</p> <p><b>Satisfacción general.</b> Es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo, es decir, la satisfacción por facetas es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. (Ortiz, 2008)</p>

En la tabla 1, se muestra la operacionalización de las variables independientes que se tomaron en cuenta siendo las siguientes: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción a la organización, motivación, remuneración, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general mostrándose su operacionalización. Fuente: elaboración propia, (2014)

*Objetivo General:* Determinar el clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida de Tijuana, B.C., México

*Objetivo específico:* Determinar si los elementos de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción a la organización, motivación, remuneración, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general son parte del clima organizacional, como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida de Tijuana, B.C., México.

Muestra

La investigación se llevo a cabo los dos últimos cuatrimestres del 2012 y todo el año 2013. El diseño de la muestra, es resultado de la identificación de una población total de 124 franquicias de comida rápida, afiliadas al padrón del Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM), de Marzo de 2011 delegación Tijuana, Baja California y de la consideración del porcentaje de presencia sobre la población total, dando como resultado 66 franquicias como muestra representativa, como se ejemplifica en la Tabla 2. Los factores que se tomaron en cuenta en el cálculo de la muestra, es que la población se considera con características homogéneas, además, de contarse con una población finita, ya que el número de franquicias de comida rápida es conocido y la representatividad de la muestra está determinada por un error permisible de 0.068, con un nivel de confianza del 95% y  $p = q = 0.5$ .

Del gran número de definiciones existentes (Groves, 1998; Groves et al, 2009; Stoop, 2006) se empleará la más utilizada actualmente, definida como el número de cuestionarios respondidos entre el número total de elementos contactados de acuerdo con la fórmula RR1 de *American Association for Public Opinion Research-AAPOR*, (2011).

Tabla 2: Total de Empresas Según SIEM, Marzo 2011

	Población	Muestra
Total de empresas	124	66

*La tabla muestra que el total de empresas registradas integran una población de 124 franquicias, la población se considera con características homogéneas y se contó con una población finita, porque se conoce el número , dando como resultado que la muestra esperada es de 66 empresas estas fueron válidas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información. Fuente elaboración propia, (2014)*

Para la recolección de la información, se realizaron entrevistas personales, para aclarar cualquier duda que tuviera el entrevistado, acerca de alguna de las preguntas del cuestionario, finalmente se obtuvieron 66 encuestas, estas fueron válidas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información. En el análisis de la tasa de respuesta debe considerarse, en primer lugar, el número de sujetos entrevistados que fueron contactados, teniendo en cuenta que todos cooperaron, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Número de Entrevistas Logradas Tras Cada Contacto. Tasa de Respuesta (Fórmula RR1 de AAPOR, 2009)

	Entrevistados	Total
Encuesta presencial	66	66

*La tabla muestra el número de cuestionarios respondidos entre el numero total de elementos contactados utilizando la fórmula RR1 de AAPOR, (2009) se obtuvieron 66 encuestas, estas fueron validadas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información, todos los sujetos entrevistados cooperaron.. Fuente: elaboración propia (2014)*

De acuerdo con Díaz (2013), conocer el número de contactos necesarios para hacer la entrevista supone la antesala del cálculo de la tasa de respuesta, aspecto de creciente importancia ya que es considerada como indicador de la calidad de la investigación. Esto implica una tasa de respuesta del 100%. En la encuesta presencial se realizaron tres intentos, en los cuales se obtuvieron los siguientes resultados: en el primer

intento se obtuvo una tasa de respuesta del 22.74%, en el segundo intento se obtuvo el 39.39% y en el tercero un 37.87%, logrando el 100% de la tasa de respuesta, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: Dificultad en el Intento Con el Entrevistado. (Fórmula RR1 de AAPOR, 2009)

Encuesta presencial Tasa de respuesta de entrevistas realizadas	Entrevistados			Total
	Primer Intento	Segundo Intento	Tercer Intento	
Tasa de respuesta de entrevistas realizadas (%)	15	26	25	66
	22.74%	39.39%	37.87%	100%

La tabla muestra la dificultad en el intento con el entrevistando utilizando la fórmula RR1 de AAPOR, 2009, llevándose a cabo encuestas presenciales a 66 entrevistados, en el primer intento se obtuvo una tasa de respuesta del 22.74%, en el segundo intento se obtuvo el 39.39% y en el tercero un 37.87%, lográndose encuestar al 100%. Fuente: elaboración propia (2014)

### Validación del Instrumento

A los empleados de las franquicias de comida rápida se les aplicó un cuestionario conformado de 99 preguntas, el cual fue validado relacionado al tema de estudio. Se utilizó una escala de medición de *likert*. Se elaboraron los cuadros que permiten un análisis de los factores que inciden en la competitividad de las franquicias de comida rápida. La validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de *Alfa-Cronbach*, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba .60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable). A continuación se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5: Análisis de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de Elementos
.923	99

En la tabla se muestra la validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de *Alfa-Cronbach*, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .923, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba .60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.). Fuente: elaboración propias con datos del spss (2013)

## RESULTADOS

### Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables Independientes

Para determinar las variables en las que existe correlación se utilizó la Matriz de Correlación de *Pearson*. Los resultados de las correlaciones permiten concluir que dos variables están relacionadas con otras dos variables: Se propone como estrategia de investigación que, a partir de la evidencia empírica que arroja la matriz de coeficientes de correlación de *Pearson*, considerar sólo aquellas correlaciones significativas al rango de 0.01 y 0.05 y de una magnitud igual o mayor a 0.50, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte. Como se muestra en la Tabla 6. Resultando las variables independientes con una correlación más alta de acuerdo al criterio establecido con anterioridad, los elementos que son parte del clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida de Tijuana, B.C., México., presentándose a continuación: Los resultados de las correlaciones anteriores, permiten concluir que las siguientes variables están relacionadas con el clima organizacional: autonomía, trabajo en equipo, innovación, apoyo, remuneración, reconocimientos, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, satisfacción y visión. Dando como resultado un clima de organizacional de desafío: Porque existe autonomía en la toma de decisiones, ya que se da un balance entre el colaborador y el equipo de trabajo, en cuanto a que decide el modo en que ejecutará su trabajo, propone sus propias actividades, organiza su trabajo como mejor le parece de acuerdo a sus necesidades. Se manifiesta el trabajo en equipo por la alta coordinación y el esfuerzo de manera conjunta enfatizando en el logro de objetivos y planes, por lo cual el alto desempeño, es motivado de manera continua.

Tabla 6: Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables Correlación Entre Variables Correlación

Autonomía – Autonomía	0.664**
Trabajo en Equipo- Trabajo en Equipo	0.608**
Innovación – Apoyo	0.605**
Innovación – Innovación	0.646**
Remuneración – Remuneración	0.610**
Remuneración y Reconocimientos	0.608**
Promoción y Carrera – Promoción y Carrera	0.634**
Capacitación y Desarrollo – Capacitación y Desarrollo	0.610**
Satisfacción General – Visión	0.624**

*En la tabla se observan las correlaciones que resultaron del análisis estadístico a través del SPSS 15. Se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes, dando como resultado que la que la innovación incide en el apoyo en un 0.605 y la remuneración y reconocimientos inciden en un 0.608 y la satisfacción general y la visión en un 0.624 presentando correlaciones significativas en el nivel de 0.01, asimismo se presentan correlaciones directas en la variable de autonomía con un 0.664, trabajo en equipo con un 0.608, innovación en un 0.646, promoción y carrera en un 0.634 y capacitación y desarrollo en un 0.610. Fuente:elaboración propia (2014) \*\*La correlación es significativa en el nivel 0.01 \* La correlación es significativa en el nivel 0.05*

Dando como resultado el compromiso de los empleados con los propósitos de la organización. Esto se logra porque la mayoría de las veces en el departamento en que se desempeña el empleado comparten la información más que guardársela, existe una comunicación permanente entre los compañeros de trabajo y se da una relación cordial, por lo mismo, existe la confianza entre ellos y reconocen sus fallas o errores cuando se equivocan. La innovación, porque se le permite al empleado tener altos estándares de sí mismo, por la búsqueda incesante de nuevos desafíos que se presenten dentro de la empresa y su trabajo. El apoyo se refleja en el énfasis en el equilibrio personal-trabajo ya que se da una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, en un ambiente donde dichas orientaciones son apropiadas, dando como resultado la alta competitividad a base del esfuerzo y el compromiso. Se logra a través de que el jefe respalda al empleado cuando este se equivoca, para que aprenda de sus errores, asimismo, es tratado con respeto y desempeña labores propias del puesto para el cual fue contratado.

Las empresas premian el esfuerzo de los colaboradores, a través del establecimiento de objetivos claros y medibles, para que los puedan alcanzar y recompensar sus logros con incentivos, por lo tanto, los empleados se encuentran satisfechos con los sueldos que les pagan y consideran justo el pago, así como, con las promociones y ascensos que realiza la empresa y los incentivos tanto profesionales o personales que otorga la organización. El reconocimiento, sí se da en la empresa ya que existe un programa de incentivos tales como: el empleado del mes y colocar su fotografía en un espacio visible de la empresa, es decir, si perciben el valor de los empleados que laboran en la organización, a través de la evaluación de las tareas asignadas. El jefe reconoce los puntos fuertes de sus empleados y se los hace notar, lo utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer bien y reconoce a sus colaboradores cuando realizan un buen trabajo. Asimismo, las empresas analizadas manejan la promoción y carrera, dentro de la empresa, existiendo criterios definidos para las promociones, como la antigüedad, evaluaciones de desempeño, disposición del empleado y la actitud frente a su jefe y compañeros de trabajo. En cuanto a la capacitación y desarrollo, el empleado considera que la organización ofrece capacitación, de acuerdo con su misión y objetivos y le pregunta acerca de sus intereses y necesidades de capacitación. Además, de que la empresa destina los recursos suficientes para capacitar a su personal. Ante esto, el empleado se encuentra satisfecho con su trabajo, con la relación que mantiene con su jefe, los resultados de sus actividades, el desarrollo que tiene en la empresa y de las relaciones interpersonales con sus compañeros. De acuerdo a la visión de la empresa, los empleados consideran que la organización tiene un objetivo y un camino que otorga sentido y rumbo a su trabajo, de igual manera, sabe muy bien lo que la organización espera de él y existe una planeación a largo plazo en la empresa.

## CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación, es determinar el clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida de Tijuana, B.C., México, a través de los elementos de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción a la organización, motivación, remuneración, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general, como parte del clima organizacional. La metodología de la investigación es cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa se aplica para el levantamiento de encuestas, a través de cuestionarios a los empleados según una muestra aleatoria de 66 franquicias de comida rápida. Se proceso la información recabada con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial. Se operacionalizaron las variables a nivel conceptual, la validación del instrumento se llevo a cabo a través de la fiabilidad con el *Alpha de Cronbach*.

En un entorno difícil para crear empresas exitosas en nuestro país, una buena opción para los empresarios es el invertir en franquicias, porque representan una forma más rápida, no sólo para entrar en los negocios, sino también para acceder a nuevas tecnologías, estrategias de mercado y capacitación de personal. La manera con la que los empleados perciben a la organización ya sea de manera sutil, con calidez o bondad y asimismo evalúan el ambiente laboral, es uno de los aspectos claves en el desempeño y la competitividad de la empresa. En específico, cuando el medio ambiente se vuelve más competitivo y por ende complejo. Es una realidad a la que se están enfrentando las empresas, los directivos necesitan contar con información confiable para determinar estrategias que les permita incluir y generar un compromiso con los empleados de la compañía, es decir, organizar y alinear los objetivos del equipo de trabajo en aumento de la calidad, eficiencia, productividad que esto de cómo resultado que: la organización se vuelva competitiva o incremente su competitividad. Las empresas que están orientadas a los resultados tienen como objetivo primordial el ser eficientes, es decir, tener la capacidad de alcanzar los objetivos que se fijan. Por lo tanto, es importante conocer que tipos de climas organizacionales logran que las organizaciones sean más competitivas, equitativas y con un amplio sentido de humanismo.

De tal manera que las organizaciones logren percibir el clima organizacional idóneo y que éste sea de acuerdo a sus necesidades, con la finalidad de alcanzar una respuesta eficiente, que contribuya a la capacidad de ubicar al recurso humano, con el objetivo de que sean competitivos. Para obtener esta efectividad, se mezclan una serie de factores que involucran a los diferentes departamentos de la empresa, indicadores establecidos, el tipo de clima organizacional que prevalece en la empresa y las expectativas que tengan los colaboradores en todos los niveles, para que se logre el resultado esperado. Un clima organizacional propicio, es una inversión a largo plazo para cualquier empresa, representa una excelente herramienta para elevar el potencial de sus colaboradores e incrementar su competitividad, motivo por el cual, las organizaciones en la actualidad deben prestarle el debido cuidado y valorarlo, buscando un clima favorable que le brinde a sus empleados lo mejor para que este se sienta motivado, con ganas de colaborar y que sepa y sienta que es parte de la empresa.

Tiene muchas ventajas un clima favorable positivo, tales como: elevar la competitividad y productividad de los empleados, el que sean creativos, innovadores, baja rotación, satisfacción laboral, generar compromiso y lealtad. Por lo cual, el identificar claramente un clima organizacional, le permite a la empresa conocer cuáles son las causas que provocan un clima negativo y establecer estrategias y acciones para mejorarlo, con la finalidad de lograr que la empresa permanezca en el mercado y sea competitiva. Si bien es cierto que este formato de las franquicias disminuye notablemente los riesgos y posibilidades de fracasar, no se debe descuidar el clima organizacional, porque está directamente relacionado al factor humano que es un eje vital en cualquier organización. De acuerdo al resultado de la investigación, las franquicias de comida rápida de Tijuana, B. C. México, manejan un clima organizacional de desafío, ya que existe una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente apropiado, en donde existe el reconocimiento por las tareas desempeñadas y el apoyo del jefe inmediato.

En cuanto a la capacitación y desarrollo, el empleado considera que la organización ofrece capacitación de acuerdo con su misión y objetivos y le pregunta acerca de sus intereses y necesidades. Además, de que la empresa destina los recursos suficientes para capacitar a su personal Dando como resultado un clima de organizacional de desafío: Porque existe autonomía en la toma de decisiones ya que se da un balance entre el colaborador y el equipo de trabajo, en cuanto a que decide el modo en que ejecutará su tarea, propone sus propias actividades, organiza su trabajo como mejor le parece y de acuerdo a sus necesidades. Por lo tanto, se propician las condiciones para lograr una alta competitividad, por el tipo de clima organizacional que tienen estas empresas, otro factor que es decisivo es la visión de las compañías, porque tienen establecidas estrategias a largo plazo, que se encuentran alineadas con los objetivos de sus empleados.

Es decir, que cuando los empleados conocen las metas y objetivos, le encuentran sentido y un rumbo a su trabajo y de antemano saben las expectativas que se tienen de ellos y los estándares que tienen que cumplir para el logro y el buen desempeño de las tareas asignadas. Cabe resaltar que los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo. Ya que las franquicias premian el esfuerzo de los colaboradores, a través del establecimiento de objetivos claros y medibles para que los puedan alcanzar y recompensar sus logros a través de incentivos, por lo tanto, los empleados se encuentran satisfechos con la remuneración percibida y consideran justo el pago, y por la relación que mantienen con su jefe, lo cual indica una relación de cordialidad, incluso hasta con sus compañeros de trabajo, así como, con las promociones y ascensos que realiza la empresa y los incentivos tanto profesionales o personales que otorga la organización. Este tipo de empresas tienen bien definido el concepto de innovación, porque se le permite al empleado tener altos estándares de sí mismo, porque se le permite proponer ideas y que busque de manera permanente, nuevos desafíos que se presenten dentro de la empresa y su trabajo.

Las franquicias de comida rápida, perciben el valor de los empleados que laboran en la organización, a través de la evaluación de las tareas asignadas. Se manifiesta el trabajo en equipo por la alta coordinación y el esfuerzo de manera conjunta, enfatizando en el logro de objetivos y planes, por lo cual, el alto desempeño es motivado de manera continua. Dando como resultado el compromiso de los empleados con los propósitos de la organización. Asimismo, el apoyo se refleja en el énfasis en el equilibrio personal-trabajo, ya que se da una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente donde dichas orientaciones son apropiadas, dando como resultado la alta competitividad a base del esfuerzo y el compromiso. Es importante resaltar que no porque las franquicias de comida rápida presentan este tipo de clima organizacional de desafío, se pretenda decir que se aplica a todas las organizaciones. El clima organizacional es de acuerdo a la situación que en ese momento este atravesando la empresa y que el clima organizacional si es factor de competitividad que influye en el crecimiento e incluso en el éxito de las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C. México.

Por último, se puede concluir que los elementos de autonomía, trabajo en equipo, innovación, apoyo, sueldos y salarios, reconocimientos, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, satisfacción y visión, son parte del clima organizacional como factor de competitividad, en las franquicias de comida rápida de Tijuana, B.C., México, presentando un clima de organizacional de desafío, es decir, es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta competitividad, a base del esfuerzo comprometido mas allá de los propios límites de la capacidad, conocimiento y experiencia. El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos y por la práctica sistemática de la motivación mutua, para el logro de un alto desempeño; alto compromiso de la gente en el trabajo; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas. (Reddin, 2004).

*Aportación de la investigación* : La principal contribución de este trabajo, es la determinación de los elementos más importantes que integran el clima organizacional, como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida de Tijuana, B.C., México, tales como: autonomía, trabajo en equipo,

innovación, apoyo, sueldos y salarios, reconocimientos, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, satisfacción y visión; el conocimiento de los mismos, permitirá a los directivos de estas organizaciones implementarlos con sus empleados, lo que contribuirá a mejorar los niveles de su competitividad. También presenta información útil, acerca del clima organizacional que prevalece en las franquicias de comida rápida, siendo el de desafío, el que más contribuye al logro de la competitividad.

*Limitación de la investigación:* La principal limitación que se presentó en la investigación, fue la recolección de la información, debido básicamente a la resistencia y poca colaboración que se presentó al inicio de la aplicación de los cuestionarios por parte de los sujetos de estudio, prolongando significativamente, el periodo para recabar los datos y por ende el procesamiento de la información para obtener los resultados de la investigación.

*Recomendaciones:* Se recomienda para trabajos futuros, continuar en la misma línea de investigación, pero a nivel regional, de tal manera que se puedan contrastar los resultados en las diferentes ciudades de la región y realizar un estudio comparativo, para determinar el clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, P., Ramos, C., Ramos, L., & Shepherd, C. (2012) "Administración de la innovación." Editorial Pearson Educación, México.
- Amorós E. (2007) "Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas." La Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Baguer, A. (2005) "¡Alerta!. Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa. Sus vías de agua." Editorial Díaz de Santos. España, Barcelona. p. 78
- Bohlander, G. Snell, S. (2008) "Administración de Recursos Humanos." 14ª. Edición. Editorial Cengage Learning.
- Castillo, J. (2006) "Administración de Personal, un enfoque hacia la calidad." Segunda edición. Editorial Ecoe, Ediciones Ltda. Bogotá. p. 50
- Chiang, M., Martín, M., Núñez A. (2010) "Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral." Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Primera Edición ISBN: 8484683052 ISBN-13: 9788484683056. p. 267
- Chiavenato I. (2011) "Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones." Editorial McGraw Hill, Novena Edición.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. y Pandey, A. (2010) "Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis." *Journal of Management*. Vol. 36 (1). pp. 281-348.
- Esprezza, C. (2013) "¿Cómo generar compromiso y mejorar el sentido de pertenencia del capital humano?" Revista R.H. en las empresas. Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.
- Feher, Ferenz; Gallástegui, M. (2001) "Las Franquicias, un Efecto de la Globalización 100 preguntas, 100 Respuestas" Editorial Mc-Graw Hill. México.
- Fernandez, E. (1997) "La competitividad de la empresa." Universidad de Oviedo. España p. 9

Ganga, C. V. (2011) “Diagnóstico y prospectiva de las administración de Recursos Humanos.” (EBSCO, Ed.) *Gaceta Laboral*, Vol.15 (3), 53-73.

Groves R. M & Couper, M. P. (1998) “Nonresponse enHousehold Interview Surveys”, New York: Wiley.

Groves R. M., Fowler, F. J. Couper, M. P., Lepkowski, J.M., Singer, E. & Roger Tourangeau, R. (2009) “Survey Methodology”, New York: Wiley.

Hernández Sampieri, R. y Andrade, M. A. (2011) “Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional y Universidad de Celaya, México.

Johns, G. & Saks, A. (2010) “Organizational Behavior – Understanding and managing life at work.” Editorial Pearson. Estados Unidos.

Koys, D. J. & Decottis, T. A. (1991) “Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*.” Vol. 44(3) pp. 265-385.

Martínez, M. (2003) “La gestión empresarial.” Editorial Díaz de Santos, España. p. 70

Mondy, R.W. (2010) “Administración de recursos Humanos.” Decimoprimer edición. Editorial Pearson. México.

Monge, P. (2008) “The evolution of organizational communication.” *Journal of Communication*. Vol. 58(4) pp. 679-692

Neal, A., West, M. A. y Patterson, M. G. (2005) “Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity?” *Journal of Management*, Vol. 3(4). pp. 492-512. DOI: 0.1177/0149206304272188

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, et al. (2005) “Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation.” *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26(4). pp. 379–408.

Pons, F. y López, J. (2012) “Influencia de los estilos de liderazgo y las practicas de Gestión RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación.” *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 28 (2) pp. 81-98

Puchol, L. (2007) “Dirección y gestión de recursos humanos.” Editorial Díaz de Santos. España. p. 277

Reddin. J. (2004) “Gestión del Clima Organizacional en la mejora de la efectividad.” *Cuadernos de Management* No. 120

Schneider, B. (1975) “Organizational climates: An essay.” *Personnel Psychology*. Vol. 28 (4) pp. 447-479

Schneider, B. y Reichers, A. (1983) “On the etiology of climates.” *Personnel Psychology*. Vol. 36 (1). pp. 19-39

Schneider, B. J., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2011) "Organizational climate research: Achievements and the road ahead. En En N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.)" *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage. pp. 29-49

Stoop, I. A. (2006) "*The Hunt for the Last Respondent. Nonresponse in Sample Surveys*", La Haya: Social and Cultural Planning Office of the Netherlands.

Webster, J. R. y Adams, G. A. (2010) "Organizational support and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance." *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25(1) pp. 131-138. doi:10.1007/s10869-009-9135-z

American Association for Public Opinion Research-AAPOR, (2011). Standard Definitions: Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys. AAPOR. Extraído 31 Julio 2014 del sitio web: [http://www.aapor.org/AM/Template.cfm?Section=Standard\\_Definitions&Template=/CM/ContentDisplay.cfm&ContentID=1819](http://www.aapor.org/AM/Template.cfm?Section=Standard_Definitions&Template=/CM/ContentDisplay.cfm&ContentID=1819)

Chen, C. (2011). Artículo Las 100 mejores franquicias. Recuperado 25 Julio 2011 del sitio web: <http://formulasparaganardinero.com/las-10-mejores-franquicias-del-2011/>

Díaz de Rada V. y Palacios Gómez J. L. (2013). Comparación de las tasas de respuesta en el uso combinado de modalidades de encuesta. *Reis. Rev. Esp. Investig. Sociol.* ISSN-L: 0210-5233. Nº 141, Enero - Marzo 2013, pp. 159-170. Extraído el 31 Julio 2013 del sitio web: [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_141\\_071358270608132.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_141_071358270608132.pdf)

El Economista (2011). Artículo México, séptimo en el mundo en volumen de franquicias. Extraído 25 Julio 2011, del sitio web: <http://www.mexicanbusinessweb.com/noticias/inversionesmaquiladoras.phtml?id=4155>

Fernández, D. (2010). Mexicanos temen perder su empleo. Extraído 29 Julio 2014 del sitio web: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/06/16/mexicanos-temen-perder-su-empleo>

García, M., Escalante, M. y Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad", en *Contribuciones a la Economía*. Extraído 31 Marzo 2014, Sitio web: <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>

Hernández Sampieri, R. y Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. Extraído el 19 Septiembre 2013 del Sitio web: <http://www.ucvlima.edu.pe/psiquemag/pdf/PsiqueMag02.pdf>

Lechuga, M. (2013). Trabajo bajo presión el verdadero concepto. Extraído 24 Marzo 2014 del sitio web: <http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/379-trabajo-bajo-presion-el-verdadero-concepto>

Linares M.A. y Medina A. (2010). Procedimiento de Capacitación en equipos de Trabajo con enfoque de competencias. Aplicación en un equipo de alta dirección. Extraído 21 Enero 2014 del sitio web: <http://148.231.10.114:3018/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dcf03d49-aa73-4603-b827-ec343ecee51c%40sessionmgr112&vid=6&hid=103>

Ortiz, P., Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*. Version on-line ISSN 1870-350X. Extraído 12 Febrero 2014 del Sitio web: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci_arttext)

Perea C. (2013). Gestión del Reconocimiento. Extraído 11 de Marzo 2014 del sitio web: <http://www.newfield.cl/newsletters/abril-2013/gestion-del-reconocimiento>

Paredes E. (2012). El ambiente y la cultura organizacional, elementos presente en los sistemas de gestión de la información en las organizaciones, en Contribuciones a la Economía. Extraído 02 Febrero 2014 del sitio web: <http://www.eumed.net/ce/2012/>

Pons, J. (2011). Artículo Franquicia Concepto, tipos, y todos los aspectos que deben considerarse a la hora de adquirir una franquicia. Extraído 21 Julio 2011 del Sitio web: <http://www.guiadeemprendedor.com.ar/franquicias.html>

Reinoso, H, Araneda B G. (2007). Artículo Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Revista Ingeniería Industrial. Vol.6 (1). Extraído 31 Enero 2013 del sitio web: [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis\\_val.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf)

Sáenz C. (2013) Artículo Representan franquicias 7 por ciento del PIB. Extraído 08 de Marzo 2013 del sitio web: <http://www.noticiasmvs.com/#!/noticias/representan-franquicias-7-por-ciento-del-pib-191.html>

Secretaria de Economía (2011). Franquicias sector importante para la economía nacional. Extraído 10 Enero 2014 del sitio web: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/8519-boletin196-12>

Sectur, (2001). Diagnóstico de Cultura Institucional 2011. Sector Turismo. Extraído 25 Julio de 2011 del sitio web: [http://www.sectur.gob.mx/PDF/planeacion\\_estrategica/SECTUR-Diagnostico.pdf](http://www.sectur.gob.mx/PDF/planeacion_estrategica/SECTUR-Diagnostico.pdf)

## **RECONOCIMIENTO**

Los autores agradecen el apoyo logístico y financiero del Fondo para la Investigación. Asimismo, agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

## **BIOGRAFÍA**

Dra. Maria Virginia Flores Ortiz. Coordinadora del Prácticas Profesionales. Catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración, Certificación de ANFECA y PROMEP, SNI 1 CONACYT. Campus Tijuana. Calzada Universidad No. 14418 Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C. C.P. 22390. Correo electrónico: [vicky.floresortiz@gmail.com](mailto:vicky.floresortiz@gmail.com)

Dr. Alfonso Vega López. Coordinador General de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Baja California. Catedrático. Certificación de ANFECA y PROMEP, SNI 1 CONACYT. Calzada Universidad No. 14418 Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C. C.P. 22390. Correo electrónico: [avega@uabc.edu.mx](mailto:avega@uabc.edu.mx)

Dr. Edgar Armando Chávez Moreno. Coordinador Formación Profesional y Vinculación Universitaria. Perfil PROMEP. Universidad Autónoma de Baja California Centro de Ingeniería y Tecnología (CITEC). Correo electrónico: [gared74mx@uabc.edu.mx](mailto:gared74mx@uabc.edu.mx)