

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Proceso de evaluación de clima organizacional en el  
Restaurante Kloster, S.A.**

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Alejandra María Paredes Barrios

El Naranjo, enero 2020

**Proceso de evaluación de clima organizacional en el  
Restaurante Kloster, S.A.**  
(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Alejandra María Paredes Barrios

M.Sc. Claudia María Arriola Quintana (Asesor)

M. Sc. Ana Muñoz (Revisor)

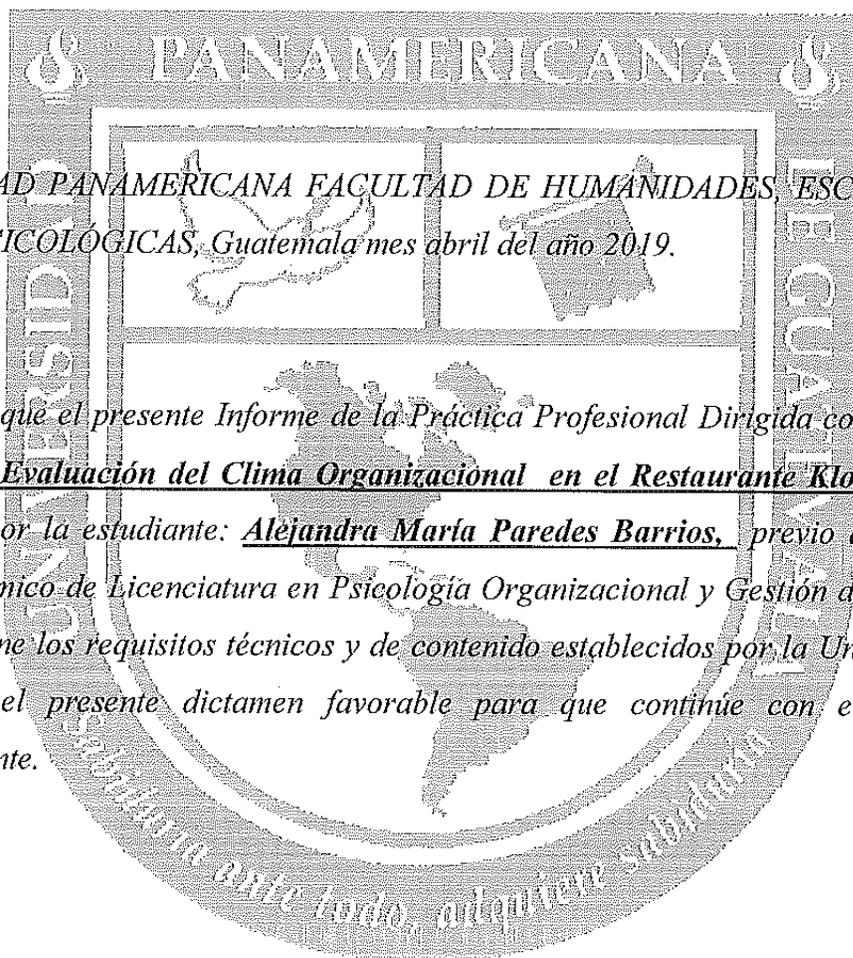
El Naranjo, enero 2020

## **Autoridades Universidad Panamericana**

Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vice Decano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril del año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Proceso de Evaluación del Clima Organizacional en el Restaurante Kloster, S.A” Presentado por la estudiante: Alejandra María Paredes Barrios, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

  
~~M.Sc. Claudia María Arriola Quintana~~  
Asesora

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, octubre año 2019.**

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Proceso de evaluación de clima organizacional en el Restaurante Kloster, S.A.”**. Presentada por el (la) estudiante: **Alejandra María Paredes Barrios** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



**MS.c. Ana Muñoz de la Cruz**  
**Revisor**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de noviembre del 2019. -----

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Proceso de evaluación de clima organizacional en el Restaurante Kloster, S.A.", presentado por el (la) estudiante Alejandra María Paredes Barrios, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.*



M.A. Elizabeth Herrera de Tan  
Decano  
Facultad de Humanidades

**Nota:** *Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.*

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1 Marco de Referencia</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	2
1.3 Ubicación	2
1.4 Diagnóstico organizacional	3
1.4.1 Organigrama	6
1.4.2 Visión	6
1.4.3 Misión	6
1.5 Justificación	7
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b>	
2.1 Clima organizacional	8
2.1.1 Concepto de clima organizacional	8
2.1.2 Factores que influyen en el clima organizacional	9
2.1.3 Medición del clima organizacional	11
2.1.4 Instrumentos de medición del clima organizacional	12
2.1.5 Ventajas y desventajas de la medición del clima organizacional	14
2.1.6 Consecuencias de un mal clima organizacional en la organización	16
2.2 Motivación de personal	18
2.2.1 Concepto de motivación	18
2.2.2 Teorías de la motivación	19
2.2.3 Motivación del personal en las organizaciones	22
2.2.4 Claves para superar la falta de motivación del personal	23
2.2.5 Consecuencias de un mal clima organizacional en la motivación del personal	25
2.3 Planes de sucesión	26
2.3.1 Concepto de planes de sucesión	26

2.3.2	Objetivos de los planes de sucesión	27
2.3.3	Elaboración de los planes de sucesión	29
2.3.4	Diferencia entre planes de carrera y planes de sucesión	30
2.3.5	Beneficios de los planes de sucesión	32
2.3.6	Relación entre los planes de sucesión y el clima organizacional	33
2.4	Rotación de personal	35
2.4.1	Concepto de rotación de personal	35
2.4.2	Tipos de rotación de personal	35
2.4.3	Causas de la rotación de personal	36
2.4.4	Medición de la rotación de personal	38
2.4.5	Efectos de la Rotación de personal	41
2.4.6	Relación entre la rotación de personal y el clima organizacional	42
<b>Capítulo 3 Marco Metodológico</b>		
3.1	Planteamiento del problema	44
3.2	Pregunta de investigación	44
3.3	Objetivos	45
3.3.1	Objetivo general	45
3.3.2	Objetivo Específico	45
3.4	Alcances y Límites	45
3.4.1	Alcances	45
3.4.2	Límites	46
3.5	Método	46
3.6	Procedimiento	46
<b>Capítulo 4 Presentación de Resultados</b>		
4.1	Sistematización de estudio de caso	48
4.2	Análisis de resultados	50
	Conclusiones	57
	Recomendaciones	59

Referencias	60
Anexos	66

### **Lista de imágenes**

Imagen No. 1 Ubicación Geográfica mapa Google	2
Imagen No. 2 Organigrama del Restaurante Kloster, S.A.	6
Imagen No. 3 Fórmula Rotación de Personal	39
Imagen No. 4 Fórmula Rotación de Personal	39
Imagen No. 5 Fórmula Rotación de Personal	40

## Resumen

La presente investigación, que se efectuó con base a la Práctica Profesional Dirigida III, que se llevó a cabo en el Restaurante Kloster, S.A. durante los meses de enero a noviembre del año 2018. Dicha práctica se efectúa durante quinto año de la carrera de Psicología Organizacional de Gestión del talento humano, Universidad Panamericana, sede el Naranjo.

En el capítulo 1 Marco referencial, se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, antecedentes organizacionales, ubicación geográfica, diagnóstico organizacional, justificación de la investigación.

En el Marco Teórico, capítulo 2, se presentan las principales definiciones o conceptos que apoyarán a dar soporte al trabajo; se realizó una recopilación bibliográfica para fundamentar el estudio de caso: Proceso inadecuado de reclutamiento y selección de personal en el Restaurante Kloster, S.A.

Capítulo 3, Marco Metodológico, se detalla la metodología utilizada en la presente investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, alcances y límites; se describen los métodos y técnicas utilizadas y los pasos que se utilizaron en la fase del diseño de la investigación. El tipo de investigación que se realizó fue la documental, ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

Finalmente, en el capítulo 4, Presentación de resultados, se concluyó con la presentación de un análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada, acerca de Ausencia del proceso de evaluación de clima organizacional en Restaurante Kloster, S.A., aportando conclusiones y recomendaciones.

## **Introducción**

El clima organizacional es el entorno en que el trabajador desarrolla sus actividades, en otras palabras, es el ambiente laboral que existe en una organización, el cual puede tener un impacto positivo o negativo en el colaborador e incluso afectar el desempeño y las actitudes del personal. También, puede estar condicionado por los valores organizacionales que establezca la empresa.

Durante el diagnóstico realizado al inicio de la Práctica Profesional Supervisada III efectuada en el Restaurante Kloster, S.A., se evidenció que los procesos propios de la administración de Recursos Humanos se realizan, en su mayoría, de forma inadecuada. Actualmente en la institución no se valúa el clima organizacional. Por tal motivo, el estudio de caso de la presente investigación se relaciona con la ausencia del proceso de evaluación de clima organizacional del Restaurante Kloster, S.A. Y es a través del marco teórico que se logró dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas en relación con el tema.

Posteriormente, a través del análisis de resultados se logró dar respuesta a los objetivos de la presente investigación, los cuales buscaban cumplir con tres objetivos, el primero determinar las consecuencias de un mal clima organizacional en la motivación del personal, el segundo con identificar la relación entre los planes de sucesión y el clima organizacional, finalmente el determinar la relación entre la rotación de personal y el clima organizacional.

En conclusión, por medio del desarrollo del marco teórico y el análisis de resultados se logró dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación planteada ¿Cuáles son las consecuencias de un mal clima organizacional para la empresa?

# Capítulo 1

## Marco de Referencia

### 1.1 Antecedentes

El concepto de clima organizacional se relaciona con el de cultura organizacional y con el de calidad de vida en el trabajo, otro punto importante es el de satisfacción laboral. Pareciera que, con la globalización, importa únicamente el rendimiento o la productividad, sin embargo, las nuevas empresas están buscando como favorecer el principio de la construcción del buen clima dentro de la organización, las tendencias actuales de las organizaciones han abandonado la visión simplista de las personas, para intentar comprender la complejidad que viven las personas y que da lugar a concepciones más integradas de la vida de las organizaciones.

Para autores especialistas en la temática, los aspectos que son importantes para un buen clima laboral son los beneficios, el jefe, el sueldo, oportunidades de desarrollo, el ambiente laboral y los desafíos que pueda presentar el cargo al que está ocupando para superación personal.

El área encargada de gestionar todo lo referente al Talento Humano en el Restaurante Kloster, S. A., es la Gerencia General, quien a su vez tiene dentro de sus funciones la administración de las diferentes sucursales de la cadena de restaurantes. Al realizar el diagnóstico al inicio de la Práctica Profesional Dirigida III, se evidenció que la falta del departamento de Recursos Humanos que realice los procesos propios del área provoca que se vea afectado el Clima Organizacional, lo podría afectar el nivel de motivación de los colaboradores.

Tomando en cuenta que el clima laboral perfecto debe contar con características como comunicación abierta y transparente, conciliación laboral, entrenamiento y desarrollo enfocado, reconocimiento del trabajo duro, fuerte espíritu de equipo; esta investigación brinda elementos importantes para la generación de cambios en el Restaurante Kloster, S.A.

## 1.2 Descripción

El Restaurante Kloster abrió sus puertas en el año de 1974. El primer establecimiento se encontraba ubicado en el sótano de la Plaza Tívoli, zona 9. El comercio se dedica a la venta de comida con un enfoque suizo-alemán. Se especializa en la venta de la fondue. Posteriormente, se expandió con una sucursal más en la 13 calle zona 10. Luego se expandieron a Condado Concepción y Vía Majadas; en el 2013 se apertura el Restaurante en Cayalá.

Hace cuatro años iniciaron con la reestructuración de la marca, por lo cual se expandieron a Plaza La Noria e iniciaron la remodelación de Condado Concepción y Vía Majadas, con lo cual se han ido diversificando dentro del mercado, abriendo nuevos conceptos en el menú como los desayunos, almuerzos y cenas.

## 1.3 Ubicación

Las instalaciones del Restaurante Kloster, S.A. se encuentran ubicado en Boulevard Rafael Landívar 10-05 Paseo Cayalá Zona 16.

### Imagen 1

#### Ubicación geográfica mapa Google



Fuente: Google Maps (2019)

## 1.4 Diagnóstico Organizacional

Al inicio de la Práctica Profesional Supervisada III, se realizó un diagnóstico sobre la forma en que esta institución administra el recurso humano. Los resultados de dicho diagnóstico organizacional se presentan a continuación:

El giro de la empresa es una cadena de restaurantes que abrió sus puertas hace 40 años en un pequeño local con detalles de madera y un ambiente acogedor. Su meta es que el comensal se sienta como en casa, llevando a su mesa la cultura del fondue en versiones de quesos, carnes y postres utilizando ingredientes frescos y de gran calidad. Se especializan en el elegante servicio de preparación a la mesa, en los fondues, ensaladas y deliciosa crepas flameadas.

Al inicio de la práctica se efectuó una entrevista inicial con el objetivo de realizar un diagnóstico de cómo ejecutar cada uno de los procesos y procedimientos relacionados a la gestión del capital humano. En dicha reunión se logró la verificación de los procesos que se encuentran documentados y registrados; y cuales aún no se han documentado de la forma correspondiente. Los procesos que se diagnosticaron fueron:

Dentro de la planeación estratégica, vale la pena mencionar que la empresa cuenta con un organigrama que define la estructura de la organización desde la práctica, hasta ese momento solamente contaba con visión, misión y valores establecidos. Pero por el proceso de cambio que están atravesando, desean modificarlos para adaptarlos al nuevo giro que están enfrentando. Actualmente no cuenta con objetivos organizacionales establecidos debido a que según su percepción no suman valor.

En el área de administración de recursos humanos, se puede determinar que la empresa cuenta con distintas políticas de recursos humanos, las cuales están contenidas en un manual. Respecto a los expedientes del personal, se observó que cuentan con una lista de cotejo de actualización.

Por otro lado, no cuentan con carta de constancia de ingresos, carta de promoción o ascenso, solicitud de vacaciones, solicitud de permiso para ausentarse y carta de felicitaciones. Además, carecen de los formatos de carta de notificación de aumento salarial y carta de anticipo salarial, debido a que una de las políticas de la empresa es que no brinda este tipo de beneficios.

El proceso de reclutamiento y selección de personal por lo regular es realizado por el gerente general. Según indican, la empresa si cuenta con políticas de reclutamiento y selección, así como un procedimiento documentado; y utilizan el formato de solicitud de empleo.

Asimismo, la organización realizar varios filtros dentro del proceso de selección todos los candidatos. En primer lugar aplican la prueba del polígrafo a los candidatos a la posición de meseros, debido a que este personal está en contacto directo con dinero en efectivo y las tarjetas de crédito de los clientes. Además, utilizan la base de datos del infonet y realizan evaluación socioeconómica.

Los procesos de selección de las posiciones gerenciales se realizan por medio de una empresa externa. Mientras que, para el personal operativo (meseros y cocineros) utilizan los siguientes medios: anuncios de prensa, redes sociales y especialmente personas referidas. Sin embargo, no cuenta con banco de datos físico ni digital.

No utilizan los siguientes formatos: requisición de personal, perfiles y descripciones de puestos ni formatos de entrevista. Por otro lado, no aplican pruebas psicométricas, aunque les gustaría implementarlas para puestos de alto rango, ya que en el área operativa la rotación de personal es constante y la alta gerencia no lo ve útil. Por eso mismo, no cuentan con informes de evaluaciones psicométricas. Es importante señalar que esta empresa no utiliza reclutamiento interno.

En cuanto a la vinculación del personal; según se determinó, la empresa si cuenta con política de vinculación de personal. Además, tienen contratos de trabajo a plazo fijo, los cuales son elaborados por un abogado, el cual se hace cargo de todos los temas legales de la

organización. Dicho abogado se encarga de presentar los contratos ante el Ministerio de Trabajo. Por el giro del negocio, se ven en la necesidad de que las personas que ocupan la posición de cocinero firmen un contrato de confidencialidad, para tener una garantía de que sus recetas no serán divulgadas.

En cuanto a las prestaciones, se determinó que la empresa si cuenta con las prestaciones laborales de ley y solamente brinda una prestación adicional para los colaboradores que es el 50% del costo del parqueo. Sin embargo, no cuentan con el procedimiento de vinculación documentado, carta de bienvenida a la organización, la constancia de entrega de activos y la carta de confirmación del periodo de prueba.

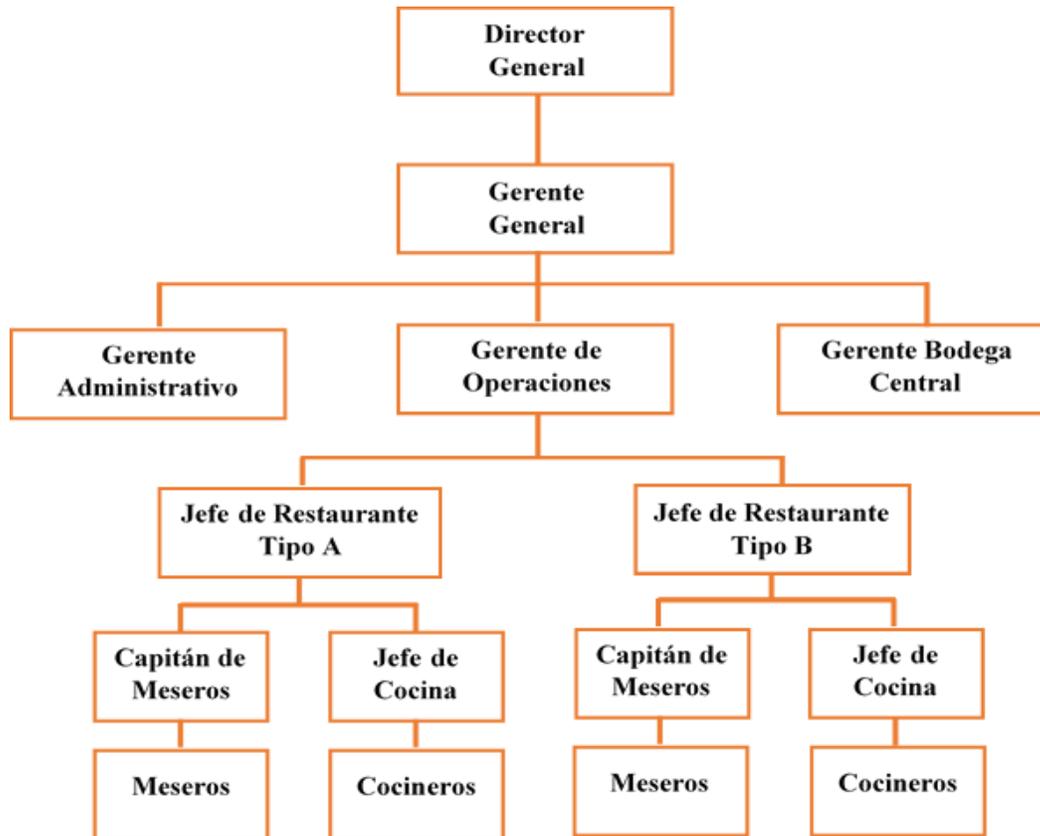
En proceso de desvinculación de personal de evidencia que si cuenta con los siguientes documentos: carta de llamada de atención verbal, carta de llamada de atención escrita, carta de suspensión de labores y finiquito laboral. Por otra parte, no cuentan con la política y el procedimiento de desvinculación documentados, carta de despido, constancia laboral, carta de recomendación y entrevista de salida.

Según se determinó, la empresa no realiza procesos de inducción, capacitación y planes de carrera. Actualmente la organización no cuenta con clasificación de puestos, rangos salariales ni políticas de salario. En cuanto al Reglamento de Trabajo y Código de Ética, indican que estos están en trámite.

En el área de evaluación de desempeño no cuentan con ningún procedimiento ni políticas establecidas. Se evidenció que la empresa no realiza el proceso de evaluación de clima organizacional.

## 1.4.1 Organigrama

**Imagen 2**  
**Organigrama del Restaurante Kloster, S.A.**



Fuente: Restaurante Kloster, S. A. (2018)

## 1.4.2 Visión

“Ser el restaurante número uno de fondue a nivel Centroamericano.”

## 1.4.3 Misión

“Ser dentro de las opciones más importantes al elegir desayunos, almuerzos y cenas.”

## 1.5 Justificación de la Investigación

Considerando que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas, es un tema importante para tomar en cuenta pues interviniente entre la estructura organizacional y la conducta de los trabajadores, por ser la percepción de los miembros de una institución o empresa sobre lo que ocurre en la misma, lo que le ocurre con sus miembros, la convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional.

Por esto este estudio de este caso buscó establecer cuáles son las consecuencias de un mal clima organizacional para la organización y su influencia en el nivel de motivación y de rotación del personal.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### 2.1 Clima organizacional

##### 2.1.1 Concepto de clima organizacional

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral para así poder incrementar la productividad del personal.

Al respecto, Chiavenato (2007) menciona que “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.” (p. 57)

Asimismo, Toro (2010) expone lo siguiente “Este atributo del CO está definido como la Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.” (Toro y Sanín, 2013, p. 37)

Por otra parte, García (2009) indica que “El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral.” (p. 8)

Se puede observar que los autores coinciden en que el clima organizacional está relacionado con el entorno laboral del colaborador, lo que influirá para que este se considere una parte importante de la empresa.

## 2.1.2 Factores que influyen en el clima organizacional

Los diferentes factores que influyen y determinan el clima laboral de una organización se conforman por cuestiones internas y externas. Estas a la larga condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Al respecto, Mula (2015) comenta que, el tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral:

- Liderazgo: se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de esta en el ambiente laboral y, por lo tanto, en la productividad de la empresa.
- Relaciones interpersonales: el tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.
- Implicación: se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.
- Organización: se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: Puesto, Política, Procedimientos y Manuales de operación. (p.23)

Por otra parte, García (2012) refiere que el clima laboral depende de una diversidad de factores, los cuales enumera a continuación:

- Los procedimientos de los directivos o gerentes.
- El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.

- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores. (p.8)

Continuando con el tema, Morales (2018) enumera algunas de las herramientas que se utilizan para medir el clima organizacional, las cuales son:

- La observación directa consiste en que el jefe se dé cuenta de cómo los empleados trabajan para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo.
- Los grupos focales son una forma muy común de medir el clima laboral. Se trata de una charla con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les hace preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. El gran reto al usar esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que los empleados hablen abiertamente.
- Las entrevistas pueden ser individuales o grupales y han de centrarse en aspectos más puntuales de la empresa. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las condiciones laborales. Además, esta herramienta permite saber si en una empresa existen diferentes climas organizacionales.
- Las encuestas son muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Además, destacan sobre las anteriores herramientas por su bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora. Aunque existen

diversos modelos de encuesta de clima laboral, es fundamental que las preguntas se ajusten a la cultura y las dinámicas internas de la compañía.

En resumen, es de suma importancia verificar los factores que influyen en el clima organizacional, ya que es fundamental para el desarrollo y construcción de ambientes sanos de trabajo.

### 2.1.3 Medición del clima organizacional

La medición del clima organizacional proporciona una retroalimentación a la alta gerencia de los factores que afectan el comportamiento laboral. Este diagnóstico no sólo permite establecer los factores que más afectan el ambiente laboral, sino que además posibilita implementar actividades y estrategias de mejora.

Al respecto, Celis (2014) refiere que la medición del Clima Organizacional cumple con una serie de funciones, entre las cuales enumera las siguientes:

- Contribuye a la definición de pautas y normas
- Permite que se genere una estabilidad y unidad en la organización.
- Evidencia los comportamientos de los miembros de la organización para que se logre un control y seguimiento.
- Define límites.
- Generación de identidad en el grupo lo conforma.
- Es importante en la revisión del clima laboral generar una declaración de cambio que le permitirá definir un paso inicial en la estructuración del tema para determinar el punto de partida en la evaluación del clima. (pp. 12,13)

Así mismo, Toro y Sanín (2013) con respecto a este tema exponen que:

La organización podrá considerar los resultados de una medición del CO como indicador de la efectividad de las mejoras en la calidad de esta realidad. Sin embargo, es importante que se definan y contemplen otro tipo de indicadores, a los cuales se les haga seguimiento con mayor frecuencia, y que evidencien si el plan y las estrategias surten efectos positivos sobre la calidad del CO. (p. 29)

Por otro lado, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA (2017) menciona que: “Medir el Clima Organizacional permite identificar las fortalezas e insatisfacciones del ambiente de trabajo; las primeras con el propósito de mantenerlas y potenciarlas, y las segundas con el fin de intervenirlas para corregirlas y mejorar la satisfacción del personal.” (p. 4)

En resumen, la medición del clima laboral permitirá establecer los factores que más afectan el ambiente laboral y posibilita introducir cambios planificados en las actitudes de los empleados e implementar actividades y estrategias de mejora.

#### 2.1.4 Instrumentos de medición del clima organizacional

Para realizar la evaluación del clima organizacional es necesario el uso de un instrumento que tengan altos niveles de confiabilidad y validez y que se adapte a las necesidades de la organización. En relación a este tema se incluye a continuación lo dicho por algunos autores:

Al respecto, Toro y Sanín (2013) se refiere a los instrumentos de medición del clima organizacional de la siguiente manera:

Consiste en elaborar un apropiado diagnóstico de los hechos, problemas, oportunidades o brechas en la calidad del CO mediante instrumentos de diagnóstico y métodos apropiados, válidos y confiables. Es importante que la empresa se asegure de contar con instrumentos

estandarizados y que cumplan con condiciones de calidad psicométrica (validez y confiabilidad), ya que con base en la información que estos suministran, la organización tomará decisiones fundamentales en relación con la gestión de los asuntos de las personas. (p. 23)

Asimismo, Brunet (1987) expone al respecto que:

“El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto e interrogado está a gusto con el clima que trabaja.” (García, 2009, p. 49)

Por otro lado, Ramos (2012) establece que:

El clima está formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será. (p. 73)

Por su parte, Morales (2018) refiere que son varios componentes los que se tienen en cuenta, los cuales van desde la relación entre el colaborador y su cargo, hasta las compensaciones y

reconocimientos entregados por la empresa, este autor divide los componentes que se evalúan en dos tipos:

- Variables tangibles: remuneración en términos económicos (salario, bonos, primas, etc.), condiciones de las oficinas (iluminación, acceso, seguridad) y capacidad organizacional entendido como la disposición de los recursos que necesita la persona para trabajar
- Variables intangibles: comunicación, tipos de liderazgo, grado de motivación y compromiso de los empleados y relaciones interpersonales y autonomía de las personas.

En síntesis, aunque existen diversos modelos de cuestionarios de clima laboral, es fundamental que las preguntas se ajusten a la cultura y las dinámicas internas de la empresa, para que la información que se obtenga sea de utilidad para la toma de decisiones dentro de la organización.

### 2.1.5 Ventajas y desventajas de la medición del clima organizacional

El propósito de aplicar la evaluación del clima organizacional es brindarle al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la organización la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Al respecto, Reyna (2016) enumera las ventajas y desventajas de aplicar una encuesta de Clima Laboral:

Como ventajas, se puede considerar que los directivos pueden tener información de primera fuente sobre lo que pasa en todos los rincones de la organización. Permite prevenir la desmotivación masiva que repercutiría en baja productividad, fuga de talentos, huelgas u otras expresiones de insatisfacción laboral. Brinda importante información para elaborar

una estrategia de recursos humanos de gran impacto. Se ahorra en gastos ineficientes de recursos humanos al poder priorizar las acciones de mejora que tendrán mayores resultados y refuerza el liderazgo y mejora la comunicación a nivel de toda la organización.

Como desventajas, se pueden tomar muchas, por ejemplo, si la encuesta no garantiza confidencialidad y anonimato, el personal tiende a contestar positivamente por miedo a represalias y por lo tanto la encuesta pierde su validez. Si la encuesta no es válida, los directivos pueden tener información errónea respecto a la realidad llevándolos a tomar decisiones incorrectas. Si los colaboradores no reciben información de los resultados se pierde credibilidad en las intenciones de haber tomado la encuesta. Una encuesta de Clima Laboral genera expectativas en los colaboradores; si luego no se hace nada al respecto, se puede generar un ambiente de frustración.

Asimismo, Batalla (2017) afirma que:

El principal beneficio es obtener una información valiosa sobre el estado de la organización desde la perspectiva de las personas que se encuentran dentro de ella. De esta forma, se podrán conocer los principales aspectos a mejorar en relación a los recursos disponibles, la cultura organizativa o la forma de comunicar, entre otros. Además, a través del análisis de esta información se podrán poner en marcha acciones de mejora impulsadas desde la dirección en relación con los indicadores tomados como referencia.

Por otra parte, se podrán conocer las tendencias acerca de la futura evolución de la organización y se podrán realizar previsiones a tener en cuenta de cara a afrontar problemas o situaciones que se puedan producir en el futuro a corto, medio y largo plazo.

Además, este autor considera que se favorece la implicación de los empleados a la hora de impulsar diversas iniciativas para la mejora organizativa, puesto que estarán identificados con los procesos emprendidos al haber tomado parte de ellos a través de su participación en las etapas de diseño de diferentes propuestas de mejora.

En relación con el beneficio anterior, también se producirá una potenciación de la experiencia del empleado y de la marca empleadora. Dicho fortalecimiento será percibido a nivel externo porque los propios trabajadores se convertirán en embajadores de la empresa de la que forman parte, trasladando a la sociedad la preocupación de la empresa por aspectos como la escucha activa, el bienestar y el trato equitativo hacia todos sus miembros (Batalla, 2017).

En resumen, al efectuar una medición de clima, como en todo proceso, habrá aspectos positivos y negativos dependiendo de los criterios que se utilicen para ejecutarlo. Por lo cual, es de suma importancia que al realizarlo se haga de una forma adecuada para que se obtenga información que aporte valor a la organización.

#### 2.1.6 Consecuencias de un mal clima organizacional en la organización

Toda organización debe velar porque el clima laboral dentro de la misma sea favorable para los colaboradores, ya que esto facilitará el cumplimiento los objetivos organizacionales y beneficiará la productividad.

Al respecto, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA (2017) afirma que:

El Clima Organizacional es un factor determinante en el éxito de una organización y la satisfacción de los empleados. Cuando los empleados están contentos y motivados por las condiciones generales del ambiente de trabajo son personas productivas que aportan al éxito de la organización; en cambio cuando hay un clima de insatisfacción los resultados del negocio son difíciles de alcanzar. (p. 4)

Por otro parte, Toro, López y Sanín (2007) exponen que:

El personal suele ser más abierto al cambio cuando el CO es positivo. Aunque la resistencia al cambio es un fenómeno típico de los seres humanos, el hecho de que ésta se reduzca en climas positivos y se incremente en los desfavorables, deberá llamar la atención de los encargados de gestión humana y de los directivos de las empresas interesados en que la organización se adapte al ritmo vertiginoso del mercado. Los cambios permanentes a los que se ve sometida una organización han dejado de ser una novedad y son hoy una realidad que es necesario atender. El CO permite flexibilidad y adaptación. (Toro y Sanín, 2013, p. 13)

Finalmente, Perdomo y Thames (2007) menciona que:

Un buen clima o un mal clima organizacional tendrán consecuencias para la organización en el nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas cabe señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. (p. 40)

En resumen, las consecuencias por un mal clima organizacional se verán reflejadas en la productividad de los colaboradores, ya que su desempeño puede disminuir y esto podría afectar económicamente a la organización.

## 2.2 Motivación de personal

### 2.2.1 Concepto de motivación

Dentro de las organizaciones es importante contar con personal motivado. Por tal motivo, es esencial que el personal que labora en el departamento de Recursos Humanos sepa qué y cómo motivar al recurso humano que administra. Y por lo tanto, es indispensable tener conocimientos sobre los conceptos y las teorías de la motivación.

Al respecto, Naranjo (2009) menciona que:

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ella la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. (p. 153)

Asimismo, Feldman (2009) afirma lo siguiente: “La motivación son los factores que dirigen y activan el comportamiento de los seres humanos y de otros organismos.” (p.289). Por su parte, Ledesma (2008) considera que “La motivación son impulsos, deseos, anhelos y fuerzas externas capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.” (p. 9)

En conclusión, se puede observar que los tres autores mencionados coinciden en que la motivación está relacionada con el comportamiento de la persona; y es la que lo lleva a plantearse un objetivo y salir en busca de éste para satisfacer una necesidad.

### 2.2.2 Teorías de la motivación

Existen diversidad de teorías relacionadas en con este tema centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación. A continuación, se citan algunas de las principales, las cuales han sido trabajadas por diferentes autores.

Robbins y Judge (2009) establecen que las teorías de la motivación se clasifican como se describe a continuación:

La Teoría de la jerarquía de las necesidades desarrollada por Abraham Maslow planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades que se enumeran a continuación:

- Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Las teorías X y Y: Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. McGregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

Teoría de los dos factores: también llamada teoría de motivación e higiene fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso. Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto a sus trabajos. Concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían mal.

Como tercer punto, la teoría de las necesidades de McClelland, desarrollada por David McClelland y sus asociados. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Continuando con las teorías de la motivación expuestas por Robbins y Judge (2009): Se encuentra como primer punto la teoría del establecimiento de metas: Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas.

La teoría de la eficacia personal: La eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal,

más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer el desafío.

Asimismo, Robbins y Judge (2009) menciona otras teorías:

La primera es teoría del reforzamiento: La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores –cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La siguiente es teoría de la equidad: Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y después comparamos nuestra razón insumo-producto con la de otros que nos importan. Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Percibimos nuestra situación como justa: prevalece la justicia. Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior, genera culpa.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de

esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados (pp. 175-199)

En conclusión, cabe mencionar que existen diferentes teorías de la motivación, pero lo importante es que en la organización se determine qué motiva a su personal, para poder crear programas de motivación efectivos.

### 2.2.3 Motivación del personal en las organizaciones

Uno de los factores que inciden mayormente en el logro de los objetivos empresariales es el desempeño de los colaboradores; siendo la motivación, el motor que impulsa en gran medida dicho desempeño.

Al respecto, García (2012) comenta que:

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo (pp. 6)

En relación con el tema, López (2005) menciona que:

La motivación hace referencia a toda clase de impulsos, aspiraciones, necesidades, deseos y fuerzas que inducen a actuar a los individuos y los motivadores son los instrumentos a través de los cuales es posible conciliar las necesidades en conflicto o destacar una como prioritaria. Es por ello que en cualquier empresa organizada los directivos deben preocuparse por identificar y entender aquellos factores que serán motivadores, demostrando un “uso ingenioso de los mismos, a la vez que son la manera que tiene la empresa de que los subordinados desempeñen su trabajo eficazmente (p. 9)

Para concluir, Chiavenato (2009) dice que “Motivar a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamente para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios.”

En resumen, la motivación varía según cada individuo, por lo que dentro de una organización es fundamental identificar los factores que influyen en la motivación del colaborador para aprovecharlos al máximo y lograr beneficios no solamente para la empresa sino también para la satisfacción del empleado.

#### 2.2.4 Claves para superar la falta de motivación del personal

Cada vez es más frecuente encontrar personas que no se encuentran motivadas y están insatisfechas con su entorno laboral. Cuando los colaboradores pierden la motivación, el entusiasmo, la energía y la voluntad de aportar lo mejor de sí mismos, las organizaciones se ven afectadas ya que la productividad disminuye.

Por su parte, Madrigal (2009) expone que “para los empleados la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y habladas, con este respecto han llegado a surgir diversas corrientes. Sin embargo, cuando se le preguntaba a un empleado como motivarlo,

su respuesta era de ambiente de apertura las cuales los colaboradores se relacionaban con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. Es importante saber que hoy en día, este tipo de estímulo funciona para alcanzar la motivación, aunque con un alcance limitado debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos. Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización.” (Sum, 2015, p. 15)

Relacionado también con este tema, López (2005) explica que:

La manera más adecuada de entender la motivación es concebirla como una reacción en cadena que empieza con la detección de las necesidades, consecuencia de lo cual se provocan tensiones y conflictos que acabarán por desencadenar aquellas acciones que han de posibilitar la satisfacción de las primeras. La explicación de la cadena es compleja, ya que, salvo las necesidades fisiológicas, el resto depende del entorno o circunstancias, estimulando éste muchas de ellas. (p. 9)

Por último, Chiavenato (2009) afirma que:

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. (p. 238)

En resumen, no existe una fórmula preestablecida con la cual se supere la falta de motivación en el personal de una organización, ya que los tres autores mencionados coinciden en que la motivación es bastante particular en cada individuo. Sin embargo, es importante conocer las estrategias que se pueden utilizar para combatir la falta de motivación de los colaboradores,

ya que un colaborador desmotivado afecta el clima de la organización y la productividad de esta.

### 2.2.5 Consecuencias de un mal clima organizacional en la motivación del personal

En la actualidad las organizaciones deben ser conscientes de la importancia de evitar que dentro de la empresa exista un mal clima laboral, debido a que esto podría afectar la motivación del personal.

Al respecto, Mula (2015) hace mención que:

Según el clima laboral que haya en la empresa se produce un avance o distanciamiento en la dirección de la motivación. Relacionado con ésta, se encuentra la escala de valores que sustenta una organización y que define el comportamiento o actuación de sus miembros. Para conseguir sus objetivos, una empresa deberá encontrar la combinación óptima de motivación y control que mueva a la gente hacia un propósito común. Para lograr la “motivación interna”, uno de los objetivos será aumentar la motivación de los empleados con el fin de que disminuya el absentismo como la rotación y se incremente la productividad. El Clima Laboral es el medio humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción o motivación de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. (pp. 20-22)

Por otra parte, Chiavenato (2009) comenta lo siguiente:

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin

embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares. (pp. 266-261)

Por su parte, Toro (2009) afirma que:

Investigaciones científicas han mostrado, además, que el clima organizacional afecta la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo. La primera reduce las intenciones de renuncia, el ausentismo y la rotación, por el contrario, la insatisfacción incrementa los accidentes de trabajo, las bajas de personal por enfermedad y puede ser la razón de la aparición de conductas antiproductivas. Es decir, acciones en detrimento de la organización (Toro y Sanín, 2013, pp. 11-12).

En definitiva, los tres autores coinciden que el clima organizacional se encuentra estrechamente ligado a la motivación. Por lo cual, la organización debe evitar a toda costa que la motivación de los individuos se vea afectada por un mal clima, ya que esto traerá consecuencias en la satisfacción y productividad de los colaboradores.

## 2.3 Planes de sucesión

### 2.3.1 Concepto de planes de sucesión

En el presente, los planes de sucesión están tomando auge, ya que permite identificar puestos claves dentro de la organización.

Al respecto, Alles (2016) define los planes de sucesión de la siguiente manera:

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará. (p. 120)

Por otro lado, Mondy (2010) afirma que “La planeación de la sucesión es el proceso de asegurar que se disponga de personas capacitadas para asumir los puestos administrativos clave una vez que tales puestos estén vacantes.” (p. 114)

A su vez, Werther y Davis (2008) refieren que: “La planeación de la sucesión es el proceso mediante el cual el departamento de recursos humanos utiliza la información disponible para auxiliar a la gerencia en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas.” (p. 137)

En resumen, los autores coinciden en que los planes de sucesión permiten a la organización capacitar a sucesores para ocupar puestos claves, quienes serán candidatos para promociones internas con la seguridad que se encuentran capacitados para ocupar el cargo.

### 2.3.2 Objetivos de los planes de sucesión

Definir los objetivos de los planes de sucesión es fundamental, ya que será el primer paso para especificar hacia donde irá el proceso.

Al respecto, Deloitte Guatemala (2017) menciona que:

El principal objetivo de realizar un plan de sucesión es asegurar la continuidad del negocio previendo que en algún momento puede abandonar la empresa el Director General y/o las personas que ocupan los puestos clave. Además, impulsa el desarrollo y preparación de los candidatos a sucederlos.

Otro aspecto importante para este autor es que se establecen las bases para la sucesión (transparente y eficiente), anticiparse a las carencias de dirección identificando los puestos clave, fortalecer la retención del personal clave, asegurar que se consideren a los candidatos necesarios, reducir el impacto de los cambios de dirección. Además, mencionan el definir los criterios deseables que deben reunir los candidatos, asegurar la continuidad del negocio, atraer y desarrollar talento, crear una agenda que permita planificar la sucesión, proveer aprendizaje y herramientas a los talentos y candidatos.

En relación con el tema, Palacio (2010) menciona que los objetivos del plan de sucesión son:

Garantizar los cuadros de reemplazo dentro de la organización, identificar los cargos claves en la estructura organizacional, identificar las personas con talentos especiales para cada uno de los cargos y tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción.

Para finalizar, Perdomo y Montenegro (2013) dicen que: “El objetivo fundamental de los planes de sucesión es garantizar la continuidad de sucesores adecuadamente preparados para asumir con éxito posiciones gerenciales dentro de la empresa, esto se logra identificando el talento, desarrollándolo, y potenciándolo de manera periódica.” (p. 9)

En resumen, los autores coinciden que el principal objetivo de los planes de sucesión es identificar los puestos claves dentro de la organización y de esta forma, poder garantizar que en el momento que quien ocupa el cargo se retire de la organización o sea promovido, se contará con una persona capacitada para ocupar el puesto.

### 2.3.3 Elaboración de los planes de sucesión

Para elaborar planes de sucesión se deben de seguir una serie de pasos para asegurar el éxito del procedimiento, dichos pasos se detallan a continuación:

Por su parte, Alles (2016) afirma que:

El primer paso será determinar el alcance del programa, es decir, para qué posiciones se planificará la sucesión. El sentido común indica que debe ser para todos los puestos clave. El segundo paso que se sugiere es la explicación, a los distintos posibles involucrados, de los objetivos perseguidos por el programa. Si se comunica debidamente, todos querrán participar y será un motivador para la organización en su conjunto.

Asimismo, Perdomo y Montenegro (2013) refiere que al momento de crear un plan de sucesión es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La misión, la visión y la estrategia de la empresa deben estar claras y alineadas, esto indica cual va a ser la permanencia de la empresa en el mercado.
- Los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa deben estar bien definidos, esto permite saber cuáles serán las habilidades requeridas del personal que dirigirá la empresa.
- Una vez se proyecte qué personas necesita la empresa para crecer y permanecer en el mercado, se procede a la identificación de competencias claves requeridas en los puestos de alta dirección a través de un método formal, estructurado y definido.
- La creación de un programa detallado donde especifique los procesos que deben seguir los candidatos internos identificados como sucesores a puestos de alta dirección.
- El plan de sucesión debe ser comunicado y entendido por toda la empresa.

En un estudio realizado por Deloitte (2017) se estable que:

Los principios propuestos para implementar el Plan de sucesión deberán estar basados en la definición de 6 pilares y/o elementos clave e indispensables, para determinar la estructura y forma de desarrollar la sucesión: Responsabilidades del Plan de Sucesión, identificación de necesidades del negocio y puestos clave, identificación de habilidades y competencias clave, identificación de candidatos, plan de desarrollo de candidatos, seguimiento y monitoreo del plan y de candidatos. (p.31)

Los autores coinciden que lo primordial para elaborar un plan de sucesión que aporte valor a la organización, es identificar plenamente a los candidatos que serán sometidos al proceso.

#### 2.3.4 Diferencia entre planes de carrera y planes de sucesión

Es común que se confundan los términos Planes de carrera y Planes de sucesión, debido a que ambos se refieren al desarrollo del personal en la organización. A continuación, se explica la diferencia entre ambos conceptos.

Un estudio realizado por Fortia Technology (2017) hace referencia que la diferencia entre un Plan de Carrera y a un Plan de Sucesión radica en que el primero refiere el tiempo que lleva un colaborador laborando para la empresa, su desarrollo y crecimiento dentro de la organización, aspectos importantes ya que generan estabilidad laboral, pues brinda una pauta de que no se quedará estancado a lo largo de su experiencia en la Organización, sino que tiene futuro. En tanto los planes de sucesión requieren mayor esfuerzo de la persona dentro de la organización, pues ayuda a impulsar y fortalecer las aptitudes y competencias propias del perfil que está desempeñando.

Por otra parte, Pérez 2015 explica que:

Aunque en algunas ocasiones pudieran parecer similares, estas prácticas se refieren a conceptos distintos. Un plan de carrera para el empleado es el proceso de gestión de capital humano que contribuye a planificar el desarrollo con vista a futuro dentro de la compañía basada en el entrenamiento y capacitación adecuada, así como en el fomento de las competencias necesarias para llevar a cabo ese puesto de trabajo. Por otro lado, el plan de sucesión parte principalmente del mapa de competencias que presenta el colaborador o el potencial que pudiera demostrar para puestos de alta especialización o niveles ejecutivos y/o directivos. Estas competencias son muy particulares de cada organización y deben ser compatibles con su misión, visión y valores.

Al respecto, Gómez (2018) comenta que:

Los planes de carrera se diferencian de los de sucesión porque, en estos casos, se pone el foco en el empleado, en potenciar sus cualidades y en formarlo para que pueda llegar donde es capaz de hacerlo. Evidentemente, este trabajo se ha de realizar en colaboración con el departamento de Recursos Humanos o directamente con la gerencia, pero no implica necesariamente la adopción de puestos directivos.

Según lo expuesto por los autores, se puede establecer que la diferencia entre Plan de carrera y Plan de sucesión es que el primero se centra en la relación del colaborador con la organización respecto a tiempo y formación; mientras que el segundo, se centra en fortalecer las competencias del empleado para que en un momento dado esté pueda escalar posiciones dentro de la organización.

### 2.3.5 Beneficios de los planes de sucesión

Planificar la sucesión en la empresa tiene ventajas, ya que de este modo, aunque implique gastos, un sobresfuerzo e incluso pueda sobrellevar cierta tensión por anticipar problemas, será clave para garantizar su supervivencia.

Según, Werther y Davis (2008) indican que:

Una ventaja adicional de la planeación efectiva de la sucesión puede ser el logro de una cultura corporativa de mayor homogeneidad. Cuando la corporación lleva a cabo decisiones que se basan en adecuados cuadros de sucesión, las promociones tienden a hacerse internamente, llevando a que los niveles directivos se compongan de personas que han ido obteniendo experiencia en diversos departamentos y funciones de toda la entidad. En el mundo corporativo actual las compañías se fusionan, se reemplazan y se complementan de distintas maneras, y una adecuada sucesión permite mantener la indispensable cohesión en circunstancias de transición. (p. 138)

Por otro lado, Moscoso (2007) menciona que los beneficios de la aplicación de los planes de sucesión son los siguientes:

- Fortalecer la estrategia de negocio.
- Gestionar la movilidad de recursos humanos.
- Estrategia de marketing interno.
- Aprovechar la inversión en recursos humanos.
- Preservar los recursos humanos.
- Motivación e impacto en el clima laboral.
- Direccionar planes de capacitación.
- Mostrarse como una organización sólida y atractiva para el desarrollo profesional.

Asimismo, Deloitte Guatemala (2017) enumera los beneficios del plan de sucesión:

- Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

En conclusión, invertir en planes de sucesión será de beneficio para la organización, ya que esta contará con un grupo de profesionales capacitados para cubrir puestos claves según sean sus necesidades.

### 2.3.6 Relación entre los planes de sucesión y el clima organizacional

Hoy en día las organizaciones deben ser conscientes de la importancia de contar con planes de sucesión bien estructurados. Pero ¿de qué manera la creación de planes de sucesión afecta el clima organizacional? Para poder contestar a esta pregunta se determina lo que dicen algunos autores:

Al respecto, Ayala (2013) refiere que:

El hecho de perder en un momento determinado una posición clave y no contar con opciones para cubrir ese puesto, afectaría el cumplimiento de los objetivos, el presupuesto y los planes establecidos. Además de las graves repercusiones que traería al negocio, especialmente en el liderazgo, el control y el clima organizacional. No contar con un plan de sucesión adecuado y oportuno, lleva a que candidatos a ocupar puestos estratégicos

sean buscados en fuentes ajenas a la propia empresa. Esto genera costos que podrían ser innecesarios, pues no todas las personas que llegan de otras compañías se adecúan a la cultura organizacional y tardan más tiempo para entender las reglas del negocio. Contar con un plan de sucesión permite identificar y preparar con anticipación al talento humano de la organización que en el futuro podría ocupar cargos directivos. (p. 14)

De acuerdo con Gaona, Ruiz, Saldaña y Muñoz (2016) al realizar:

El proceso de sucesión puede impactar en diversas áreas como por ejemplo el clima laboral en la organización por el cambio de liderazgo que se produce. Además, afecta de forma positiva la motivación ya que las personas se dan cuenta de que efectivamente hay oportunidades de ascenso en la empresa. Otros aspectos que se ven influenciados es la satisfacción en el trabajo, colaboración con jefes y compañeros, premios y reconocimientos. Por último, los trabajadores mejoran en su productividad (pp. 4-20)

Además, Segura (2017) comenta lo siguiente “Previo a iniciar el proceso de sucesión, se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.”

En resumen, existe una relación estrecha entre los planes de sucesión y el clima organizacional. Debido a que si el proceso de sucesión se lleva a cabo de una manera inadecuada, afectará negativamente el clima laboral, ya que provocará resistencia en el capital humano.

## 2.4 Rotación de personal

### 2.4.1 Concepto de rotación de personal

La rotación de personal es uno de los indicadores que maneja el Departamento de Recursos humanos para medir la cantidad de empleados que abandonan la organización, si este indicador es alto, la productividad podría verse afectada.

En relación al tema, Robbins y Judge (2009) mencionan que “La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario.” (p. 29) Por otro lado, Bohlander y Snell (2009) consideran que tiene que ver con el movimiento de colaboradores que abandonan una organización” (p. 89)

Para concluir, Chiavenato (2009) indica que “La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (p. 91)

Los tres autores citados coinciden en que rotación de personal es la finalización de la relación laboral y se puede originar por iniciativa del empleado o bien por iniciativa de la organización.

### 2.4.2 Tipos de rotación de personal

Es importante conocer los tipos de rotación de personal que se pueden dar dentro de la organización para poder identificarlos y clasificarlos adecuadamente.

Por su parte, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) al abordar el tema de los tipos de rotación, mencionan que “La rotación involuntaria es aquella que se produce como consecuencia de salidas no decididas por la persona, como la jubilación, la enfermedad, la muerte. Las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales. (p. 119)

Por su parte, Chiavenato (2009) comenta que existen dos tipos de separación:

- Separación por iniciativa del empleado (renuncia). Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo.
- Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo.

Al respecto, Almeda (2017) aborda el tema de los tipos de rotación, enumerándolos así:

- Rotación de personal voluntaria. Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convence más.
- Rotación de personal involuntaria. Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador.

En resumen, según los autores la rotación de personal puede darse en dos vías: la primera es cuando el colaborador decide dejar la organización y la segunda cuando la empresa decide prescindir de sus servicios.

### 2.4.3 Causas de la rotación de personal

Conocer las causas por las que puede darse una rotación del personal, es importante en las organizaciones. El respecto, los autores refieren que.

Por su parte, Millán (2006) explica que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Este autor explica los fenómenos internos y externos de la siguiente manera:

- Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otros.
- Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar: La política salarial de la organización, la política de beneficios de la organización, las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización, el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización, la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización, a política de reclutamiento y selección de recursos humanos y los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

Asimismo, Flores, Abreu y Badii (2018) afirma que:

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde. El trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros , de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamado sectores emergentes en la economía como lo es el turismo. (p. 69)

Al respecto, Escobedo (2013) clasifica las clases de rotación de la siguiente manera:

- Rotación forzosa: Estas causas no dependen del colaborador: Por muerte, jubilación, incapacidad permanente o por enfermedad.
- Rotación voluntaria: Estas causas de rotación dependen del trabajador: Búsqueda de mejores salarios, trato inadecuado por parte de algún jefe, falta de crecimiento laboral, Trabajo no satisfactorio para el empleado y condiciones de trabajo inadecuadas.

De acuerdo con Werther y Davis (2008):

El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo. (p. 273)

El estudio de la rotación de personal potencial deja al descubierto los motivos por los cuales los colaboradores desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede tomar acciones en la búsqueda de soluciones y lograr que los empleados con un buen desempeño no dejen la organización.

#### 2.4.4 Medición de la rotación de personal

Es fundamental medir la rotación de personal en la organización, ya que será un indicador que nos permita tener una visión general de la fidelidad e identificación de los colaboradores con la organización.

Al respecto, Chiavenato (2009) refiere que:

La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados. Sin embargo, esta fórmula funciona en relación con las salidas, pero no considera las entradas de personal a la organización. (p. 92)

### **Imagen 3**

#### **Fórmula Rotación de Personal**

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Núm. de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

Fuente: Idalberto Chiavenato (2009)

Asimismo, Castillo (2006) comenta que: el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen de la empresa, en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. Y el índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática.

### **Imagen 4**

#### **Fórmula de Rotación de Personal**

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{S} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Fuente: José Castillo Aponte (2006)

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2: Número de trabajadores al final del período. (p. 68)” (Camey, 2017, pp. 17-18)

Por su parte, Mesa (2018) establece que, el cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos disponibles en la organización durante un cierto período. El índice de rotación de personal (IRP) se puede calcular mediante la siguiente fórmula matemática:

### **Imagen 5**

#### **Fórmula Rotación de Personal**

$$\text{Índice de rotación de personal} = (A+D)/2 * 100 / PE$$

Fuente: Julián Mesa Martínez (2018)

Donde:

A: Es el número de personas contratadas durante el período considerado;

D: Es las personas desvinculadas durante el mismo período;

PE: Es el “promedio efectivo” del período considerado. Se obtiene sumando el número de empleados existente al comienzo y al final del período, y el resultado se divide por 2.

En conclusión, para medir la rotación se utiliza el índice de rotación de personal, por medio de fórmulas a través de las cuales se calcula el flujo de salidas y entradas de colaboradores en la empresa. Este indicador se utiliza para obtener datos cuantitativos con los cuales se podrá medir la estabilidad laboral de la organización, lo cual ayuda a tomar decisiones.

#### 2.4.5 Efectos de la Rotación de personal

La rotación de personal es un gran inconveniente que sufren las empresas de todos tamaños, esto genera graves consecuencias que impactan a clientes, colaboradores y directivos.

En relación con el tema, Millán (2006) opina que la rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo, por un lado, impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez, ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores, por el otro que las empresas ven reducidas sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicaran por el sector terciario, reduciendo aún más las posibilidades de crecimiento de la demanda, por lo que considera que a mediano y a largo plazo, la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y, principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

Asimismo, Hernández (1999) aborda este tema afirmando que:

La Rotación de personal trae consigo gastos que se encuentran ligados en la vinculación y desvinculación de personal, estos son unos procesos largos donde intervienen factores externos e internos que no se lograran controlar y son dilatados por lo que hay que adecuar estrategias e implementar segundas opciones para que no se vea afectada la producción y las ventas significativamente. Los costos de rotación de personal son: los costos que la organización incurre en el reclutamiento y selección, admisión, registro y documentación, ingreso, desvinculación, anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional y preaviso, extra laboral, extra operacional e inversión extra”. (pp. 194 -. 195)” (Camey, 2017, p. 20)

Para finalizar, González (2006) explica que:

Al tener un alto porcentaje de rotación de personal desde la contratación de la persona, entrenamiento sobre el trabajo y las responsabilidades que va a tener, así como la capacitación constante que se debe proporcionar al empleado para que realice mejor su trabajo. Estos 3 factores, contratación, entrenamiento y capacitación tienen un alto costo en las organizaciones, ya que al retirarse un empleado de su trabajo afecta a las empresas directamente en sus ganancias y en las utilidades de la misma. (p. 2)

Las empresas con una alta rotación de empleados generalmente son vistas desde una luz negativa, ya que genera la impresión de no contar con las herramientas necesarias para retener a sus colaboradores. Además de la percepción negativa, también le cuestan a la empresa una gran cantidad de tiempo y dinero.

#### 2.4.6 Relación entre la rotación de personal y el clima organizacional

Actualmente, en el área de recursos humanos son alarmantes los problemas de rotación de personal, ya que el aumento de salidas hace necesario compensarlas con el aumento de entradas y esto genera gastos a la organización. Por lo cual, se busca establecer si existe una relación entre la rotación de personal y el clima organizacional.

Al respecto, Almeda (2017) comenta que:

Si la relación entre compañeros no es buena, los empleados no van a sentirse cómodos yendo a trabajar día tras día. Las disputas entre compañeros o con los jefes son un motivo de rotación laboral, por eso hay que crear un clima de trabajo sano y que incentive el crecimiento personal.

Para algunos autores, otra de las causas que se relacionan con la rotación laboral es la de las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral no es el más adecuado, se genera insatisfacción y malestar en el empleado lo cual, en casos extremos, puede conducirlo a renunciar al trabajo. También si los trabajadores consideran que el sistema de pago vigente no corresponde al esfuerzo realizado y resultados obtenidos posiblemente habrá bajas voluntarias en la empresa (Flores, Hernández, Castillo, Himes, Lang y Molina, 2006).

En relación con el tema, Werther y Davis (2008) indican que:

En las empresas orientales tradicionales, el sentimiento general es de intensa adhesión y lealtad a la empresa con la cual se trabaja. En tanto las empresas se esfuerzan en lograr ventajas especiales para sus empleados y en garantizar un clima de trabajo positivo, el empleado de tipo medio rara vez cambia de una empresa a otra. Tradicionalmente, la tasa de rotación de la mayoría de las empresas asiáticas, en países como Japón, Corea, Taiwán y Singapur, es inferior a la que se experimenta en Occidente. (p. 293)

Para concluir, en la actualidad las organizaciones están luchando por atraer y mantener a los colaboradores más calificados. En ese entorno, los mecanismos de retención y motivación de los equipos y la generación de un buen clima laboral aparecen como un factor relevante, ya que en definitiva la eficiencia, la productividad y la rentabilidad son las que están en juego.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

Dentro de las empresas el clima organizacional constituye cada vez un factor de mayor importancia. Por esta razón, en la actualidad ha surgido el interés por entender el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, lo que ha dado origen a la aparición de procesos de medición y evaluación del clima organizacional.

Cabe mencionar que cada organización tiene su propia cultura, estilos de liderazgo, normas, que influyen en el clima laboral.

Un clima organizacional propicio, podrá alcanzarse por medio de un auténtico desarrollo de cultura organizacional, en el cual debe encontrarse un balance entre las necesidades de la empresa en relación con las de los empleados.

Actualmente, las organizaciones se interesan en conocer la percepción que poseen los empleados del ambiente laboral, lo cual aporta valor ya que es un punto de partida para tomar acciones que beneficien no solamente a la empresa, sino a los colaboradores que laboran en la misma.

#### **3.2 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las consecuencias de un mal clima organizacional para la empresa?

### 3.3 Objetivos

#### 3.3.1 Objetivo general

Establecer cuáles son las consecuencias de un mal clima organizacional para la empresa.

#### 3.3.2 Objetivos específicos

- Determinar las consecuencias de un mal clima organizacional en la motivación del personal.
- Identificar la relación entre los planes de sucesión y el clima organizacional.
- Determinar la relación entre la rotación de personal y el clima organizacional.

### 3.4 Alcances y límites

#### 3.4.1 Alcances

El periodo de Práctica Profesional Dirigida se realizó durante el año 2018. Al inicio de este período se obtuvo información acerca de los distintos procesos del departamento de Recursos Humanos. En el transcurso de la práctica se realizó la documentación de los procesos, los formatos y las políticas que se utilizan dentro de la administración del talento humano. Dentro de los alcances obtenidos se mencionan los siguientes:

- Reunión con el Gerente General para la aprobación respecto a la obtención de información acerca de cómo se realizaba la Gestión del talento humano.
- Identificación de los formatos necesarios para llevar a cabo los distintos procesos del Recurso Humano.
- Documentar la forma adecuada de realizar los distintos procesos de Recursos Humanos.
- Aprobación e implementación de la documentación entregada a la empresa.

### 3.4.2 Límites

Dentro de las limitaciones se encontró la falta de una estructura organizacional adecuada, así como el poco interés del Gerente General en relación a la implementación del área de Recursos Humanos.

### 3.5 Método

El trabajo de práctica se realizó en el Restaurante Kloster, S. A., con el fin de conocer cómo se realizaba la gestión del talento humano, sin contar con un departamento de Recursos Humanos como tal.

El tipo de investigación que se realizó fue la documental ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

### 3.6 Procedimiento

Los pasos que se siguieron para realizar la investigación fueron:

- Se realizó la práctica profesional dirigida en el año 2018.
- Por medio de la información que se logró reunir durante el periodo de prácticas, se logró determinar el tema de estudio para la presente investigación.
- Se realizó el cuadro de variables, en el cual se determinó la problemática de estudio y subtemas. A través de la pregunta de investigación, se logró determinar cuál era el objetivo general de estudio y el objetivo específico de cada subtema.
- Se realizó el marco de referencia, por medio del cual se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, tratando de contextualizar el Departamento de Recursos Humanos.

- Por medio de la variable de estudio a investigar y los subtemas, se determinaron los temas a desarrollar en cada uno de ellos, colocando las referencias que se utilizarían al realizar el marco teórico.
- Se desarrolló la parte teórica de los temas relacionados a la variable de estudio, los temas y subtemas relacionados.
- Se estableció el planteamiento del problema de la investigación, dando a conocer los límites y alcances que se encontraron al realizar el periodo de práctica, y la metodología que se utilizó en la realización de la presente investigación.
- Se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la investigación documentada, para contestar la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos.
- Conclusiones y recomendaciones: Se establecieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con base del análisis de resultados realizado.

## **Capítulo 4**

### **Presentación de Resultados**

#### **4.1 Sistematización de estudio de caso**

Durante los meses de enero a noviembre del año 2018, se realizó la Práctica Profesional Dirigida III, la cual se llevó a cabo en Restaurante Kloster, S.A.

Al inicio, se realizó un diagnóstico para dar a conocer acerca de cómo se realizaban los procesos relacionados a la gestión del talento humano en la organización. Para lo cual, se efectuó una entrevista previa con el Gerente General de la institución, en la cual se logró la recopilación de información acerca de los procesos que se realizaban, ya que la organización no contaba con un Departamento de Recursos Humanos como tal, ni con todos los formatos para gestionar sus distintos procesos.

Luego se procedió a realizar un cronograma, con el fin de programar la realización de las políticas, procedimientos y los formatos o registros propios del área.

Posteriormente se realizaron los siguientes formatos para los siguientes subsistemas de Recursos Humanos:

a) Administración de personal, en el proceso de administración de personal, se realizaron los siguientes formatos: Carta de bienvenida, promoción o ascenso, adelanto salarial, constancia de ingresos, aumento salarial, referencias laborales y el formato de solicitud de vacaciones. Además, se elaboraron las cartas de llamada de atención escrita, llamada de atención verbal, suspensión de labores, ficha de actualización de datos y permiso por ausencia laboral.

b) Reclutamiento y selección, vinculación y desvinculación de personal, en relación a la temática se redactaron las políticas y los procedimientos correspondientes.

Por otro lado, para el proceso de reclutamiento y selección de personal se elaboraron los siguientes formatos: el formato de descripción y perfil de puestos, la requisición de personal, la solicitud de empleo, los registros del formato de preentrevista y de entrevista.

Asimismo, se efectuaron los registros de solicitud de referencias laborales, la constancia de proceso de selección, la carta de condiciones salariales.

En cuanto a los procesos de vinculación de personal, se realizaron los documentos relacionados a la lista de verificación, para el control de la documentación del expediente, la entrega de activos, carta de condiciones salariales, carta de confidencialidad, contrato laboral y la carta de confirmación del periodo de prueba

En relación al proceso de desvinculación, se diseñaron los formatos de entrevista de salida, la constancia de pago de prestaciones laborales y la carta de despido.

c) Inducción, Capacitación y desarrollo de personal, se diseñaron los formatos de Plan de inducción y la constancia de asistencia a inducción.

Por otro lado, como apoyo al proceso de capacitación y desarrollo de personal se realizaron los registros del diagnóstico de necesidades de capacitación, el plan de capacitación, la constancia de asistencia a capacitación, la constancia de capacitación recibida y la evaluación del capacitador.

d) En cuanto al proceso de evaluación del desempeño de personal se redactaron las políticas y el procedimiento correspondiente. Además, se procedió a realizar el formato de evaluación del desempeño y hoja de compromiso del desempeño.

e) Para el proceso de evaluación del clima organizacional, de igual manera se redactaron las políticas y el procedimiento relacionado con este tema. Asimismo, se realizó el formato de la encuesta del clima organizacional.

Cada uno de las políticas, procedimiento y formatos elaborados contó con la revisión previa de la catedrática del curso, asegurando de esta manera que cada uno de los documentos elaborados, cumpliera con los requisitos e información necesaria para ser implementados en la institución.

En la siguiente fase de la práctica profesional supervisada III, se realizó el manual de políticas y procedimientos de Recursos Humanos, en el que se documentaron los siguientes procesos: Administración de personal, Reclutamiento y selección de personal, Vinculación y desvinculación de personal, Inducción, capacitación y desarrollo de personal, clima laboral, desempeño laboral. El cual se estructuro de la siguiente manera, generalidades del manual, antecedentes de la organización, organigrama, diagnostico organizacional, políticas y procedimientos de recursos humanos, anexos en los cuales se colocaron los formatos ya revisados y aprobados.

Por último, se procedió hacer entrega del manual de políticas y procedimientos, brindando una copia a la universidad como constancia del trabajo realizado y una al Restaurante Kloster, S.A. para ser implementado por el personal a cargo de lo referente a la gestión humana.

## 4.2 Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida en la investigación documentada, la cual se utilizará para contestar la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos del presente estudio.

En relación al objetivo general planteado en la presente investigación, en el cual se busca establecer cuáles son las consecuencias de un mal clima organizacional para la empresa se tomará en cuenta lo expresado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA (2017) afirma que:

El Clima Organizacional es un factor determinante en el éxito de una organización y la satisfacción de los empleados. Cuando los empleados están contentos y motivados por

las condiciones generales del ambiente de trabajo son personas productivas que aportan al éxito de la organización; en cambio cuando hay un clima de insatisfacción los resultados del negocio son difíciles de alcanzar. (p. 4)

Por otro parte, Toro, López y Sanín (2007) exponen que:

El personal suele ser más abierto al cambio cuando el CO es positivo. Aunque la resistencia al cambio es un fenómeno típico de los seres humanos, el hecho de que ésta se reduzca en climas positivos y se incremente en los desfavorables, deberá llamar la atención de los encargados de gestión humana y de los directivos de las empresas interesados en que la organización se adapte al ritmo vertiginoso del mercado. Los cambios permanentes a los que se ve sometida una organización han dejado de ser una novedad y son hoy una realidad que es necesario atender. El CO permite flexibilidad y adaptación. (Toro y Sanín, 2013, p. 13)

Finalmente, Perdomo y Thames (2007) menciona que:

Un buen clima o un mal clima organizacional tendrán consecuencias para la organización en el nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas cabe señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. (p. 40)

Con lo expresado por los autores antes mencionados, se puede establecer que las consecuencias de un mal clima organizacional para la empresa son negativas, ya que genera

insatisfacción en los colaboradores; lo cual afecta el logro de los objetivos de la organización, disminuye la productividad, además que genera falta de adaptación al cambio.

Por otro lado, para determinar las consecuencias de un mal clima organizacional en la motivación del personal se hace referencia a lo dicho por los siguientes autores:

Al respecto, Mula (2015) hace mención que:

Según el clima laboral que haya en la empresa se produce un avance o distanciamiento en la dirección de la motivación. Relacionado con ésta, se encuentra la escala de valores que sustenta una organización y que define el comportamiento o actuación de sus miembros. Para conseguir sus objetivos, una empresa deberá encontrar la combinación óptima de motivación y control que mueva a la gente hacia un propósito común. Para lograr la “motivación interna”, uno de los objetivos será aumentar la motivación de los empleados con el fin de que disminuya el absentismo como la rotación y se incremente la productividad. El Clima Laboral es el medio humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción o motivación de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. (pp. 20-22)

Por otra parte, Chiavenato (2009) comenta que:

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional

suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares. (pp. 266-261)

Por su parte, Toro (2009) afirma que “Investigaciones científicas han mostrado, además, que el clima organizacional afecta la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo. La primera reduce las intenciones de renuncia, el ausentismo y la rotación, por el contrario, la insatisfacción incrementa los accidentes de trabajo, las bajas de personal por enfermedad y puede ser la razón de la aparición de conductas anti productivas. Es decir, acciones en detrimento de la organización.” (pp. 11-12)

Al analizar las consecuencias de un mal clima organizacional en la motivación del personal, se observa que los autores coinciden que el clima organizacional y la motivación se encuentran estrechamente ligados y que un mal clima en la empresa genera consecuencias graves, ya que pueden afectar varios procesos dentro de la organización y generar malestar en los colaboradores afectando desde su comportamiento hasta su desempeño. Por lo que es de suma importancia que se procuren mantener al personal motivado.

Así mismo, para identificar la relación entre los planes de sucesión y el clima organizacional se menciona lo dicho por los siguientes autores:

Al respecto, Ayala (2013) refiere que:

El hecho de perder en un momento determinado una posición clave y no contar con opciones para cubrir ese puesto, afectaría el cumplimiento de los objetivos, el presupuesto y los planes establecidos. Además de las graves repercusiones que traería al negocio, especialmente en el liderazgo, el control y el clima organizacional. No contar con un plan

de sucesión adecuado y oportuno, lleva a que candidatos a ocupar puestos estratégicos sean buscados en fuentes ajenas a la propia empresa. Esto genera costos que podrían ser innecesarios, pues no todas las personas que llegan de otras compañías se adecúan a la cultura organizacional y tardan más tiempo para entender las reglas del negocio. Contar con un plan de sucesión permite identificar y preparar con anticipación al talento humano de la organización que en el futuro podría ocupar cargos directivos. (p. 14)

Asimismo, Gaona, Ruiz, Saldaña y Muñoz (2016) afirman que:

Al realizar el proceso de sucesión puede impactar en diversas áreas como por ejemplo el clima laboral en la organización por el cambio de liderazgo que se produce. Además, afecta de forma positiva la motivación ya que las personas se dan cuenta de que efectivamente hay oportunidades de ascenso en la empresa. Otros aspectos que se ven influenciados es la satisfacción en el trabajo, colaboración con jefes y compañeros, premios y reconocimientos. Por último, los trabajadores mejoran en su productividad (pp. 4-20)

Además, Segura (2017) comenta que: “Previo a iniciar el proceso de sucesión, se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.”

Con base a lo dicho por los autores, se logró establecer que existe relación entre los planes de sucesión y el clima organizacional, ya que si el clima es positivo habrán mayores beneficios para la organización entre los cuales se pueden resaltar los siguientes: reducir costos al tener personal capacitado para ocupar puestos claves en la organización en lugar de invertir recursos en buscar candidatos externos y mejorar la productividad de los

colaboradores por la motivación que generan las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Por último, para determinar la relación entre la rotación de personal y el clima organizacional se analizará lo dicho por los siguientes autores:

Al respecto, Almeda (2017) comenta que:

Si la relación entre compañeros no es buena, los empleados no van a sentirse cómodos yendo a trabajar día tras día. Las disputas entre compañeros o con los jefes son un motivo de rotación laboral, por eso hay que crear un clima de trabajo sano y que incentive el crecimiento personal.

Asimismo, Flores, Hernández, Castillo, Himes, Lang y Molina (2006) explican que:

Otra de las causas comúnmente relacionadas con la rotación laboral es la de las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral no es el más adecuado, se genera insatisfacción y malestar en el empleado lo cual, en casos extremos, puede conducirlo a renunciar al trabajo. También si los trabajadores consideran que el sistema de pago vigente no corresponde al esfuerzo realizado y resultados obtenidos posiblemente habrá bajas voluntarias en la empresa. (p. 4)

En relación con el tema, Werther y Davis (2008) indican que:

En las empresas orientales tradicionales, el sentimiento general es de intensa adhesión y lealtad a la empresa con la cual se trabaja. En tanto las empresas se esfuerzan en lograr ventajas especiales para sus empleados y en garantizar un clima de trabajo positivo, el empleado de tipo medio rara vez cambia de una empresa a otra. Tradicionalmente, la tasa

de rotación de la mayoría de las empresas asiáticas, en países como Japón, Corea, Taiwán y Singapur, es inferior a la que se experimenta en Occidente. (p. 293)

En resumen y según lo comentado por los autores, se puede determinar que existe relación entre la rotación de personal y el clima organizacional, ya que el entorno afecta la lealtad del colaborador hacia la empresa; por lo tanto, se debe fomentar un clima laboral positivo para disminuir la tasa de rotación de personal

## Conclusiones

Se determinó que las consecuencias de un mal clima organizacional en la empresa por lo general son de carácter negativo y afectan directamente a la organización. Entre ellas se encuentran las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad. Por otro lado, se estableció que el desempeño de los colaboradores disminuye si estos no se sienten contentos y motivados por las condiciones generales del medio ambiente.

Asimismo, se ha establecido que cuando hay un clima de insatisfacción los resultados del negocio son difíciles de alcanzar. Al contrario, se pudo establecer que entre las consecuencias positivas de un buen clima organizacional se encuentran el logro, afiliación, poder, alto nivel de productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación, entre otros.

Se determinó que el clima laboral dentro de la organización es muy importante porque según el tipo de clima que haya, este va a influir directamente en la motivación del personal. Asimismo, se estableció que la alta gerencia debe encontrar el balance entre la motivación y el control que se ejerce sobre la gente.

Por otro lado, se encontró que, al aumentar la motivación de los trabajadores, puede lograrse una disminución en el ausentismo y la rotación de personal y se incrementa la productividad. Cuando las personas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, entre otros.

Se estableció que existe relación entre los planes de sucesión y el clima organizacional, ya que, de no contar la organización con planes adecuados y oportunos, al momento de quedar vacante una posición estratégica, la empresa tendrá que optar por atraer recurso humano externo. Esta situación causará que el clima laboral se vea afectado, debido a que los

empleados se sentirán insatisfechos y sin oportunidad de optar a ocupar puestos claves dentro de la compañía, por la falta de capacitación. Por lo que contar con planes de sucesión, permite identificar y preparar con anticipación al talento humano que en el futuro podría ocupar cargos directivos. Al contrario, el contar con planes de sucesión, afecta de forma positiva la motivación, ya que las personas se dan cuenta de que efectivamente hay oportunidades de ascenso en la empresa. Otros aspectos que se ven influenciados es la satisfacción en el trabajo, colaboración con jefes y compañeros, premios y reconocimientos. Por último, los trabajadores mejoran en su productividad.

Se determinó la relación entre la rotación de personal y el clima organizacional, debido a que un mal clima ocasiona aumento en la tasa de rotación por la desmotivación en los colaboradores y como consecuencia en algunos casos la baja voluntaria. Esto afecta a la organización debido a que los colaboradores no estarán identificados con la empresa, en otras palabras, no se sentirá parte de ella, lo cual podría disminuir su productividad e interés por alcanzar los objetivos organizacionales.

## **Recomendaciones**

Habiendo determinado las consecuencias de un mal clima organizacional en la empresa se recomienda al Restaurante Kloster, S.A. implementar un sistema de evaluación del clima laboral periódico, para así conocer los aspectos del clima laboral que son considerados positivos por el personal y cuales se encuentran afectados y puedan tomar las medidas necesarias por medio de un plan de acción adecuado.

Por otro lado, al determinarse las consecuencias de un mal clima organizacional en la motivación del personal, se sugiere a las autoridades del Restaurante Kloster, S.A, implementar una estrategia de motivación dirigida a los colaboradores en general, la cual esté enfocada en fortalecer la satisfacción del personal.

Asimismo, luego de establecer que efectivamente existe relación entre los planes de sucesión y el clima organizacional, se recomienda realizar un estudio para identificar los puestos claves dentro de la organización y a los candidatos para participar en el Plan de sucesión para ocupar dichos puestos cuando sea necesario.

Conociendo la relación existente entre la rotación de personal y el clima organizacional, se recomienda estructurar una estrategia para motivar a los colaboradores, no solamente con remuneraciones económicas; sino por medio del reconocimiento verbal, para que se sientan cómodos en su área de trabajo y esto fomente la fidelidad y la estabilidad laboral.

## Referencias

### Bibliográficas

Alles, M. (2016). *Construyendo Talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*. (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S. A.

Bohlander, G. y Snell, S. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª ed.). México, México: Cengage Learning Editores, S.A.

Camey Nij, L. (2018). *Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el Colegio Cristiano Bilingüe El Shaddai*. (Tesis) Universidad Panamericana. Guatemala.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). México, México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México, México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. (3ª ed.). México, México: Mc Graw Hill.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.

Feldman, R. (2009). *Psicología con aplicación en países de habla hispana*. (8ª ed.). México, México: McGraw Hill.

López, M. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. España, España: Gesbiblo, S.L.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª ed.). México, México: Pearson Educación.

Naranjo, M. (2009): *Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Revista Educación, 33, 153-157.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México, México: Pearson Educación.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. (6ª.ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Internet

Almeda, C. (2017, 7 de julio). *La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella*. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>

Ayala Treviño, J. (2013, mayo). *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>

Batalla, J. (2017, 19 de septiembre). *¿Por qué debes medir el clima laboral en tu organización?* Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/por-que-debes-medir-el-clima-laboral-en-tu-organizacion/>

- Celis, C. (2014). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. (Ensayo) Universidad Militar Nueva Granada. Medellín, Colombia. Recuperado de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ENSAYO\\_DE\\_GRA DO\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ENSAYO_DE_GRA_DO_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Deloitte. (2017, octubre). *Plan de Sucesión 2017*. Recuperado de [http://www.pronacom.gt/website/biblioteca/biblioteca\\_gobierno\\_corporativo\\_plan\\_de\\_sucesion.pdf](http://www.pronacom.gt/website/biblioteca/biblioteca_gobierno_corporativo_plan_de_sucesion.pdf)
- Escobedo, A. (2013, 2 de diciembre). *Rotación de personal*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>
- Flores, R., Hernández, N., Castillo, D., Himes, E., Lang, A. y Molina, C. (2006, mayo). *Factores que influyen en la rotación de personal en una organización*. Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>
- Flores, R., Abreu, J. y Badii, M. (2018, marzo). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. International Journal of Good Conscience Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Fortia Technology. (2017, 19 de diciembre). *Planes de carrera y sucesión*. Recuperado de <https://fortia.com.mx/blog/planes-de-carrera-y-sucesion>
- Gaona, L., Ruiz, F., Saldaña, Y. y Muñoz, K. (2016, 16 de mayo). *La sucesión y su impacto en el clima organizacional del grupo Metelmex S.A. de C.V.* (Ensayo). Universidad Autónoma de Coahuila. México. Recuperado de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/3023-3045%20-%20La%20Sucesion%20Y%20Su%20Impacto%20En%20El%20Clima%20Organizacio nal%20Del%20Grupo%20Metelmex%20SA%20De%20CV.pdf>

- García, M. (2009, 16 de diciembre). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co:8080/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf>
- García, V. (2012, junio). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. (Trabajo fin de grado) Universidad de Valladolid. España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Gómez, J. (2018, 26 de febrero). *Planes de contingencia y planes de sucesión*. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/planes-de-contingencia-y-planes-de-sucesion>
- González Ríos, M. (2006, diciembre). *La rotación de personal como un elemento laboral*. (Tesis de Maestría) Universidad Autónoma de Nuevo León. México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos–Invima (2017). *Plan de Intervención de clima organizacional*. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/images/pdf/nuestra-entidad/Gestion/gestion-talento-humano/Bienestar/PLAN-DE-INTERVENCION-CLIMA-ORGANIZACIONAL-2017-2018.pdf>
- Ledesma Leal, N. (2008, noviembre). *La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones*. (Tesis Maestría) Universidad Autónoma de Querétaro. México. Recuperado de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1077/1/RI001032.PDF>
- Mesa, J. (2018). *El índice de rotación de personal: concepto, cálculo y evaluación*. Recuperado de <https://blog.grupo-pya.com/indice-rotacion-personal-concepto-calculo-evaluacion/>

- Millán Rosas, G. (2006). *Rotación de personal*. (Tesis) Universidad Autónoma Metropolitana. México. Recuperado de <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>
- Morales, F. (2018, 15 de mayo). *¿Qué herramientas existen para medir el clima laboral?* Recuperado de <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>
- Moscoso, T. (2007, febrero). *Plan de Sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias*. (Tesis de Maestría) Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/813/1/T468-MBA-Moscoso-Plan%20de%20sucesi%C3%B3n%20para%20la%20empresa%20industrial%20Tucson%20usando%20un%20modelo%20de%20competencias.pdf>
- Mula Gálvez, L. (2015). *La motivación del trabajador en la empresa*. (Trabajo fin de grado) Universidad Miguel Hernández. España. Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4178/1/TFG%20MULA%20G%C3%81LVEZ%20OLIDIA%20MAR%C3%8DA.pdf> (EN LA CARÁTULA DE LA TESIS SOLAMENTE REGISTRA AÑO NO TIENE MES NI DÍA)
- Palacio, M. (2010, 19 de abril). *Desarrollo. Los planes de carrera y de sucesión en empresas*. Listin Diario. Recuperado de <https://listindiario.com/economia/2010/04/19/138902/los-planes-de-carrera-y-de-sucesion-en-empresas>
- Perdomo Yate, A. y Thames Solano, L. (2007). *Descripción de los elementos que inciden en el desarrollo del clima organizacional del Fondo Nacional de Becas. Aportes de trabajo social*. (Tesis de grado) Universidad Libre de Costa Rica. Costa Rica. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000335.pdf>
- Perdomo Solórzano, F y Montenegro, M. (2013, junio). *Planes de sucesión: paralelo de casos de éxito de empresas colombianas y estadounidenses*. (Trabajo de grado)

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Colombia. Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3405/Planes%20de%20sucesion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, O. (2015, 12 de noviembre). *¿Qué son los planes de sucesión en las empresas?*. People Next. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-empresas>

Ramos, D. (2012, agosto). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/21111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Reyna, I. (2016, 8 de octubre). *Encuesta de Clima Laboral: Ventajas y Desventajas*. Recuperado de <http://3ccultura.com/2016/09/08/encuesta-de-clima-laboral-ventajas-y-desventajas/>

Segura, R. (2017, 10 de julio). *Sucesión en la empresa familiar*. La República. Recuperado de [www.larepublica.net/noticia/sucesion-en-la-empresa-familiar](http://www.larepublica.net/noticia/sucesion-en-la-empresa-familiar)

Sum Mazariegos, M. (2015, marzo). *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*. (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Toro, F. y Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. DOI: 10.21772/gco.ibe. Recuperado en <file:///E:/Tesis%20Pr%C3%A1ctica%202019/Libros%20referencia%20tesis/Libro%20clima%20organizacional.pdf>

## **Anexos**

## Anexo 1

### Tabla de variables

Nombre completo: Alejandra María Paredes Barrios

Título de la Sistematización: Proceso de evaluación de clima organizacional en el Restaurante Kloster, S.A.

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

Problemática	Variable de Estudio (Tema a investigar)	Sub temas de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desmotivación de los colaboradores por un mal clima laboral.</li> <li>✓ Falta de planes de sucesión.</li> <li>✓ Alto nivel de rotación de personal.</li> </ul>	Clima organizacional	Motivación	¿Cuáles son las consecuencias de un mal clima organizacional para la empresa?	Establecer cuáles son las consecuencias de un mal clima organizacional para la empresa.	Determinar las consecuencias de un mal clima organizacional en la motivación del personal.
		Planes de sucesión			Identificar la relación entre los planes de sucesión y el clima organizacional.
		Rotación de personal			Determinar la relación entre la rotación de personal y el clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia (2019)

## Anexo 2

### Tabla de marco teórico

Nombre completo: Alejandra María Paredes Barrios

Título de la Sistematización: Estudio de caso: Proceso de evaluación de clima organizacional en el Restaurante Kloster, S.A.

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
<p><b>Clima organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de clima organizacional</li> <li>• Factores que influyen en el clima organizacional</li> <li>• Medición del clima organizacional</li> <li>• Instrumentos de medición del clima organizacional</li> <li>• Ventajas y desventajas de la medición del clima organizacional</li> <li>• Consecuencias de un mal clima organizacional en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palaci, F. (2004). Psicología de la organización. Pearson - Prentice Hall.</li> <li>• León, I. (2008). Módulo de Psicología Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD; Bogotá</li> <li>• Díaz, E. (2009). Intervención de factores de riesgo psicosocial en el clima laboral. Bogotá.</li> <li>• Estrada, J.; Pupo, I.; Rodríguez y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED).</li> <li>• Pons, F.; Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.</li> </ul>
SUB TEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
<p><b>Motivación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de motivación</li> <li>• Teorías de la motivación</li> <li>• Motivación del personal en las organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• García, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables.</li> <li>• Dávila, N. (2014). Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claves para superar la falta de motivación del personal</li> <li>• Consecuencias de un mal clima organizacional en la motivación del personal</li> </ul>	Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Mención: Psicología Social).
<b>Planes de sucesión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de planes de sucesión</li> <li>• Objetivos de los planes de sucesión</li> <li>• Elaboración de los planes de sucesión</li> <li>• Diferencia entre planes de carrera y planes de sucesión</li> <li>• Beneficios de los planes de sucesión</li> <li>• Relación entre los planes de sucesión y el clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salazar, J.; Guerrero, J.; Machado, Y.; Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. [En línea] ACIMED, versión ISSN 1024-9435</li> <li>• Mondy, R.; Dessler, G.; Robbins, S.; Judge, T. (2010). Administración de recursos humanos. México, México: Pearson Educación.</li> </ul>
<b>Rotación de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de rotación de personal</li> <li>• Tipos de rotación de personal</li> <li>• Causas de la rotación de personal</li> <li>• Medición de la rotación de personal</li> <li>• Efectos de la Rotación de personal</li> <li>• Relación entre la rotación de personal y el clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (2000). Gestión de Recursos Humanos. Prentice-Hall.</li> <li>• Aguirre, L.; Campos, A.; Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. Revista Nacional de administración.</li> <li>• Tejada, C. (2016). Clima laboral y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública.</li> <li>• Collana-Salazar, Y. (2017). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. San Martín Emprendedor.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2019)