



Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Mejoramiento del clima organizacional como herramienta para eficientizar el servicio al cliente en los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala.**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Jorge Rolando Avila Estrada

Guatemala, noviembre 2020

**Mejoramiento del clima organizacional como herramienta para efficientizar el servicio al cliente en los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala.**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Jorge Rolando Avila Estrada

M.A. Pedro Tum Cortez (**Asesor**)

M. Sc. Silda Miranda (**Revisora**)

Guatemala, noviembre 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Hugo Armando Perla Méndez**

Coordinador

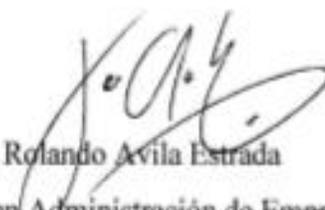
Guatemala, 07 de marzo de 2020

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado "Mejoramiento del clima organizacional como herramienta para eficientizar el servicio al cliente en los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala" y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

  
Jorge Rolando Avila Estrada  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné No: 201300042



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.L.AE. A01-PS.020.2020

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 29 DE OCTUBRE DE 2020.

DICTAMEN

Asesor: M.A. Pedro Tum Cortez

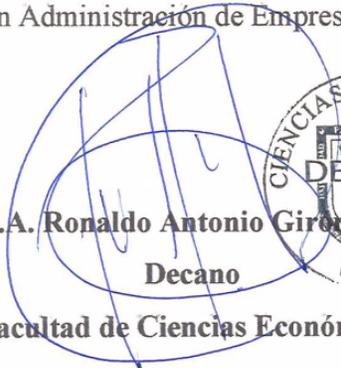
Revisor: M.Sc. Silda Iliana Miranda Medina

Artículo científico titulado: "Mejoramiento del clima organizacional como herramienta para eficientizar el servicio al cliente en los restaurantes de comida rápida de la ciudad Guatemala."

Presentada por: Jorge Rolando Avila Estrada.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado en Administración de Empresas.

  
M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

Guatemala 4 de marzo del 2020

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente:

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado **“Mejoramiento del clima organizacional como herramienta para eficientar el servicio al cliente en los restaurantes de comida rápida de la Ciudad de Guatemala”** realizado por Jorge Rolando Avila Estrada, carné 201300042, estudiante de la licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extendiendo por este medio dictamen de aprobado

Al ofrecerme de cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.A. Pedro Tum Cortez  
Colgado 18,886

Guatemala, 23 de marzo 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

En relación al trabajo del artículo científico con el tema: **Mejoramiento del clima organizacional como herramienta para eficientizar el servicio al cliente en los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala**, realizado por Jorge Rolando Avila Estrada, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, con carné 201300042, he procedido a la revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo, establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
M.Sc. Silida Iliana Miranda Medina  
Colegiado 8455  
Tel: 58252144

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por darme la vida y guiarme por el camino del bien, y darme la oportunidad de cumplir mis metas.

### **A mis padres**

Jorge Rolando Avila Ramírez y María Magdalena Estrada García de Avila por ser ejemplo a seguir, enseñándome los valores morales, apoyándome en todas mis decisiones, y su apoyo económico.

### **A mis hermanas**

Sussan Paola y Magda Lisbeth por su apoyo incondicional y darme el impulso económico en mis estudios universitarios.

### **A mis sobrinos**

Eduardo, Alex y Camilo por motivarme a cumplir mis metas.

### **A mi novia**

Leticia por darme la confianza, paciencia y comprensión.

### **A mis catedráticos**

De Universidad Panamericana de Guatemala, por compartir conocimientos.

### **A Universidad**

Panamericana de Guatemala, por ser mi Alma Mater y por desarrollarme como profesional.

### **A Mishita**

Por hacerme compañía, en todo momento en la elaboración de tareas y proyectos universitarios.

# Contenido

	<b>Página</b>
<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Metodología</b>	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4. Definición del tipo de investigación	3
1.4.1. Investigación descriptiva	3
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	4
1.6.1 Temporal	4
1.6.2 Geográfico	4
1.7 Definición de la muestra	4
1.7.1 Empleo muestra finita o infinita	4
1.8 Definir instrumento de investigación	5
1.9 Recolección de datos	5
1.10 Procesamiento y análisis de datos	5
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Resultados</b>	
2.1 Presentación de resultados	6
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Discusión</b>	
3.1 Extrapolación	15

3.2 Hallazgos y análisis general 22

3.3 Conclusiones 24

**Referencias**

**Anexos**

## **Abstract**

Se determinó que, en algunos restaurantes de la ciudad de Guatemala, no existe un clima organizacional definido o no tienen conocimiento del mismo, situación que genera falta de motivación en los empleados y afecta el rendimiento e impacta en el servicio al cliente. La falta de motivación se debe a que no existen incentivos que ayuden a mejorar la productividad. Se empleó muestra finita, y se diseñó un cuestionario el cual se trasladó a los sujetos de investigación para la extracción de la información.

Se recolectó información relevante, detectando factores que afectan el rendimiento de los empleados, como incentivos, formación de personal, flexibilidad de horarios y facilidad de transporte en horarios nocturnos. Estos son motivadores que mejoran el rendimiento laboral, brindando satisfacción en el servicio al cliente.

Cada restaurante motiva a sus empleados de diferentes formas, sin embargo, se deben de tomar en cuenta las necesidades de los empleados, considerando estos motivadores para lograr un buen ambiente laboral y que las empresas logren sus objetivos.

## **Introducción**

El clima organizacional en los restaurantes, impacta directamente a los empleados, en el caso de las empresas que no cuentan con un clima organizacional o no lo emplean de una forma adecuada, se refleja en el bajo rendimiento de las personas, sin embargo, se determina una muestra y se elabora un cuestionario con preguntas relacionadas al clima laboral, para conocer la opinión de los empleados acerca del ambiente laboral, determinando los factores que motivan a los colaboradores y mejorar el servicio al cliente en los restaurantes.

En el capítulo 1 se define la metodología de la investigación, por medio del planteamiento del problema y la pregunta de investigación, en donde se definen los objetivos generales y específicos. El tipo de investigación es únicamente descriptiva y orientada a los empleados de los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala, siendo estos los sujetos de investigación. El alcance de la investigación es temporal, el área geográfica es en el área metropolitana. Se utiliza la muestra finita y el instrumento de investigación es el cuestionario en donde se recolecta la información para poder procesar y analizar la misma.

En el capítulo 2 contiene la presentación de resultados, se tabulan los datos recolectados procesándolos y que posteriormente se obtienen otros datos convertidos en porcentajes, así como la elaboración de las gráficas para ilustrar y hacer comprensible visualmente la investigación.

En el capítulo 3 se realiza la discusión y análisis, la parte más importante de este estudio porque es el resultado del trabajo materializado, donde los datos obtenidos nos permite poder analizar profundamente y discutir los motivos y poder darle una solución a la misma problemática con lecciones aprendidas y reflexionando como implementar estrategias, extrapolando con teorías de diferentes autores, realizando nuevos aportes por medio de los hallazgos.

# **Capítulo 1**

## **Metodología**

### **1.1. Planteamiento del problema**

El clima organizacional es una parte fundamental de las empresas, ya que depende del ambiente laboral, el comportamiento, la productividad, y el servicio que prestan los colaboradores en la organización.

En Guatemala existen restaurantes de comida rápida en donde la competencia cada día es más fuerte, y el recurso humano tiene un papel importante para el logro de objetivos, por tal motivo se necesita identificar qué factores influyen en la motivación de los empleados y poder implementar o mejorar el clima organizacional de las empresas.

Un mal clima laboral en las organizaciones, puede ocasionar inconvenientes con las personas, ya que no tienen buenas relaciones interpersonales, falta de motivación, falta de liderazgo y no tienen el compromiso con la empresa de realizar las actividades laborales de una forma correcta, afectando el servicio al cliente.

El artículo científico se realiza para conocer el clima organizacional en las empresas de comida rápida de la ciudad de Guatemala, y poder actuar inmediatamente para mejorar el ambiente laboral y con esto mejorar también el servicio al cliente.

Es necesario poder identificar las necesidades de los empleados, y que factores influyen en la motivación o falta de la misma, para poder realizar acciones que impacten positivamente a las personas, y que se vean reflejadas en el servicio al cliente, de lo contrario los empleados simplemente trabajan por un salario, pero no se sienten identificados con la empresa y afecta en el cumplimiento de objetivos.

Es importante que las empresas de comida rápida, inviertan recursos en su personal, con el objetivo de tener líderes positivos y que estos sean ejemplo para los colaboradores de nuevo ingreso, buscando el trabajo en equipo y mejorar el servicio al cliente y poder retener a los clientes por medio de servicio de excelencia. Para ello las empresas deben de enfocarse en el recurso humano.

El factor tiempo es fundamental para la investigación, y no dejar que transcurran los días sin poder plantear una propuesta de mejora del clima organizacional, ya que las empresas pueden perder a sus clientes por el mal servicio que presten.

Para realizar la investigación del artículo científico, se tiene disponibilidad del investigador de trasladar el cuestionario a los sujetos de investigación, se cuenta con el financiamiento para cubrir los gastos de dicha actividad teniendo la certeza de poder encontrar la información necesaria para el presente trabajo.

Existen factores que afectan la productividad y el compromiso de los empleados, por ejemplo: falta de motivación, horarios extensos, falta de liderazgo, no cuentan con incentivos, inconformidad de salarios y no existe coordinación en la asignación de tareas, por tal motivo se deben de evaluar estos factores y poder plantear soluciones que sean de beneficio para las empresas y los empleados.

## 1.2. Pregunta de investigación

¿Es el mejoramiento del clima organizacional una herramienta para eficientizar el servicio al cliente en los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala?

### 1.3. Objetivos de investigación

#### 1.3.1. Objetivo general

Analizar las causas principales que impactan en la motivación de los empleados de los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala y como poder mejorar el servicio al cliente.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Definir una propuesta para implementar o mejorar el clima organizacional en los restaurantes de comida rápida, para mejorar el servicio al cliente.
- Analizar los beneficios del clima organizacional en las empresas de comida rápida.
- Identificar qué factores positivos y negativos influyen en los empleados de comida rápida.

### 1.4. Definición del tipo de investigación

#### 1.4.1. Investigación descriptiva

La investigación es únicamente descriptiva. Lo que se pretende es poder describir las situaciones y comportamientos de las personas por medio de la recolección de información, analizando los resultados obtenidos.

### 1.5. Sujeto de investigación

Existen varias empresas de comida rápida que ofrecen diferente gastronomía, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: Burger King, McDonald`s, Panda Express, Pollo Campero, Subway, Wendy`s, Little Caesars, Taco Bell, Pizza Hut, Go Green, Bagel Bros, Domino`s, Pizza, Pecos Bill, Pollo Brujo. La investigación está orientada a los empleados de los restaurantes de comida rápida que tienen contacto directo con el cliente.

## 1.6. Alcance de la investigación

### 1.6.1. Temporal

La investigación del artículo científico se estará realizando del 12 de octubre de 2019 al 07 de marzo de 2020.

### 1.6.2. Geográfico

El estudio se estará realizando en los restaurantes de comida rápida del área metropolitana de Guatemala.

## 1.7. Definición de la muestra

### 1.7.1. Muestra finita

La muestra finita se determina por medio de una inferencia fundamentada, el cual se entiende por universo la totalidad de la población, donde se ubican los sujetos de investigación. Se empleará la muestra finita para la investigación del artículo científico para los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala.

En la ciudad de Guatemala, existen alrededor de 404 restaurantes de comida rápida en diferentes puntos de la capital con una cantidad de 10392 empleados.

Se presentan los elementos empleados y la fórmula que se utilizará para determinar la muestra

#### Valores

$N = 10392$  inferencia fundamentada

$n =$  muestra buscada

$z = 1.96$  valor de confianza

$p = 0.5$  probabilidad de éxito

$q = 0.5$  probabilidad de fracaso

$e = 0.07$  error muestral

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(10392)}{(0.07)^2(10392 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{9980.4768}{51.8763} = n = 192.39$$
$$n = 192$$

### 1.8. Definir instrumento de investigación

El instrumento que se utilizará es el cuestionario, de donde se obtendrá la información necesaria y clara por medio de las interrogantes a través de la encuesta y que servirán para interpretar y analizar los datos obtenidos.

### 1.9. Recolección de datos

La recolección de datos se obtendrá por medio de la encuesta que será de forma presencial en los restaurantes de la capital y de forma electrónica enviando la encuesta a los sujetos en estudio para obtener la información.

### 1.10. Procesamiento y análisis de datos

La información recopilada se tabulará en un archivo en excel y posteriormente será presentada de forma gráfica, realizando el análisis de las respuestas obtenidas según la encuesta.

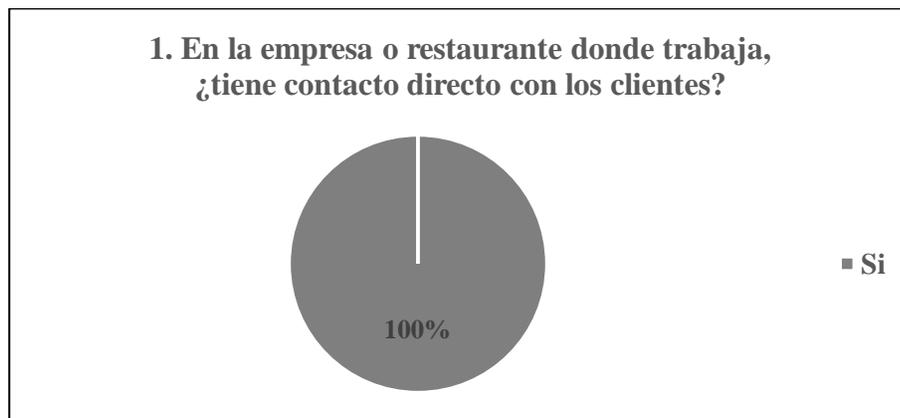
## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1. Presentación de resultados

Para el artículo científico, se realizaron las encuestas a los sujetos en estudio, con una muestra de 192 personas, de las cuales se pudo conocer la opinión acerca del clima organizacional, recopilando la información necesaria, la cual se presenta a continuación en porcentajes por medio de gráficas.

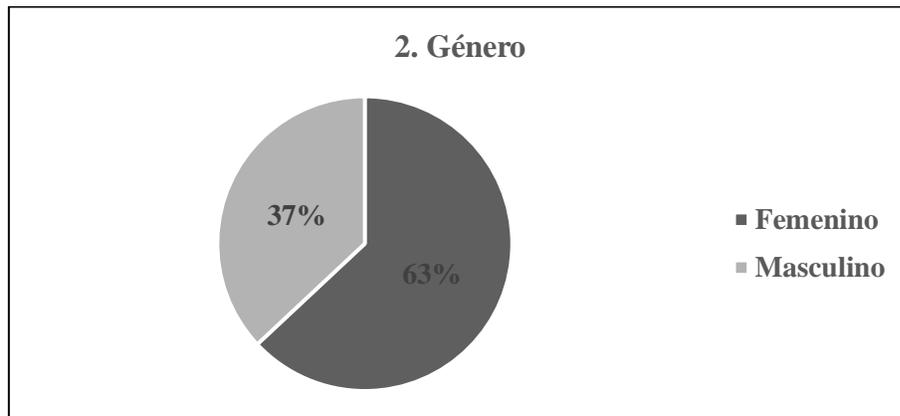
#### Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia (2020)

El 100 % respondió que si tiene contacto directo con los clientes.

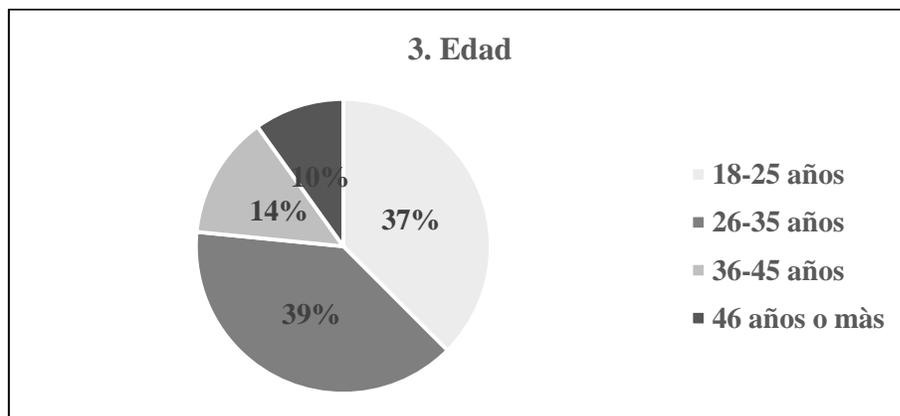
**Gráfica No. 2**



Fuente: elaboración propia (2020)

El 63 % del grupo analizado son género femenino, y el 37 %, género masculino.

**Gráfica No. 3**



Fuente: elaboración propia (2020)

La edad del grupo analizado, el 37 % oscila entre 18 a 25 años, el 39 % de 26 a 35 años, el 14 % de 36 a 45 años y el 10 % de 46 años a más.

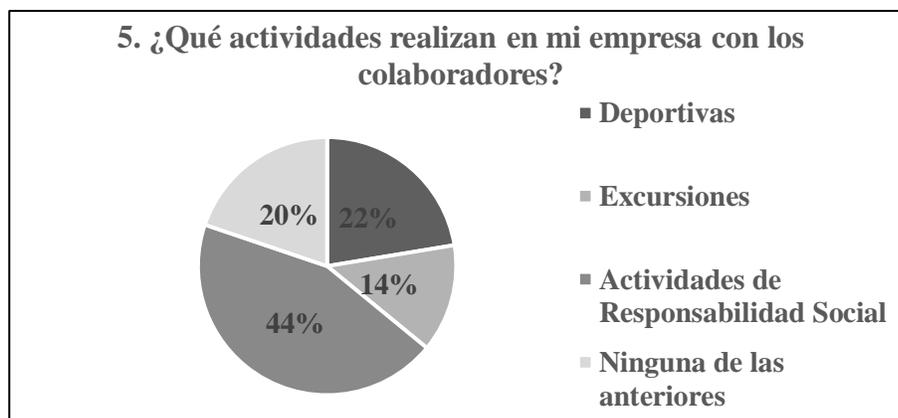
**Gráfica No. 4**



Fuente: elaboración propia (2020)

El 85 % respondieron que conocen el concepto de clima organizacional, y el 15 % no lo conoce.

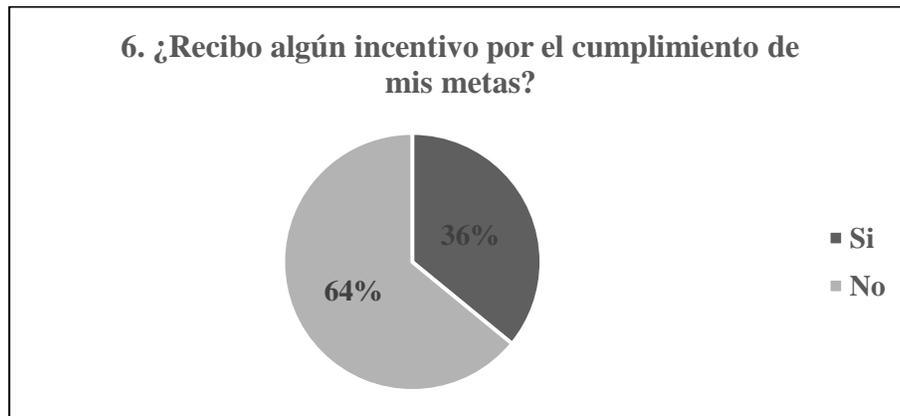
**Gráfica No. 5**



Fuente: elaboración propia (2020)

Las actividades que se realizan, el 22 % respondió que son deportivas, el 14 % excursiones, el 44 % actividades de responsabilidad social y el 20 % ninguna de las anteriores.

**Gráfica No. 6**



Fuente: elaboración propia (2020)

El 36 % de los sujetos en investigación, respondieron que, si reciben incentivo por cumplimiento de metas, y el 64 % no recibe.

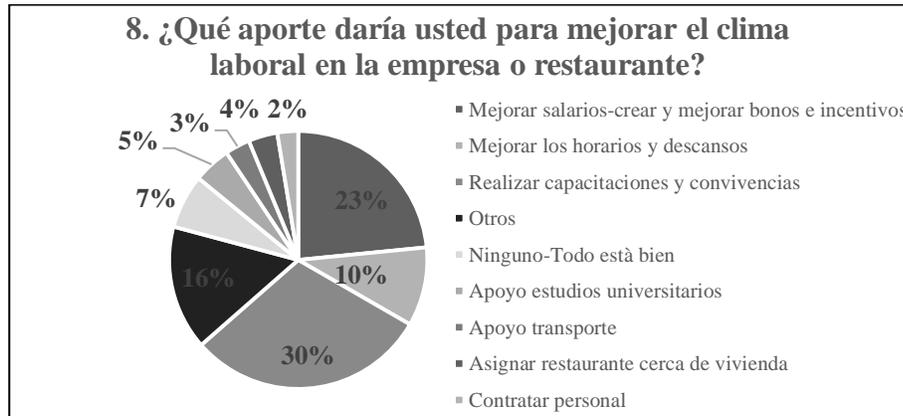
**Gráfica No. 7**



Fuente: elaboración propia (2020)

El 74 % respondió que la empresa les facilita transporte en horario nocturno, y el 26 % no les facilitan transporte

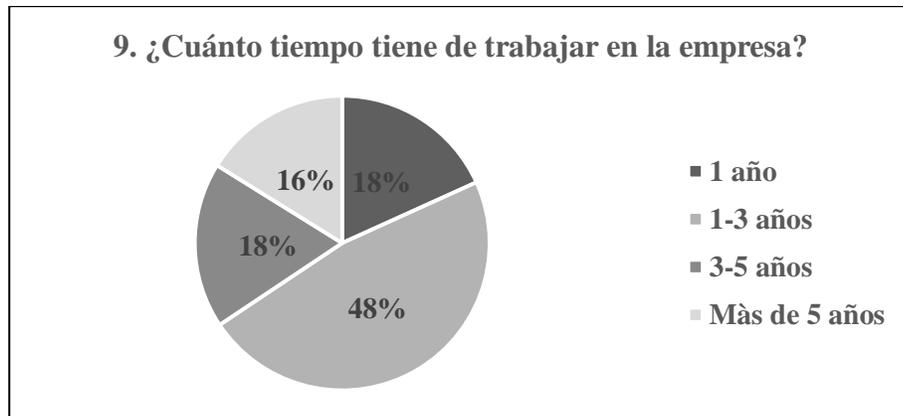
### Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia (2020)

El 23 % indicó, mejorar salarios, bonos e incentivos, el 10 % en mejorar los horarios y descansos, el 30 % en realizar capacitaciones y convivencias, el 16 % diferentes aportaciones, el 7 % les parece todo bien, el 5 % que los apoyen con estudios universitarios, el 3 % que los apoyen con transporte, el 4 % trabajar cerca de su vivienda y el 2 % contratar más personal.

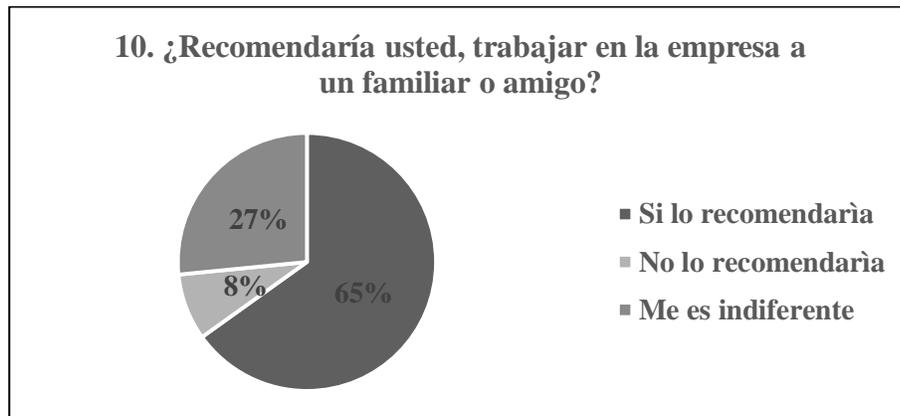
### Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia (2020)

El 18 % respondió que tiene un año de trabajar en la empresa, el 48 % de 1 a 3 años, el 18 % de 3 a 5 años y el 16 % más de 5 años.

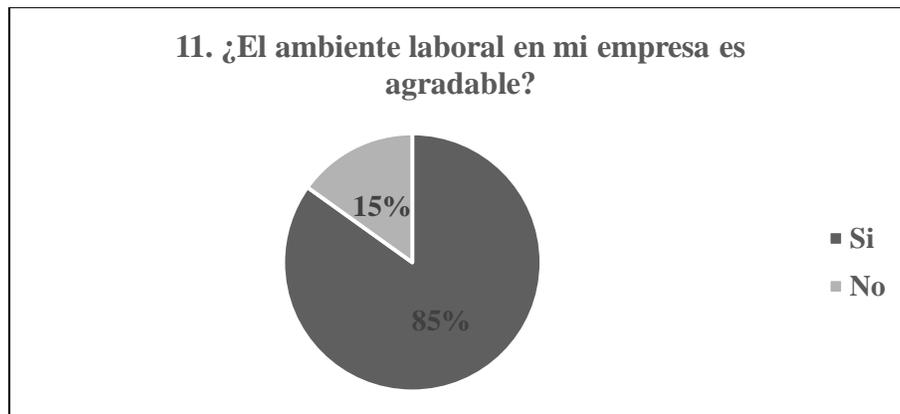
**Gráfica No. 10**



Fuente: elaboración propia (2020)

El 65 % de los encuestados, si recomiendan trabajar en la empresa, a un familiar o amigo, el 8 % no lo recomienda, y al 27 % le es indiferente.

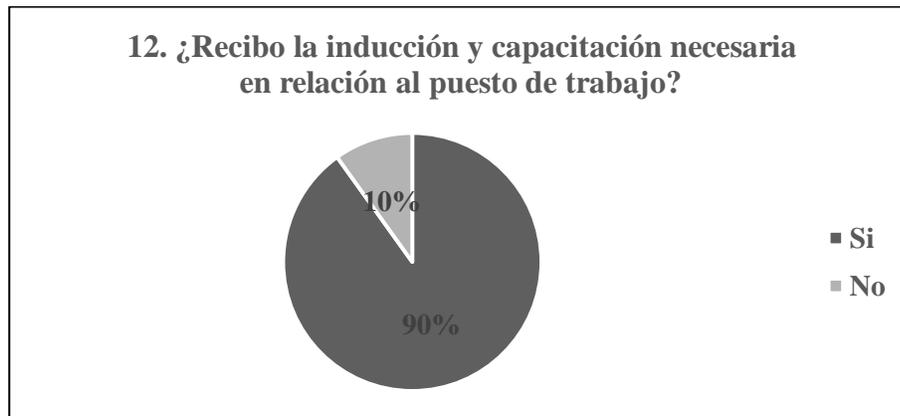
**Gráfica No. 11**



Fuente: elaboración propia (2020)

El 85 % respondieron que el ambiente laboral es agradable, y el 15 % respondió que no es agradable.

**Gráfica No. 12**



Fuente: elaboración propia (2020)

El 90 % respondió que recibe la inducción y capacitación necesaria en relación al puesto de trabajo, y el 10 % respondió que no la recibe.

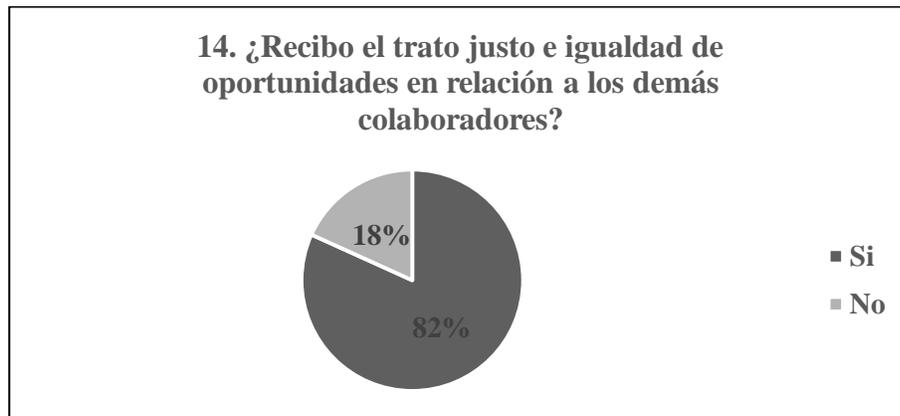
**Gráfica No. 13**



Fuente: elaboración propia (2020)

De los encuestados, el 33 % respondió que tienen beneficios como colaboradores de la empresa, el 67 % respondió que no tienen.

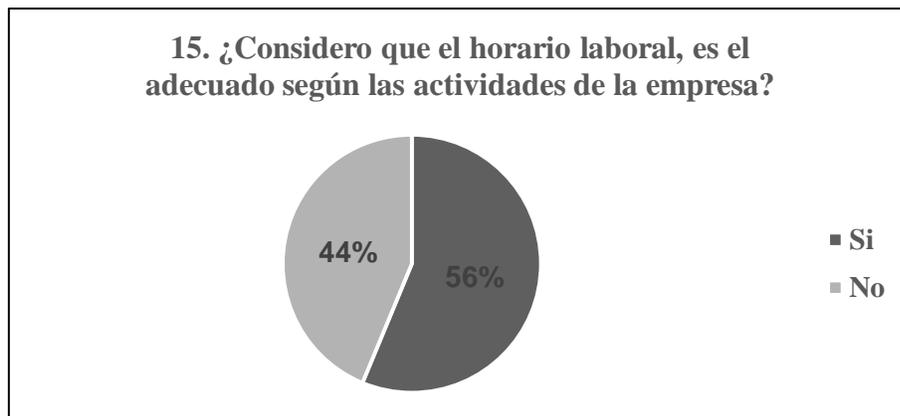
**Gráfica No. 14**



Fuente: elaboración propia (2020)

El 82 % respondió que recibe el trato justo e igualdad de oportunidades en relación a los demás compañeros, el 18 % respondió que no.

**Gráfica No. 15**



Fuente: elaboración propia (2020)

El 56 % respondió que el horario laboral es el adecuado, según las actividades de la empresa, el 44 % respondió que no es el adecuado.

**Gráfica No. 16**



Fuente: elaboración propia (2020)

El 87 % de los encuestados, respondieron que reciben el apoyo necesario de los jefes cuando existe algún inconveniente, el 13 % respondió que no tienen el apoyo necesario.

## **Capítulo 3**

### **Discusión**

#### **3.1. Extrapolación**

El clima organizacional es utilizado por las empresas, para mejorar la relación y la comunicación con los empleados, y poder lograr los objetivos establecidos por la organización.

Para Chiavenato (2011) afirma:

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (p.86).

Después de analizar los conceptos sobre el clima organizacional, se puede decir que el comportamiento de los empleados en las organizaciones, se basan en el ambiente laboral que influye en cada una de las personas y determina el rumbo de las empresas, ya que el factor motivación es esencial para el cumplimiento de los objetivos.

Según Maslow (1943) indica:

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en las jerarquías de las necesidades humanas. (p. 370).

Para las empresas es necesario poder reconocer y premiar los esfuerzos de los empleados. El 67 % de los colaboradores encuestados no tienen ningún beneficio en la empresa, por tal motivo, se debe de considerar los incentivos en cada uno de los restaurantes para que los empleados tengan un motivador que genere mayor productividad, En la pirámide de Maslow, se le llama como autorrealización en donde el ser humano, busca cumplir sus objetivos individuales, y que estos sean recompensados.

La investigación se basa en el mejoramiento del clima organizacional como herramienta para eficientizar el servicio al cliente en los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala, se analizó personal femenino y masculino de diferentes restaurantes y de diferentes magnitudes, en donde el 100 % tienen contacto directo con los clientes, ya que se encuentran en el área de cajas, y en el área de despacho. En la mayoría de los casos, personal de cocina y limpieza también tiene contacto con los clientes, por lo general, se turnan las actividades asignadas dentro del restaurante.

Méndez (2006) afirma:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales (.) cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 108).

La muestra realizada respecto a la edad, el 37 % de los encuestados comprenden entre los 26 a 35 años de edad y el 39 % oscila entre los 26 a 35 años. Es decir que el 76 % de los empleados, son relativamente jóvenes y las empresas contratan personal que comprendan las edades mencionadas. En los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala tienen el compromiso que el recurso humano, cuente con todo el apoyo necesario para poder cumplir las tareas asignadas, por tal motivo el clima organizacional juega un papel importante en las organizaciones grandes,

medianas y pequeñas, La ventaja que tienen las empresas es que, de la muestra realizada, el 85 % de los colaboradores conocen el concepto del clima laboral, teniendo la tarea de reforzar al 15 % de las personas que no lo conocen.

En cada empresa se desarrollan diferentes actividades que sirven para mejorar el ambiente laboral y la comunicación entre las organizaciones y los empleados. El 44 % realizan actividades de responsabilidad social, en donde los colaboradores interactúan con la sociedad y también se enfocan en el cuidado del medio ambiente. Las actividades que también pueden ayudar a la motivación de los empleados, son: convivencia con niños o adultos de la tercera edad de diferentes fundaciones, y realizar actividades como pintar escuelas en sectores de la capital en donde más lo necesiten.

Amorós (2007), define la motivación laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporten de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (p. 81)

Respecto a los incentivos, y que en algunas empresas dan a los colaboradores, son parte de la motivación, de las cuales se puede obtener buenos resultados en relación a la productividad y también se pueden ver reflejados en el servicio al cliente por parte de los colaboradores. En alguno de los casos los incentivos son económicos y en otros pueden ser reconocimientos y ascensos.

Por lo general los empleados se enfocan en lo económico, sin embargo, depende de las empresas y de los recursos con los que cuentan, ya que existen diferentes formas de motivar a los empleados y cada empresa debe de evaluar cual aplicar, considerando la que funcione de la mejor forma.

Chiavenato, (2003) señala que:

Incentivo es la gratificación tangible o intangible a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización y una vez en ella contribuyen con el tiempo, esfuerzo, u otros recursos validos cualquiera sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización, la

balanza de las inducciones-contribuciones debe ser fundamentalmente mantenida. (p. 343).

Los horarios y turnos en los restaurantes, los manejan de forma rotativa, realizándolos de forma semanal, quincenal o mensual. Existen turnos de jornada matutina, vespertina y nocturnos. En el caso de los turnos nocturnos, el horario de salida varía según las actividades que se asignan en los restaurantes, aproximadamente es de 12:00 am a 01:00 am en donde finalizan la jornada laboral.

Al 74 % de las personas encuestadas, no se les brinda transporte en este horario, hay empresas que no cuentan con transporte para trasladar a sus colaboradores, por tal motivo, en la mayoría de los casos, asignan restaurante a los empleados, en el sector en donde viven. Hay casos en donde el personal cuenta con transporte propio, sin embargo, podrían considerar el apoyo facilitando transporte por parte de las empresas o ayudando con combustible.

Las empresas pueden evaluar y brindarles transporte a los empleados en donde pueden hacer uso de microbuses, taxis o moto taxis, incluso poder contratar internamente los servicios con los compañeros de trabajo que estén interesados en trasladar a los demás, esto con el fin de tomar en cuenta las necesidades de los colaboradores. Las ideas, solicitudes u opiniones de los colaboradores, son muy importante para las empresas, de cada empleado se puede obtener información valiosa para poder realizar acciones que ayuden a mejorar el ambiente laboral, y a la vez satisfacer las necesidades de las personas.

Definitivamente hay empleados que realizan solicitudes que no están al alcance de las empresas, pero se puede realizar alguna otra actividad que mejoren las relaciones laborales. El 23 % opina que es necesario mejorar los salarios, y que la empresa tome en cuenta los bonos e incentivos. El 30 % solicita más capacitaciones y realizar convivencias con los compañeros de trabajo, y de esta forma poder motivar a todos los colaboradores.

Chiavenato (1994), establece que: “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.” (p. 342).

Como se mencionaba anteriormente, es necesario que las empresas inviertan en el recurso humano para obtener los resultados esperados y que se vean reflejados en el servicio al cliente. El servicio al cliente es fundamental para las empresas, los empleados, son la imagen de las mismas, y tienen contacto directo con los consumidores, y por medio del servicio se puede crear una ventaja competitiva y la organización pueda atraer nuevos clientes y ampliar su cartera, de lo contrario pierden clientes y pueden impactar en los resultados.

Las empresas invierten en técnicas para evaluar y conocer la opinión de los consumidores, para aplicar acciones que ayuden a satisfacer las necesidades de los mismo, sin embargo, deben de empezar por evaluar el entorno laboral, y velar por el bienestar de los empleados y que los motiven para sentirse parte de la empresa. La motivación es un factor importante en las organizaciones ya que la productividad de una persona depende de la misma.

Según Goncalves (2000), “un buen clima laboral, tendrá consecuencias positivas para la organización, tales como: satisfacción, adaptación, innovación, afiliación, poder, productividad, etc. Asimismo, si el clima laboral es negativo puede generar: ausentismo, poca innovación, desmotivación, inadaptación, alta rotación, baja productividad, etc.” (p. 25).

Un indicador de estabilidad laboral para las empresas, se puede tomar el tiempo que tienen los empleados de trabajar para las mismas y se puede evaluar también la rotación del personal. El 48 % de los encuestados, tienen de laborar en la empresa de 1 a 3 años, el 16 % más de 5 años. Se puede observar que en las empresas hay estabilidad laboral, y eso es favorable para las mismas, ya que los colaboradores se sienten bien y adaptados a la organización.

Un buen clima laboral, las empresas obtienen beneficios entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: Cuando en las empresas tienen un buen clima laboral, los empleados proyectan una

imagen positiva y un buen trato para los clientes, brindando un servicio de excelencia, aumenta la productividad de los colaboradores, disminuyendo el ausentismo porque se sienten parte de la empresa.

El liderazgo positivo por parte de los empleados, hacen que el ambiente laboral sea el deseado, fomentando el trabajo en equipo, mejorando las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva y logran el cumplimiento de objetivos. El 85 % de los empleados encuestados, indican que existe un buen ambiente laboral en las empresas, el 15 % opina que no es agradable, por tal motivo las empresas están obligadas en evaluar en que pueden mejorar para poder cambiar este indicador negativo y fomentar el buen ambiente laboral.

En las organizaciones tienen varias formas de motivar a los empleados, sin embargo, es necesario evaluar los métodos que ayuden a mejorar al ambiente laboral y el servicio al cliente. También ayudan a retener al personal. Los incentivos monetarios son utilizados en las empresas para mantener la satisfacción laboral con sus empleados, otorgándoles bonos, comisiones, aumentos salariales, respecto a los incentivos no monetarios, están los reconocimientos, que puede ser el empleado del mes, la flexibilidad de horario, condiciones de trabajo óptimas, en donde las personas en su tiempo libre puedan descansar.

Gorbaneff (2010), “afirma que los incentivos es la recompensa total, que abarca los aspectos económicos y no económicos, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta.” (p. 73.).

Cada empresa evalúa y utiliza diferentes tipos de incentivos, según la productividad de los colaboradores y de los recursos disponibles. Es necesario realizar los procesos de formación con personal de nuevo ingreso, y por medio de entrenamiento, inducción y capacitaciones, desarrollen competencias con cada miembro de la organización y sean líderes en su equipo de trabajo, buscando la excelencia en el servicio.

Chiavenato (2009) señala que:

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos. (p. 377).

En las organizaciones, la misión de los gerentes de primera línea, es mantener motivados a los empleados de los restaurantes, para poder brindar un buen servicio. En las empresas para poder cumplir con este objetivo, es importante que los gerentes, hagan sentir su liderazgo en todos los empleados, a los que deben de apoyar en todo momento ante cualquier dificultad que se pueda suscitar, tomando en cuenta la igualdad y trato justo para cada miembro del equipo.

El 13 % indica que no cuentan con el apoyo necesario de los jefes ante cualquier inconveniente. Es necesario poder evaluar por parte de los gerentes cual es el motivo por el cual los empleados tienen esta opinión.

Según Newstrom (2007), liderazgo “es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario.” (p. 196).

Uno de los factores que afectan a los restaurantes, es el horario laboral, el 44 % de las personas en estudio, consideran que el horario no es el adecuado, posiblemente por los turnos rotativos y los descansos. En el grupo de colaboradores comprendidos de 18 a 25 años, uno de sus principales propósitos es estudiar en la universidad, pero por situaciones de horario, se les dificulta.

En el caso de las personas mayores de 25 años también les puede afectar posiblemente porque ya tienen hijos, situación que entre los comentarios recolectados indican la posibilidad de colocar una guardería en las empresas e incentivarlos con seguro médico. El transporte en horarios nocturnos es necesario, cuando no tienen la facilidad del mismo, tienen que buscar con otras personas externa o internamente para poderse trasladar.

En algunos casos los empleados buscan otras opciones laborales, por el horario extenso en los restaurantes, por eso es importantes que las empresas busquen una solución favorable, para que retengan al personal y su índice de rotación sea mínimo, la flexibilidad de horario también ayuda a mejorar el ambiente laboral.

En el caso de los descansos, se puede considerar por parte de las empresas de comida rápida de la ciudad de Guatemala, poder contratar personal de apoyo para los fines de semana y que los colaboradores de plan diario puedan coordinar los descansos sábados y domingos de una forma preestablecida. El plan diario se podría tener turnos fijos, y en el nocturno poder crear algún incentivo por el tipo de horario y que sus descansos sean fin de semana. Este cambio dependerá si la empresa puede invertir en recurso humano, tomando en cuenta la productividad de cada restaurante.

Las empresas deberán de evaluar cada punto descrito para obtener beneficios y mejorar el servicio al cliente en los restaurantes, y tener una relación estrecha entre la organización y los empleados.

### 3.2. Hallazgos y análisis general

Con la información recolectada y los resultados obtenidos de la misma, se puede mencionar algunos factores, que necesitan ser evaluados por las empresas, y tomar acciones para poder reforzar al personal de los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala, para mejorar el servicio al cliente.

Uno de los factores que afectan en la satisfacción laboral, son los incentivos, considerando que no todas las empresas cuentan con un plan para otorgarles este beneficio, el cual es una forma de poder motivar a las personas. En general los empleados esperan alguna bonificación o reconocimiento laboral, cuando las empresas los otorga, impactan en la productividad y el servicio al cliente, mejorando el clima laboral.

Fleishman & Bass (1976) argumentan que “la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos y el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas”. (p. 334)

Otro factor que se debe de evaluar, es el horario laboral en los restaurantes, por lo general son horarios extensos, afectando al turno nocturno, por el horario de salida, y que puede ocasionar bajo rendimiento por parte de los colaboradores. Los turnos son rotativos, motivo por el cual, las actividades personales de los empleados son irregulares, por adaptación de horario.

En relación al horario nocturno, se tienen deficiencias en cuanto a facilitar transporte a los empleados, y en algunos casos, los colaboradores tienen que recurrir a otros compañeros para trasladarse hacia sus viviendas o pagar por su propia cuenta su transporte.

Se pudo determinar en algunos casos, a los empleados no les agrada el ambiente laboral, se puede mencionar varios factores que afectan este indicador, por ejemplo, la falta de liderazgo por parte de los jefes, falta de formación del personal o personal que no esté conforme con las políticas y normas de la organización.

Chiang, Rodrigo y Nuñez (2010) sostienen:

La satisfacción es una variable que relaciona el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que en consecuencia afecta a su desempeño, además puede tener una reacción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen la organización y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo. (p. 153).

### 3.3. Conclusiones

- Para alcanzar el nivel óptimo deseado por las empresas, para mejorar el servicio al cliente y la satisfacción laboral, es necesario que, en los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala, desarrollen e implementen un plan de incentivos en donde todos los empleados, tengan acceso a bonos, comisiones, reconocimientos, descuentos en comida, seguro médico, etc. Con el objetivo de lograr actitudes positivas en las personas y darle impulso al mejoramiento del clima organizacional y aumentar su productividad para que las empresas puedan otorgar estos incentivos. Creando una competencia sana.
- Cuando en las empresas tienen el compromiso de mejorar el clima organizacional, y se preocupan por el recurso humano, obtienen beneficios en ambas vías, con el personal aumenta la productividad, disminuye el ausentismo, mejora el trabajo en equipo, se aplica el liderazgo positivo en los empleados, y por el lado de la empresa, logra disminuir la rotación del personal, reteniendo el talento y principalmente logra el cumplimiento de los objetivos.
- En las empresas un factor positivo que ayuda a mejorar el clima organizacional, es la formación del personal, que beneficia a las organizaciones, porque desarrollan competencias en los empleados para aplicarlas en su puesto de trabajo. Los factores negativos que influyen en las personas, se pueden mencionar la falta de incentivos y el horario extenso en los restaurantes. Las empresas tienen el compromiso de revertir los factores negativos para crear un ambiente de trabajo sano.

## Referencias

1. Andrés Senlle. (2003). **Evaluar la gestión y la calidad**: herramientas para la gestión de la calidad y los recursos humanos. España: Editorial Gestión 2000.
2. Andrew J. DuBrin (2008). **Relaciones humanas**: comportamiento humano en el trabajo. (9ª. ed.). México: Editorial Pearson Educación.
3. Davis Keith (1988). **El comportamiento humano en el trabajo**: comportamiento organizacional. (2ª. ed.). México: Editorial McGraw Hill.
4. Idalberto Chiavenato (2002). **Gestión del talento humano**. Colombia: Editorial MacGraw Hill.
5. Idalberto Chiavenato (2009). **Comportamiento organizacional**: la dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª. ed.). México. Editorial McGraw Hill.
6. Idalberto Chiavenato (2011). **Administración de recursos humanos**: el capital humano de las organizaciones. (9ª. ed.). México: Editorial MacGraw Hill.
7. Jesús Felipe Uribe Prado (2015). **Clima y ambiente organizacional**: trabajo, salud y factores psicosociales. México: Editorial El manual moderno.

**8. 7 claves para motivar al personal de tu restaurante.** España. Consultada el 26 de enero 2020  
(<https://www.diegocoquillat.com/7-claves-para-motivar-al-personal-de-tu-restaurante/>)

**9. La atención al cliente necesita una cultura de servicios, no de sirvientes.** Consultada el 30  
de enero 2020  
(<https://www.emprendices.co/la-atencion-al-cliente-necesita-una-cultura-de-servicios-no-de-sirvientes/>)



## **Anexos**



**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**  
**Curso Egreso II**

### **Cuestionario**

Buen día / tarde, soy estudiante de la Universidad Panamericana, y estoy realizando un estudio acerca de El mejoramiento del clima organizacional como herramienta para eficientizar el servicio al cliente en los restaurantes de comida rápida en la ciudad de Guatemala. Indistintamente de la clase de comida donde usted trabaje. Solicito de su ayuda para llenar el presente cuestionario y colaborar con la investigación, contestando las preguntas, marcando con una “X” la respuesta que más se apegue a su criterio.

1. En la empresa o restaurante donde trabaja, ¿tiene contacto directo con los clientes?

Si

No

2. Género  Femenino  Masculino

3. Edad

18 a 25 años  26 a 35 años  36 a 45 años  46 años o más

4 ¿Conozco el concepto de clima organizacional?

Si

No

5. ¿Qué actividades realizan en mi empresa con los colaboradores?

- Deportivas
- Excursiones
- Actividades de Responsabilidad Social
- Ninguna de las anteriores

6. ¿Recibo algún incentivo por el cumplimiento de mis metas?

- Si
- No

7. ¿Me facilitan transporte en la empresa en horarios nocturnos?

- Si
- No

8. ¿Qué aporte daría usted para mejorar el clima laboral en la empresa o restaurante?

9. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

- 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- más de 5 años

10. ¿Recomendaría usted trabajar en la empresa a un familiar o amigo?

- Sí lo recomendaría
- No lo recomendaría
- Me es indiferente

11. ¿El ambiente laboral en mi empresa es agradable?

- Si
- No

12. ¿Recibo la inducción y capacitación necesaria en relación al puesto de trabajo?

Si

No

13. ¿Tengo algún beneficio propio o familiar como colaborador de la empresa?

Si

No

14. ¿Recibo el trato justo e igualdad de oportunidades en relación a los demás colaboradores?

Si

No

15. ¿Considero que el horario laboral es el adecuado según las actividades de la empresa?

Si

No

16. ¿Recibo el apoyo necesario de los jefes cuando tengo algún inconveniente?

Si

No