

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Efecto del clima organizacional de una empresa en el sector de comida rápida
en Guatemala.**

(Tesis de Licenciatura)

Silvia Lucrecia Véliz Cáceres

Guatemala, abril 2016

**Efecto del clima organizacional de una empresa en el sector de comida rápida
en Guatemala.**

(Tesis de Licenciatura)

Silvia Lucrecia Véliz Cáceres

Lic. Federico Robles de la Roca (**Tutor**)
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, abril 2016

Autoridades de la 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 de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vicedecano

Lic. Raúl Eduardo Ramírez Sagastume
Coordinador



UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.002-2016-ACA-ADMÓN

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 22 DE FEBRERO DE 2016
SEDE CIUDAD SAN CRISTOBAL**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Federico Robles de la Roca, tutor y M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de Tesis, titulada "EFECTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA EN EL SECTOR DE COMIDA RÁPIDA EN GUATEMALA." Presentada por el estudiante Silvia Lucrecia Véliz Cáceres, y la aprobación del Examen de Competencias Profesionales, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 09 de Septiembre del 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Efecto del clima organizacional de una empresa en el sector de comida rápida en Guatemala”**, presentado por la estudiante: Silvia Lucrecia Véliz Cáceres, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Federico Robles de la Roca', written in a cursive style.

Lic. Federico Robles de la Roca
Tutor

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 23 de noviembre de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

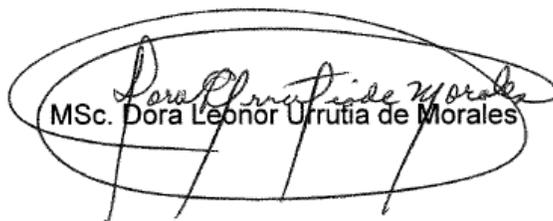
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Efecto del clima organizacional de una empresa en el sector de comida rápida en Guatemala”**, Realizado por: **Silvia Lucrecia Véliz Cáceres**, carné No. 201503418, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

Agradecimientos

- A Dios** Por sus bendiciones, por ser guía, fortaleza en mi vida, y su amor infinito.
- A mis padres** En especial a mi madre, por ser ese modelo de lucha y perseverancia.
- A mi esposo** Julio Jorge por todo su amor, paciencia y apoyo incondicional.
- A mis hijos** Por ser ese motor fundamental en mi vida.
- A mis sobrinos** Por estar siempre presentes con sus muestras de cariño y solidaridad. Que este triunfo lo tomen de ejemplo para alcanzar sus metas personales.
- A mis compañeros** Al grupo ACA San Cristóbal, por compartir sus conocimientos y brindar su apoyo en todo momento.
- A Universidad Panamericana** Por su ayuda para culminar este reto, a cada uno de los catedráticos, tutores y asesores.

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco Conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Pregunta de investigación	8
1.4 Justificación del problema	8
1.5 Objetivo de investigación	8
1.5.1 Objetivo general	8
1.5.2 Objetivos específicos	9
1.6 Alcances y límites de la investigación	9
Capítulo 2	
Marco Teórico	10
2.1 Reseña histórica	10
2.2 Definición de clima organizacional	11
2.3 Dimensiones del clima	13
2.4 Funciones del clima organizacional	16
2.5 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional	17

2.6 Medición del clima organizacional	18
2.7 Modelo de gestión por competencias	18
2.8 Satisfacción laboral	20
2.9 Factores determinantes en la satisfacción	20
2.10 Modelo de Marvin Weisbord	21
2.11 Recompensas	22
2.12 Comunicación	22
2.13 Liderazgo	24
2.14 Mecanismos auxiliares	25
2.15 Herramientas para la medición de la calidad	26
Capítulo 3	
Marco Metodológico	28
3.1 Tipo de investigación	28
3.2 Sujetos de investigación	28
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	29
3.4 Diseño de la investigación	29
3.4.1 Programa de actividades de investigación	29
3.5 Cronograma de investigación	30
3.6 Aportes	31

Capítulo 4

Presentación de resultados	32
4.1 Análisis de los resultados	49
4.1.1 Puestos de trabajo	49
4.1.2 Identidad organizacional	49
4.1.3 Relación jefe-empleado	50
4.1.4 Recursos humanos	50
4.1.5 Relaciones entre compañeros	51

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática	52
5.1 Objetivo de la propuesta	52
5.2 Justificación de la propuesta	52
5.3 Plan cultura corporativa	52
5.3.1 Objetivos	52
5.3.2 Metas	53
5.3.3 Estrategias	53
3.3.4 Tácticas	53
5.3.5 Justificación	53
5.3.6 Alcance	54
5.3.7 Presupuesto	55

5.3.8 Evaluación	55
5.4 Fases para su desarrollo	56
5.4.1 Fase 1	56
5.4.2 Fase 2	58
5.4.3 Fase 3	58
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Referencias	61
Anexos	64

Lista de ilustraciones

Lista de figuras

Figura 1: Estructura organizacional de la empresa 4

Figura 2: Estructura organizacional sucursales 5

Lista de cuadros

Cuadro 1: Análisis FODA 7

Cuadro 2: Matriz de planificación del plan cultura corporativa 54

Lista de Tablas

Tabla 1: Presupuesto del plan de capacitación de cultura corporativa 55

Resumen

El clima organizacional, se ha convertido en objeto de análisis para medir los factores que en un momento dado inciden de forma directa o indirecta en la productividad de una empresa, debido que es el elemento humano y su interacción los que brindan un producto de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.

En consideración a esto, se realizó el presente estudio en la empresa comercializadora de alimentos. Se utilizó un cuestionario de pregunta cerrada con respuesta de opción múltiple dirigido al personal de una de las sedes de dicha empresa se tomó la muestra, con el fundamento que los datos son comparables y aplicables a las demás tiendas, por tener una estructura y un ambiente similar. El análisis estadístico se presenta en cuadros dicotómicos simples con el respectivo análisis y emisión de conclusiones y recomendaciones correspondientes.

En el capítulo uno: permite conocer la situación actual de la empresa, se identifican los problemas que ocurren en el clima organizacional.

Capítulo dos: contiene el marco teórico que incluye la reseña histórica, diferentes enfoques y dimensiones sobre el clima organizacional y otros temas de interés.

Capítulo tres: describe la metodología de investigación y los instrumentos a utilizar.

Capítulo cuatro: se dan a conocer los resultados de la investigación.

Capítulo cinco: contiene la propuesta y plan de acción.

Introducción

En el contexto actual de globalización y las exigencias actuales las empresas deben adaptarse y adecuarse a nuevos requerimientos para mantenerse actualizadas y abiertas a cambios para subsistir en un medio competitivo.

La empresa Comercializadora de Alimentos se dedica a la venta de comida rápida, siempre interesada por la mejora continua y por sus empleados se interesa en el tema del clima organizacional y su estudio.

(Katz & Kahn, 1996) "el clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, al combinar los climas con las características personales de los individuos la organización sea más efectiva".

El clima organizacional es un proceso que incluye la dinámica de la organización, el entorno y el factor humano. Para asegurar la estabilidad de los trabajadores y la productividad de la empresa se estudiará los mecanismos para contrarrestar la problemática actual, mediante la elaboración de estrategias y planes de acción para mejorar el clima organizacional, factor trascendental en el éxito de la empresa.

Capítulo 1

Marco conceptual

1.1 Antecedentes

Aspectos generales de la empresa

Comercializadora de Alimentos, cadena de restaurantes de comida rápida, dedicada a la venta de sándwich, ensaladas, wraps y desayunos. La empresa nace en Estados Unidos, cuenta con más de 30,000 restaurantes con presencia en el 90% de los países del mundo.

La empresa empezó a distribuir las franquicias hace más de treinta años, ingresó al mercado guatemalteco el 25 de septiembre de 1996, con apertura al público en Fun Plaza, cuenta con 10 restaurantes localizados, la mayoría de ellos, en los centros comerciales más importantes del país.

Filosofía Corporativa

Objetivo

Distinguir como la mejor empresa de comida rápida, al satisfacer a los clientes al brindarles calidad del producto y rapidez en el servicio.

Visión

Ser la fuente de orgullo y satisfacción para nuestros clientes y colaboradores, ofreciendo un producto sano y un servicio fresco de calidad mundial en un ambiente de unión y crecimiento sin fronteras.

Misión

Ser una organización responsable, profesional y competitiva, integrada por un equipo de trabajo dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, brindando un servicio superior y enfocado en lograr el cumplimiento de sus metas.

Valores de la Organización

Pasión

Al realizar las labores diarias, se desea que todos los colaboradores tengan esa pasión por brindar un servicio con excelencia, que el cliente externo se sienta satisfecho.

Compromiso

El equipo de colaboradores está comprometido con la organización y con los clientes. Se compromete en brindar una atención adecuada, equipar cada restaurante de los materiales que sean necesarios para el buen desempeño de las actividades.

Trabajo en equipo

Colaboración conjunta de todos los colaboradores en las distintas áreas, que todos puedan aportar sus ideas y experiencias para así optimizar el servicio, para lograr los objetivos personales e institucionales.

Integridad

Velar por el bienestar de todos los colaboradores, cuidar la imagen corporativa y personal. Buscar ser auténticos, justos y veraces en el desenvolvimiento de las actividades diarias.

Honestidad

Ser transparentes con los compañeros de trabajo y jefes para vivir en un ambiente de confianza y armonía.

Responsabilidad

Consciente de sus actos, tanto en el desarrollo de las actividades, con los clientes y los colaboradores, brindando un servicio de excelencia y calidad.

Respeto

Fomentar e inculcar en todos los niveles jerárquicos, desde la Gerencia General hasta el personal operativo el respeto mutuo y de equipo.

Normas

Portar uniforme completo.

Cumplir con horarios establecidos.

Utilizar teléfono y equipo de cómputo en el restaurante solo para asuntos laborales.

Llamarse por nombre propio, no sobrenombres.

Apagar celular personal, durante horas laborales.

Incentivos a clientes internos

Porcentaje de beneficio de alimentación.

Celebración de cumpleaños del mes por tienda (pastel de cortesía)

Día libre por cumpleaños.

Ventajas económicas por metas de venta e indicadores.

Bono por productividad.

Controles institucionales

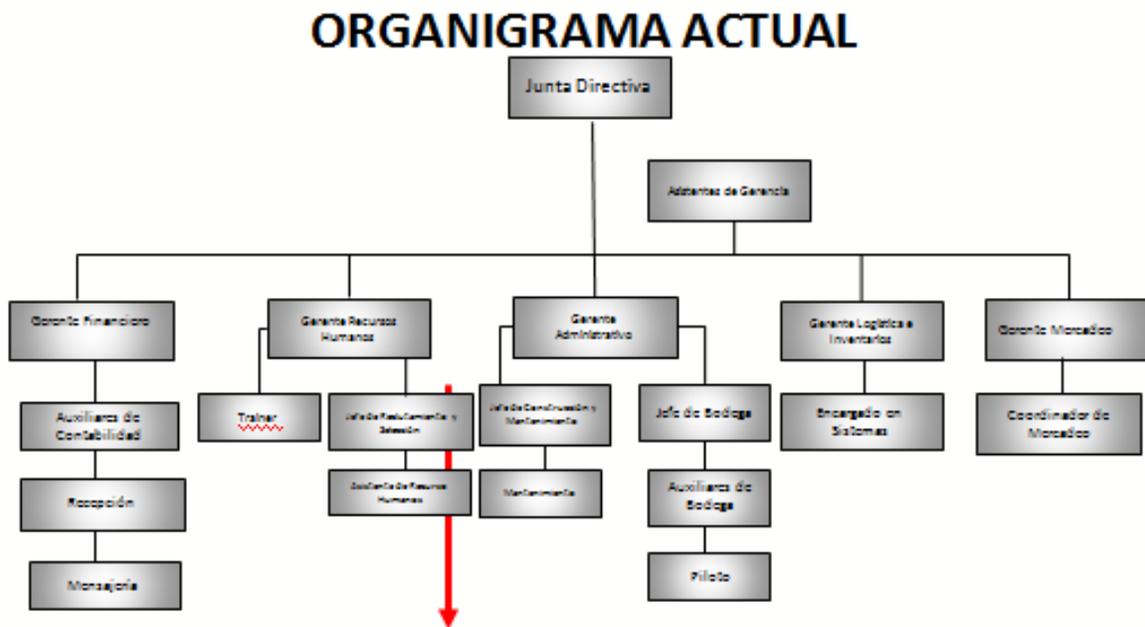
En las sucursales se cuenta con un eficiente control interno que comprende en la revisión de facturas emitidas (ventas diarias), se realiza un cierre de caja al terminar la jornada, inventario diario debido que los alimentos vienen frescos y preparado, de insumos necesarios para tener el producto final (guantes, cucharas, tenedores, cuchillos, envoltorio entre otras). La empresa cuenta con una plataforma tecnológica con los programas especializados para cada control, con acceso desde la central para generar reportes diarios, mensuales y anuales, actualizar la base de datos cuando se requieran hacer análisis de la situación de cada sucursal.

Estructura general de la empresa

Se tiene como máxima autoridad la junta directiva, también cuenta con cinco gerencias a nivel medio: financiera, recursos humanos, administrativo, logística e inventarios, mercadeo. Y a nivel de supervisores también se cuenta con los jefes de: reclutamiento y selección de personal, de construcción, mantenimiento y de bodega.

Figura No.1: Estructura organizacional de la empresa

En la siguiente ilustración se presenta el organigrama de la estructura organizacional de la empresa:

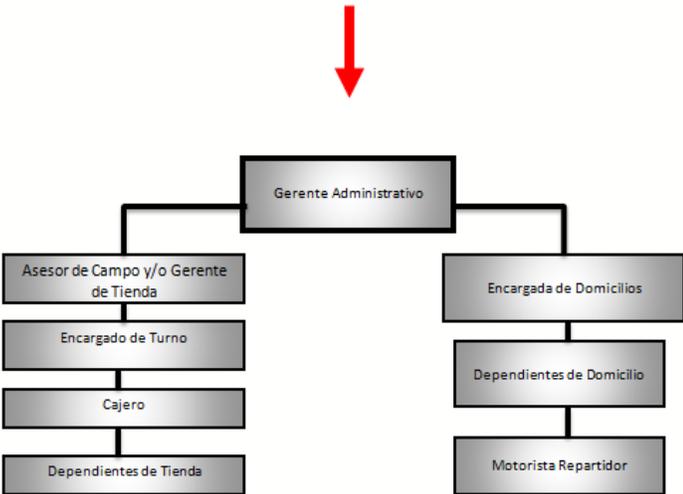


Fuente: Empresa Comercializadora de Alimentos

Sucursales

Todas las sucursales tienen como la autoridad principal, al gerente administrativo después el gerente de tienda, encargado de turno, cajero, luego dependiente de tienda, además están los encargados de domicilios dependientes de domicilio y motoristas.

Figura No.2: Estructura organizacional sucursales



Fuente: Empresa Comercializadora de Alimentos

Según información todo el personal trabaja con contratos laborales y la empresa cumple con los requisitos de ley según el código de trabajo de Guatemala.

En cuanto a las importaciones por tratarse de una franquicia, el producto viene bajo altos estándares de calidad requeridos por la marca y utiliza una empresa autorizada para el abastecimiento del producto, este requiere de equipo especial para transportarlo y personal especializado porque son productos perecederos.

Información Comercial

Los productos que comercializa la empresa son: sándwich, ensaladas, wraps y desayunos, donde los sándwich son el producto estrella elaborados con las más estrictas normas de calidad que garantizan la frescura de sus productos, con la garantía hacia el cliente que consume producto elaborado de forma natural.

La estrategia de mercado que utiliza la empresa que representa una ventaja competitiva es la diferenciación del producto. Existe la opción de personalizar el sándwich a gusto del cliente con la adición de diferentes productos para formar un sándwich individualizado.

Se brinda a los clientes instalaciones estandarizadas por la franquicia en un ambiente acogedor y tranquilo. Con la búsqueda de la satisfacción total del cliente.

Las ensaladas, wraps y desayunos también son productos de la empresa con buena aceptación entre los que gustan de la comida saludable.

También hay alianzas estratégicas con las empresas que surten las bebidas y papalinas para conseguir un mejor precio. Estas empresas son de prestigio internacional.

La publicidad es a nivel mundial administrada por la franquicia, se toma en consideración los gustos y preferencias de los países en donde ésta ubicado.

Otros

El gerente administrativo en las reuniones mensuales con los gerentes de tienda, se detectó cierta inconformidad entre los empleados y rotación de personal, por ello la gerencia ésta preocupada, necesita una solución para no afectar sus objetivos a mediano y largo plazo.

La empresa cuenta con calidad certificada internacional con los productos perecederos que utiliza para brindar a los clientes garantía total de sus productos. Se abarca además el segmento de mercado de los clientes que buscan comer sano y clientes con gustos más selectivos.

Avalada con una franquicia de reconocimiento mundial, de alta trayectoria ganándose la fidelidad de los clientes.

A continuación se presenta el análisis FODA que permite analizar la situación de las sucursales:

Cuadro No.1: Análisis FODA

Análisis Interno	Análisis Externo
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal joven 2. Flexibilidad de horarios rotativos en restaurante. 3. Promoción de valores eficiente. 4. Conocen y practican el reglamento interno. 5. El personal sigue instrucciones. 6. Buenas relaciones interpersonales. 7. Cuenta con uniforme 8. Colaboración entre compañeros 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión de mercado 2. Innovación en tecnología. 3. Ofertas de capacitación externa 4. Certificación de calidad en alimentos con sellos especiales que garantizan la integridad de los productos.
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima organizacional <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Rotación de personal. 1.2 Falta de identificación con la empresa. 2. Capacitaciones selectivas y no frecuentes. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reformas tributarias. 2. Crecimiento de la competencia. 3. Aumento de la Inseguridad. 4. Incremento al salario mínimo.

Fuente: elaboración propia, marzo, 2015

1.2 Planteamiento del problema

El departamento de Recursos Humanos sugirió realizar un estudio sobre el clima organizacional con base a las percepciones que han tenido los supervisores de tiendas, con respecto a los empleados, a quienes visitan tres veces por semana. Los resultados se reportan a la administración. Los problemas observados fueron: rotación de personal, falta de identidad con la empresa, capacitaciones selectivas y no frecuentes.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es el resultado de un adecuado clima organizacional sobre la productividad de los empleados en una empresa de comida rápida?

1.4 Justificación del problema

La empresa de comida rápida, Comercializadora de alimentos, basada en los reportes mensuales detectó una baja en sus ganancias, la cual quiere determinar las causas-efectos que han llevado a la empresa a esta situación.

La comunicación y motivación es de importancia para la organización por tanto se hace prioritario conocer las necesidades de los colaboradores, crear un ambiente laboral que enriquezca tanto a la empresa como al empleado por ello se justifica realizar un estudio de clima organizacional para presentar soluciones a la problemática.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo general

Identificar el resultado del clima organizacional actual y las percepciones de los empleados en la empresa “Comercializadora de alimentos”.

1.5.2 Objetivo específico

- Medir el grado de comunicación entre el jefe inmediato y el empleado para el cumplimiento de órdenes.
- Estimar si hay trabajo en equipo.
- Establecer el grado de identidad organizacional.
- Deducir si el empleado se siente satisfecho con su horario de trabajo.
- Determinar si los empleados están capacitados para las tareas que se les asigna.

1.6 Alcances y límites de la investigación

Alcances

Se pretende conocer el clima organizacional que predomina en la empresa Comercializadora de Alimentos ubicada en 4 calle 2-12 zona 9, para identificar si es positiva o negativa y como afecta en la productividad, cumplimiento de objetivos planeados.

Establecer estrategias y planes de acción para contrarrestar la problemática actual.

Limitantes

Las personas encuestadas pueden manipular las respuestas por miedo a represalias.

Acceso a la información.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Reseña histórica

Para competir en la era de la globalización, es necesario tener el talento humano óptimo, además del clima que corresponda con la estrategia organizacional y con el área de capital humano (Burton, Lauridsen & Obel, 2004). El clima permite retroalimentar la gestión realizada y orientar de manera efectiva los planes a corto, mediano y largo plazo referidos a los procesos humanos, en cualquier área de la organización (Fey & Beamish, 2001). A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes del entorno comenzaron a cambiar el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a los gerentes a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que afectaba al recurso humano. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Fue en la década de 1940, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se realizaron investigaciones dirigidas por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico.... "se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia". (Sosa, 2004).

Según el criterio de (Betzhold, 2006), la piedra angular en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por (Lewin, Lippit & White en 1939), para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose al final que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Los estudios de (Elton Mayo 1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentaron la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y como señala (Rubio 2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Resaltados autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros a destacar son Herzberg, Likert, Argyris y Mc Gregor.

Según Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización.

Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

El estudio del ambiente organizacional ayuda a la empresa a tener una perspectiva más amplia de los aspectos a tomar en cuenta en el momento de evaluar la eficacia y eficiencia en la obtención de resultados, a corto y mediano plazo.

2.2 Definición de Clima Organizacional

Enfoque estructuralista influencias externas al hombre, aquellos estímulos que se dan en la organización y que interactúan con los trabajadores.

En este enfoque se incluyen autores tan importantes como (Forehand & Gilmer, 1996) para los cuales "el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman".

Otros investigadores (Katz & Kahn, 1996) "el clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, combinando los climas con las características personales de los individuos la organización sea más efectiva" .

Enfoque subjetivo es aquel que enfatiza en el individuo. Esta incluye los valores, necesidades, aptitudes, motivaciones, en contraste con las características externas, de la organización.

Entre los autores que se encuentran en esta línea de pensamiento destacan Halpin y Crofts (Betzhold, 2006), ellos definen el clima organizacional como la opinión que el trabajador se forma de la organización.

En este mismo sentido otros investigadores como Joyse y Slocum, consideraron que el clima organizacional son las percepciones que los individuos tienen del ambiente (Cabrera Puentes, N. 2002).

Mientras que James y Sells expresaron que el clima está conformado por las representaciones cognoscitivas de determinados eventos (Cabrera Puentes, N. 2002).

Enfoque de carácter multidimensional trata de encontrar puntos de articulación entre los dos enfoques anteriores.

De los primeros autores que se proyectaron en este enfoque estuvieron (Litwin & Stringer 1968) quienes definieron al clima como "efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada." (Dessler, 1986, pág. 182, citado por Betzhold, 2006).

Dentro de este enfoque existe otro autor que reviste gran significación y su concepción es de gran utilidad, Alexis Goncálves. El mismo considera que el clima organizacional es:

"Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización" Goncálves, (1997).

Según Rodríguez (2005) El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. Debido a esto, se ha llegado a sostener que el clima de una

organización constituye la «personalidad» de ésta, debido a que, así como las características de un individuo configuran el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

Toro (2005 p. 33) define el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Méndez (2006, p. 33), en su definición, considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza las percepciones y significados que construye del ambiente generado por los factores psicológicos y organizacionales, al tomar en cuenta su comportamiento en la organización. Así mismo, plantea que las características de la organización influyen en las percepciones que las personas establecen sobre el clima. El clima organizacional implica para Méndez una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización y sus percepciones de distintos factores organizacionales.

Se propone la definición de clima organizacional, grupos de trabajo con características propias que interactúan de forma dinámica con la empresa y forman la personalidad de la misma, obtener como producto un impacto a corto y mediano plazo para alcanzar las metas trazadas.

2.3 Dimensiones del clima

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

(Bowers & Taylor , 2000) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- **Apertura a los cambios tecnológico:** nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

- **Motivación:** se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar dentro de la organización.
- **Toma de decisiones:** evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.
- **Recursos Humanos:** atención prestada por parte de la dirección para el bienestar de los empleados en el trabajo.
- **Comunicación:** son las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

(Brunet, 1999) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- **Consideración, agradecimiento y apoyo:** estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su jefe.
- **Grado de estructura que impone el puesto:** esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- **Tipo de recompensa:** se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- **Autonomía Individual:** esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

(Litwin & Stringer , 1978) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- **Estructura:** percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- **Responsabilidad individual:** sentimiento de autonomía, sentirse su propio jefe.
- **Remuneración:** percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

- **Riesgos y toma de decisiones:** percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- **Apoyo:** los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- **Tolerancia al conflicto:** es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

(Pritchard y Karasick ,1999) por su parte desarrollaron once dimensiones:

- **Autonomía:** se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación:** se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Relaciones sociales:** el tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura:** son las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración:** apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- **Rendimiento:** es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación:** apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus:** se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación:** es la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones:** analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

- **Apoyo:** este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

2.4 Funciones del clima organizacional

- Eliminar la rutina en el trabajo.
- Lograr relaciones sociales amistosas.
- Supervisar y retroalimentar al trabajador.
- Valorar a los trabajadores como seres humanos, se toman en cuenta sus sentimientos y valores propios.
- Utilizar la recompensa más que sancionar.
- Motivar a los trabajadores para la realización de su trabajo.
- Desarrollar un ambiente amistoso y tranquilo.
- Fomentar la autonomía del personal en ejecución de tareas y toma de decisiones.
- Resaltar la importancia de las metas personales y grupales.
- Destacar la importancia en el apoyo mutuo.
- Crear sentimiento de pertenencia.
- Enfatizar en la importancia de manifestar los problemas, no mantenerlos ocultos.
- Formalizar políticas, prácticas y responsabilidades..
- Reducir la distancia emocional entre el jefe y subordinado
- Adecuar los planes a los objetivos de trabajo.
- Seleccionar basados en la capacidad y el desempeño.
- Lograr la satisfacción de sus necesidades sociales junto con el logro del sentimiento de la tarea cumplida.
- Tratar errores como aprendizaje y apoyo, no como amenaza.
- Aplicar políticas, procedimientos y normas de forma uniforme y coherente.
- Comprometerse con el grupo de trabajadores para cumplir los objetivos.

2.5 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional

Clima organizacional: es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones, y como los colaboradores los perciben. Los componentes y determinantes que se consideran son:

- Comportamiento organizacional: este incluye la productividad, el ausentismo, la rotación, el estrés, la satisfacción laboral.
- Características personales: las actitudes, motivaciones, expectativas, aptitudes.
- Características estructurales: estilo de dirección, tamaño de la organización, estructura formal.
- Ambiente Físico: espacio físico, color de las paredes, temperatura, nivel de contaminación, equipo instalado.

El clima organizacional favorece a la productividad, eficiencia, eficacia y calidad en servicios que prestan.

El clima se dice que es positivo cuando los trabajadores cumplen con los objetivos generales que persigue la organización y se identifica con ella, preocupándose por las necesidades y problemas de la empresa y busca como aportar para su solución. Y si el clima es negativo se dice que es falta de identificación con la empresa, un ambiente de trabajo con mucha tensión, el cual causa conflicto, bajo rendimiento, cansancio, falta de interés.

Cultura Organizacional

Este comprende el conjunto de normas, creencias, y valores compartidos por los miembros de la organización. Es la que diferencia de una empresa a otra. El clima ejerce influencia en la cultura de la organización.

Entre sus elementos se puede citar:

- Identidad de los miembros
- Como se organizan si es en grupo o individual.
- Integración.

- Control
- Conflicto
- Priorización personas o tareas
- Fines y medios
- Permitir el riesgo

(Virtanen , 2000) hace una reflexión proveniente de (Denison, 1996) sobre la distinción entre clima y cultura, que de acuerdo con gran parte de la literatura es la más aceptada: la cultura se refiere a la estructura profunda de las organizaciones, arraigada en los valores, creencias y premisas que son estables y son mantenidas por los miembros; mientras que el clima se encuentra arraigado en el sistema de valores organizacionales, sujeto a control directo y demasiado limitado a aquellos aspectos del ambiente social que son percibidos por tales miembros.

2.6 Medición del clima organizacional

El instrumento de medida privilegiada para la evaluación del clima es el cuestionario escrito.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas, dependerá de las necesidades de cada organización y de las percepciones que han tenido los jefes con respecto a las deficiencias que han observado.

2.7 Modelo gestión por competencias

Este modelo considera como sus principales componentes:

- El individuo: que responde a dos necesidades, impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y desarrollo de su rol laboral.
- El grupo: conjunto de individuos orientados hacia un mismo fin concreto.
- La organización: marco institucional que recoge las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia concreta.

Muestra una visión complementaria de las dimensiones tradicionales propuestas para la medición del clima organizacional con base a cuatro escenarios:

- Contexto organizativo: cultura y organización formal, retribuciones, expectativas motivacionales, comunicación, conciliación de vida personal y profesional.
- Contenido del trabajo: equipo de trabajo, diseño de puestos y tareas.
- Significado del grupo: comunicación efectiva, automotivación, liderazgo proactivo
- Apreciación personal del individuo: grado de conocimiento, nivel de capacidades, capacidades sociales.

(Olaz, A. 2009) Analizar este conjunto de síntomas permitirá al investigador social anticipar posibles vías de análisis, a partir de las cuales sea posible corregir o disminuir la erosión evidenciada en el clima laboral.

Papel de gestión por competencias en la gestión del clima laboral

(McClellan, 1973) aludiera al término competencia como aquello que causa un rendimiento superior en el trabajo. Una aproximación al concepto hace pensar que las competencias pueden consistir en:

- Motivos: necesidad de un logro.
- Rasgos de carácter: confianza en uno mismo, autocontrol, resistencia al estrés
- Concepto sobre uno mismo: lo que uno piensa, valora, intereses.
- Capacidades cognitivas y de conducta: razonamiento deductivo, escucha activa.

Olaz (2009) Describe competencias en dos bloques interrelacionados entre sí, las individuales y grupales, ambas concebidas como el espíritu que da sentido armonioso y coherente a la proyección personal y profesional del individuo en el conjunto de la organización.

Las dimensiones individuales son: iniciativa y proactividad, adaptación y flexibilidad, liderazgo personal, análisis de problemas y toma de decisiones; y las dimensiones grupales: comunicación efectiva, trabajo en equipo, negociación, motivación intergrupar; se convierten en los pilares que

sustentan el modelo de clima laboral mediante los escenarios descritos (contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo).

La aportación de este modelo, a la vista de las argumentaciones anteriores, quiere enfatizar en la idea que los escenarios del clima laboral pueden modelarse en función de la construcción de un modelo de gestión por competencias, quien construye, jerarquiza y moviliza las variables, y los más importante, que las personas se desenvuelvan, basándose en los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentre en la organización, a fin de lograr la autodirección del comportamiento individual, con énfasis en lo que se espera de él y del grupo, lo que contribuye al bienestar del clima.

2.8 Satisfacción laboral

(Davis& Newstrom, 1999) definen a la satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”.

Para la empresa es muy fácil exigir el cumplimiento de metas, lo que buscan los empleados es el pago de un sueldo o sentirse valorados como personas.

2.9 Factores determinantes en la satisfacción.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral según Likert citado por Robbins (1999) son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

2.10 Modelo de Marvin Weisbord

Este modelo está integrado por:

Propósitos

La responsabilidad de la dirección es determinar ¿Qué es la organización? y hacia dónde se dirige, es decir, debe manifestar los propósitos o las misiones de la organización y comunicarlas a sus empleados.

Peter Bruker (citado por Steiner, 1999, p. 149) dice que “la dirección debe decidir ¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?” El propósito o la misión de la organización juega un papel muy importante dentro de la misma, según Steiner (1999) solo con los propósitos o las misiones se pueden elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones.

Steiner (1999), Galindo y Martínez (1997) coinciden en la importancia de los propósitos de la organización. Para ellos los propósitos son importantes porque:

- Proporcionan guías y son cimientos para la planeación.
- Crean la naturaleza de la organización.
- Estructuran la forma de distribución de los recursos.
- Determinan el tamaño de la empresa y la identifica ante su personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad social.
- Definen el éxito o fracaso de la empresa, debido que pueden direccionar el destino de la misma.

Estructura

Marvin Wisbord (citado por Burke, 1988) dice en su modelo de seis casillas que la estructura de una organización entre otras variables determina algunas veces si el clima laboral de la empresa es saludable o no.

¿Qué es la estructura organizacional? Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) afirman que la estructura organizacional es “la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puestos y unidad y señala cómo debe coordinarse”.

Un elemento gráfico que ilustra las relaciones entre las funciones, departamentos, divisiones y los puestos individuales de una empresa es el organigrama. El organigrama representa cómo una organización está estructurada por puestos, tareas, líneas de autoridad y niveles de organización.

2.11 Recompensas

Las recompensas (también llamadas compensaciones) dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. Kreither y Kinicki (1997) proponen un modelo general de sistema de compensación en la organización. El cual incluye criterios como normas de compensación, los criterios de contribución y los tipos de compensación, los cuales están dirigidos a atraer, motivar, desarrollar, satisfacer y retener a los empleados dentro de una organización.

Las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente de la organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos. Hay dos tipos de recompensas:

- Recompensas extrínsecas, también llamadas tangibles: éstas son compensaciones financieras y materiales.
- Recompensas intrínsecas, también conocidas como intangibles: tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones.

2.12 Comunicación

Hodgetts y Altman (1985) definen a la comunicación como “el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor”. Así mismo Robbins y De Cenzo definen el mismo término como “transferir y comprender el significado”. Ambas definiciones nos permite entender que la comunicación no sólo es expresar información o ideas sino también se deben comprender.

Chiavenato (2000) (citado por Salazar, C. Canales, L. y Cofré, P., 2004, p. 83) “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”. El proceso de comunicación permite tener unida términos de que le proporciona los

medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas (Hodgetts y Altman, 1985). La información puede ser por medios formales e informales de comunicación.

Comunicación formal

La organización es la que determina si los canales deben ser formales. Hodgetts y Altman (1985) afirman que existen tres tipos de comunicación formal:

La comunicación descendente y la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

- Comunicación descendente: sirve para comunicar las directrices del superior al subordinado. Este tipo de comunicación ayuda a tener más claras las metas operacionales, proporciona dirección, orienta al trabajador sobre el propósito de la empresa y permite que los trabajadores tengan una retroalimentación de su desempeño.
- Comunicación ascendente: esta proporciona retroalimentación de los subordinados. Es un recurso por medio del cual la gerencia puede medir el clima organizacional y darse cuenta de los problemas que hay dentro de la organización.
- Comunicación horizontal: este tipo de comunicación es entre personas del mismo nivel jerárquico. Es utilizada para tener una unificación y coordinación dentro de la empresa.

Comunicación informal

La comunicación informal se entiende como la información no oficial entre los equipos de trabajo. Según Davis (citado por Hodgetts y Altman, 1985, p. 328) la comunicación informal es “una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse”. Por lo general es información de persona a persona. Ciertas causas que provocan la comunicación informal son:

- Falta de información de una situación.
- Inseguridad en situaciones existentes.
- Los empleados tienen un interés personal o emocional.
- Las personas no toleran a sus compañeros de trabajo.
- Las personas han recibido nueva información que desean comunicar.
- Barreras: es todo aquello que pueda interferir en el proceso de comunicación.

Robbins y De Cenzo (2000) nos proporcionan una serie de sugerencias para mejorar la comunicación dentro de la organización. Las cuales son:

- Retroalimentación
- Lenguaje más sencillo
- Escuchar de manera activa
- Limitar las emociones
- Utilizar señales no verbales

2.13 Liderazgo

Kreither y Kinicki (1997) lo definen como “influir en el personal para lograr los objetivos de la organización”.

Tipos de sistemas organizacionales y liderazgo

Rensis Likert citado por Robbins (1999), sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otros. A continuación se describen:

- Autoritario

Las decisiones son tomadas por los ejecutivos de mayor jerarquía y desde allí se comunican al seguir una línea burocratizada. Los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de temor, desconfianza e inseguridad generalizados.

- Paternal

En esta categoría organizacional, las decisiones son tomadas por los gerentes de área, se centraliza el control, pero se da cierta flexibilidad y confianza sin salirse de las reglas.

Para los empleados el clima es estable y sus necesidades sociales y afiliación están cubiertas.

- Consultivo

Es un sistema organizacional con alta grado de descentralización de tareas y delegación de las decisiones. El clima es de confianza y responsabilidad.

- Participativo

Se logra la comunicación vertical como horizontal en el sistema organizacional. Además la confianza y el compromiso logran el cumplimiento de objetivos. Se da participación al empleado en la toma de decisiones.

2.14 Mecanismos auxiliares

Para Robbinsy De Cenzo (2000) los mecanismos de apoyo son: “sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización”. Dentro de los mecanismos de apoyo que puede tener la empresa están: departamentos de logística, finanzas, capacitación y tecnología.

La capacitación es un sistema de apoyo que la mayoría de las organizaciones utiliza para maximizar su productividad. Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996) los programas de capacitación tienen como propósito principal de “mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente”. Los programas de capacitación son impartidos dentro o fuera de la organización para todos sus integrantes.

Según Stoner, Freeman y Gilber (1996) los administradores cuentan con cuatro procedimientos para determinar una capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los empleados. Las cuales son:

- Evaluar el desempeño
- Analizar los requisitos del trabajo
- Analizar la organización
- Las encuestas de los empleados

La tecnología que se utiliza para facilitar los procesos de una organización es considerada un mecanismo de apoyo. Una de las tecnologías utilizadas en las organizaciones son los sistemas de

información computarizados que son usados para reunir, guardar, organizar y distribuir información que servirá para la toma de decisiones.

2.15 Herramientas para la medición de la calidad

La medición es a la vez el último y el primer paso a la hora de mejorar la calidad del servicio y lograr un servicio excelente. Es muy difícil conseguir mejorar un servicio si no se tienen en cuenta los resultados que se obtienen con un sistema que permita cuantificarlos.

Como herramienta para la medición de la gestión de la calidad con el uso de indicadores se puede citar a “Business WareHouse” (BW). Pertenece a la familia de herramientas Data warehouse, cuyo fin es, según Moreira (2006), ofrecer una solución completa en la gestión, organización y localización de la información. Esta herramienta asociada a la Gestión de la Calidad Total, ha sido reconocida con un premio a la Mejor Práctica de Gestión de Andalucía en 2005, por su implantación en Derprosa Film, S.L.

Como buena práctica, se relaciona con la gestión del conocimiento en cuanto a que parte de la idea de un cuadro de mandos integral denominado Balanced Scorecard, y que, según Jimeno (2013) su objetivo es que mediante los indicadores con los que cuenta se muestre cuáles son los resultados que obtiene la organización, categorizando los datos según las áreas que se incluyan, con ello se logra de esta manera obtener una visión global de la organización de forma rápida y en cualquier momento. Todo ello con el fin de facilitar a la dirección la toma de decisiones estratégicas, lo que permite que, ante cualquier posible desviación detectada se tomen las medidas correctoras oportunas con tal de corregir y mejorar la gestión de la organización. Según Jimeno (2013), “Los indicadores son datos que muestran el estado de una actividad. En el término amplio de la palabra, estos pueden medir cualquier cosa”. La importancia de medir reside en que gracias a ello se puede gestionar, modificar y mejorar un proceso. Por tanto y en términos de mejora continua, se encuentra con una buena práctica de gestión que permite sobre todo mejorar en función de la información clara, precisa y rápida que nos proporciona Business WareHouse.

Esta práctica está basada en el principio de “mejora continua” de la Gestión de la Calidad Total, y por tanto está relacionada con un proceso sistemático basado en el PHVA (Planificar, Hacer,

Verificar y Actuar), también conocido como el Ciclo de Deming, por ser su autor Edwards Deming. Este ciclo está basado en el seguimiento de cuatro pasos que llevan a la organizaciones hacia la mejora continua: en la primera etapa (Planificar), se buscan las actividades que se pueden mejorar y se establecen los objetivos que se desean alcanzar. En la segunda etapa (Hacer), se realizan los cambios pertinentes para implantar la mejora propuesta. En cuanto a la tercera etapa (Verificar), una vez implantada la mejora, se deja un período de prueba para verificar su correcto funcionamiento, y en caso de que no se cumpla con las expectativas iniciales, habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos que se esperan. La última etapa (Actuar), supone el estudio de los resultados, y la comparación con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. En caso que los resultados sean satisfactorios, se implantará la mejora de forma definitiva, y en caso contrario se realizarán los cambios oportunos o bien, se eliminará la mejora (Jimeno, 2013). Mediante la implementación del ciclo PHVA, la empresa favorece la realización de las funciones de la gestión de conocimiento (Camisón et al., 2009).

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es de tipo descriptivo porque se busca encontrar las dimensiones del clima organizacional y las posibles soluciones a los problemas encontrados.

3.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio serán los empleados del área operativa, los cuales son responsables de la preparación de los sándwich y atención al público.

A continuación se describe por puesto el número de empleados que corresponde.

Encargado de turno	1
Cajero	1
Dependiente de tienda	8
Encargado de domicilio	1
Dependiente de domicilio	3
Motorista repartidor	1
Total de sujetos	15

Con la estima de que la empresa tiene una población finita, se consideró conveniente realizar el estudio en la sucursal con mayor número de empleados que son 15 que se toman como la población total de la muestra.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Fuentes de datos

Primarias:

Mediante la aplicación de encuestas, que se trasladarán a los trabajadores del restaurante situado en la zona 9 de la ciudad de Guatemala.

Fuente secundaria:

Interna: información recibida por parte del restaurante “Comercializadora de Alimentos” en forma electrónica, donde proporcionan la historia de la empresa, misión, visión, los objetivos organizacionales, organigrama, normas y valores.

Instrumentos de Investigación

Se utilizó el cuestionario de pregunta cerrada de selección múltiple y en algunas se incluyeron casillas de comentario como verificación de la respuesta. Ver anexo 1

3.4 Diseño de la investigación

3.4.1 Programa de actividades de investigación

- Investigación preliminar sobre la situación de la empresa
- Diseño de instrumentos
- Validación de instrumentos
- Diseño de la investigación
- Recolección de datos
- Análisis de instrumento
- Trabajo de campo
- Tabulación de resultados
- Análisis y presentación de resultados

3.6 Aportes

A la empresa

Diagnóstico de la empresa comercializadora de alimentos, S.A. sobre clima organizacional y propuestas de solución a los problemas encontrados.

A la universidad:

Aumentar la calidad de investigación de los estudiantes.

Al país:

Ser un profesional capacitado en la administración de empresas y poner en práctica conocimientos aprendidos para el progreso del país.

Como futuro profesional:

Aplicar los conocimientos adquiridos y enseñar a estudiantes interesados, la ciencia en administración de empresa.

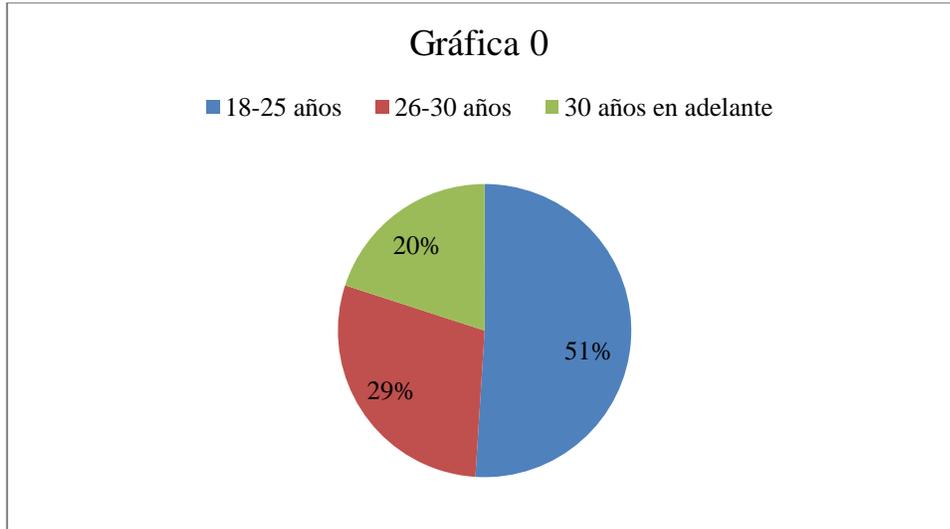
A estudiantes:

Proporcionar guía de consulta para tomar ideas que les ayuden en sus estudios administrativos.

Capítulo 4

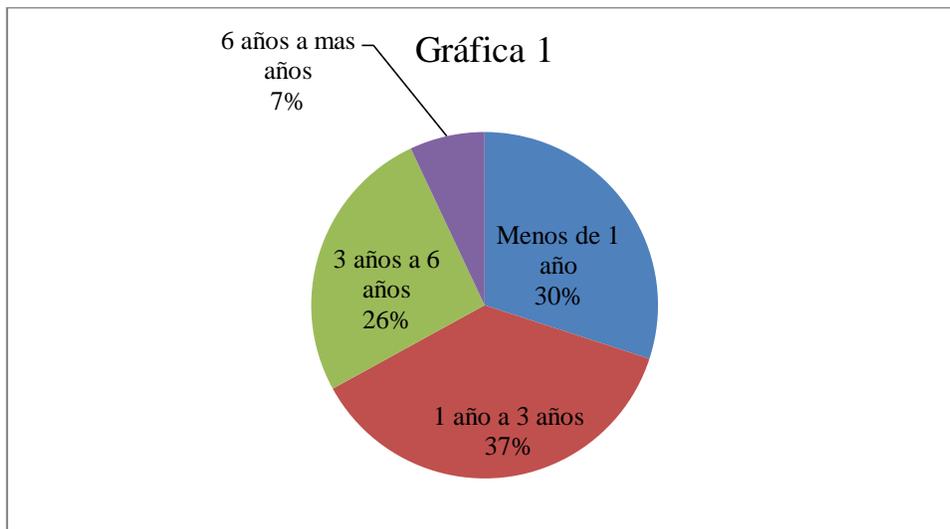
Presentación de resultados

Pregunta 0



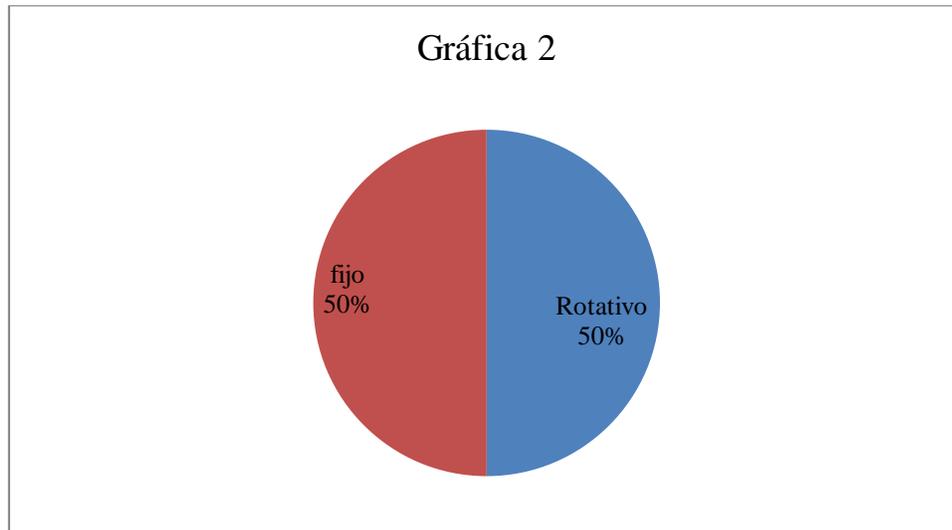
Análisis: de los trabajadores encuestados, el 51% se encuentra en el rango de edad de 18-25 años, el 29% en un rango de 26-30 años de edad, el 20% de 30 años en adelante.

Pregunta 1. ¿Cuál es el tiempo aproximado que lleva trabajando dentro de la empresa?



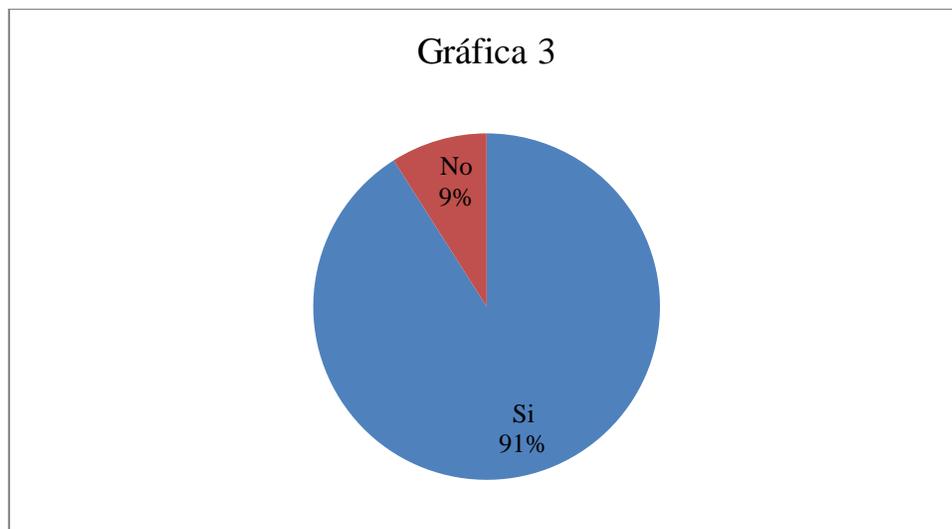
Análisis: Según la encuesta, el tiempo aproximado que los colaboradores llevan dentro de la empresa un 30% tienen menos de 1 año, el 37% de 1 año a 3 y de 3 años a 6 el 26%

Pregunta 2. ¿Qué tipo de horario de trabajo tiene?



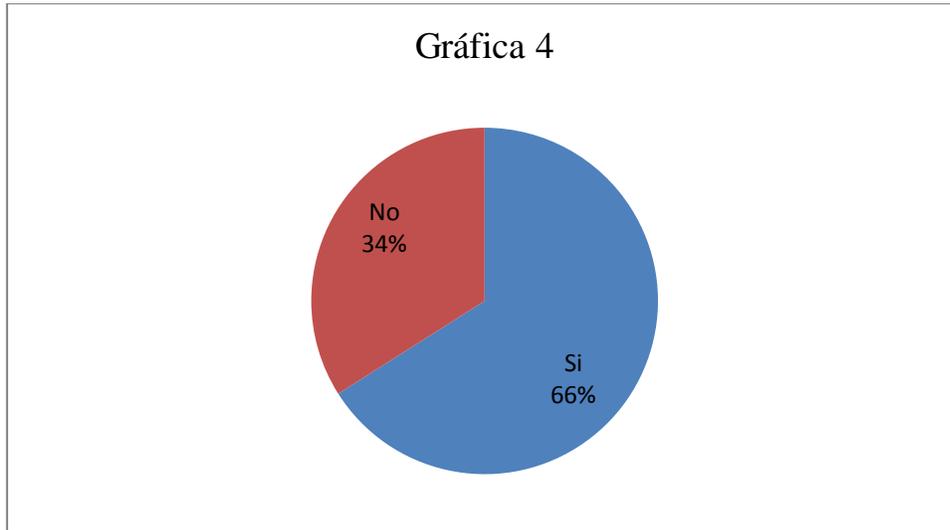
Análisis: un 50% de los empleados de la empresa trabajan en un horario fijo, mientras el otro 50% en uno rotativo.

Pregunta 3. ¿Se siente a gusto con el horario de trabajo establecido?



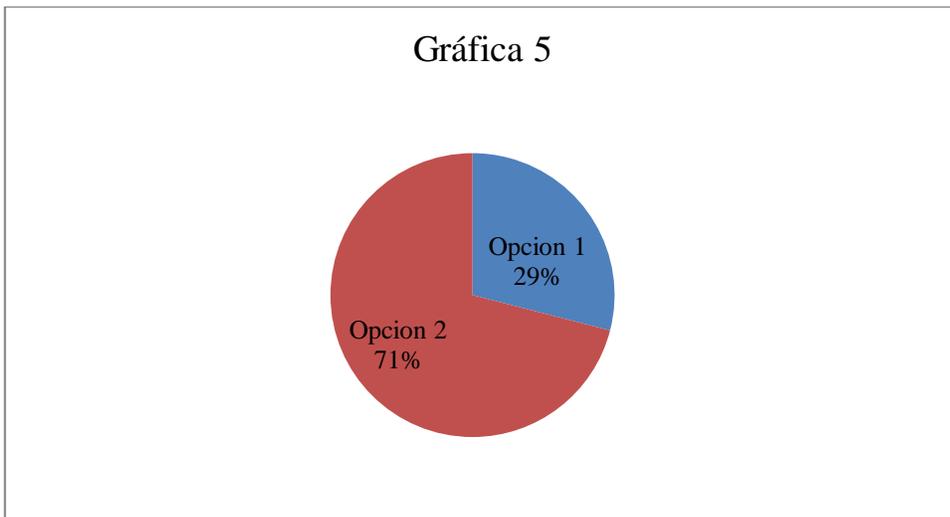
Análisis: los empleados si se sienten a gusto con el horario de trabajo establecido, el 91% afirman estar a gusto con el horario y el restante 9% niegan estarlo.

Pregunta 4. ¿Conoce la historia de la empresa?



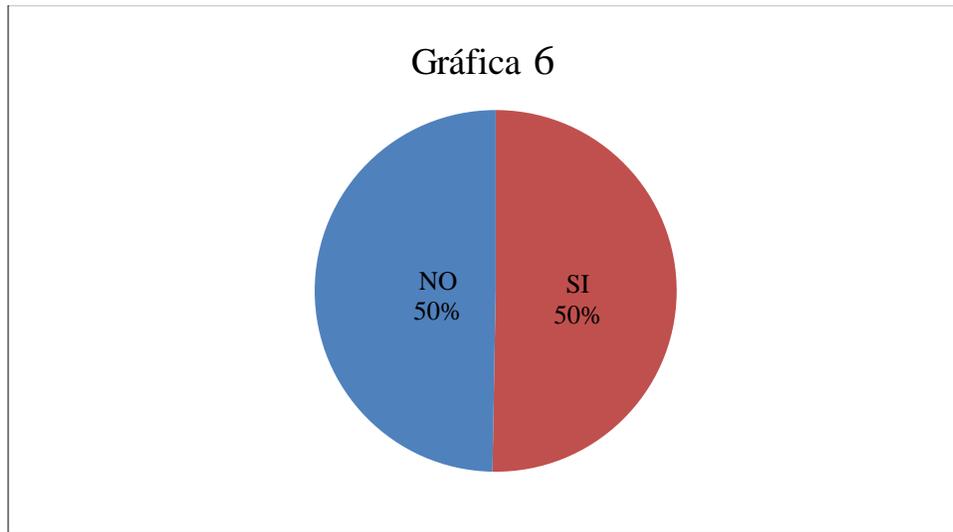
Análisis: del total de personas entrevistadas, el 66% indicó conocer la historia de la empresa, sin embargo, mencionaban recordar el país de origen sin conocer los inicios y evolución de la misma, el 34% fue claro en indicar que desconocían del tema.

Pregunta 5. ¿Puede identificar la misión de la empresa?



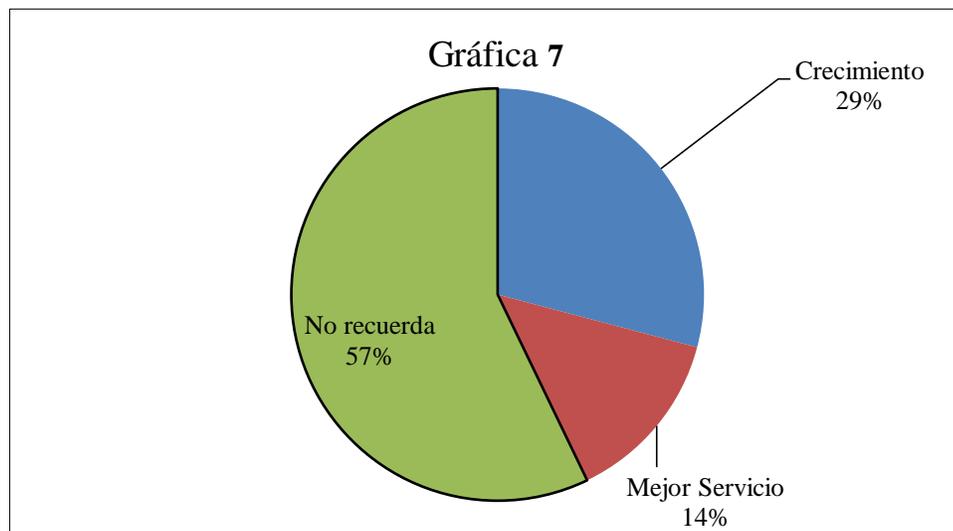
Análisis: al consultar si se conocía la misión de la empresa, muchos dudaron al contestar la pregunta, el 71% indicó la segunda opción como la correcta al mencionar la palabra "orgullo", mientras que el 29% prefirió la primera opción como la más convincente a su punto de vista.

Pregunta 6. ¿Conoce la visión de la empresa?



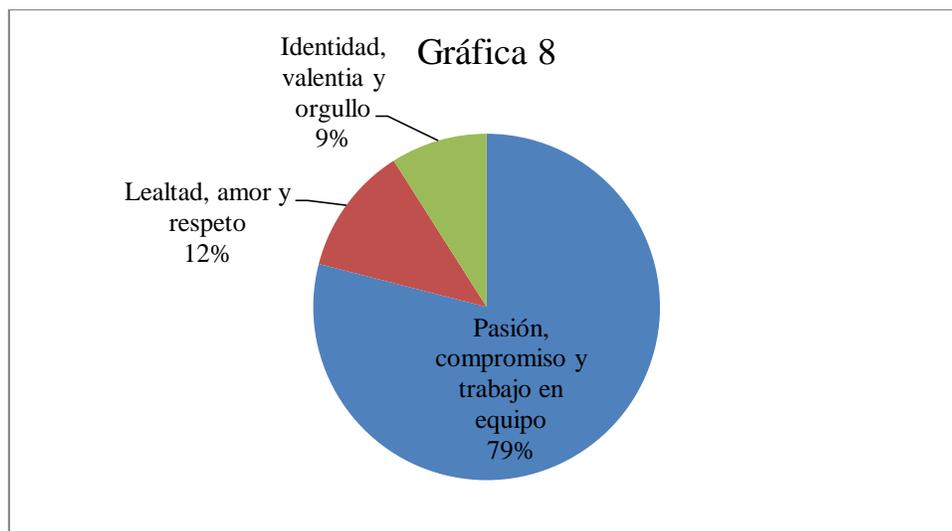
Análisis: el 50% de la población encuestada afirmó conocer la visión de la empresa, mientras el resto negó conocer sobre ella.

Pregunta 7. Escriba la visión de la empresa.



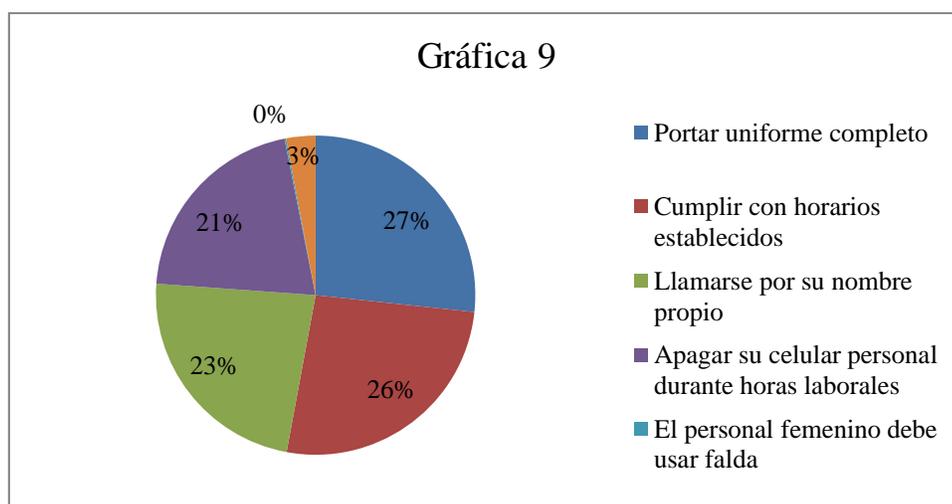
Análisis: cuando se les pidió escribir o comentar la visión de la empresa, el 57% de la población dudó e indicó no recordar la visión, el 29% indicó que la visión era crecer como empresa y el 14% mencionó que era mejorar el servicio y la atención al cliente, al ser estas respuestas vagas, se concluye el desconocimiento de la visión.

Pregunta 8. ¿Cuáles son algunos de los valores que promueve la empresa?



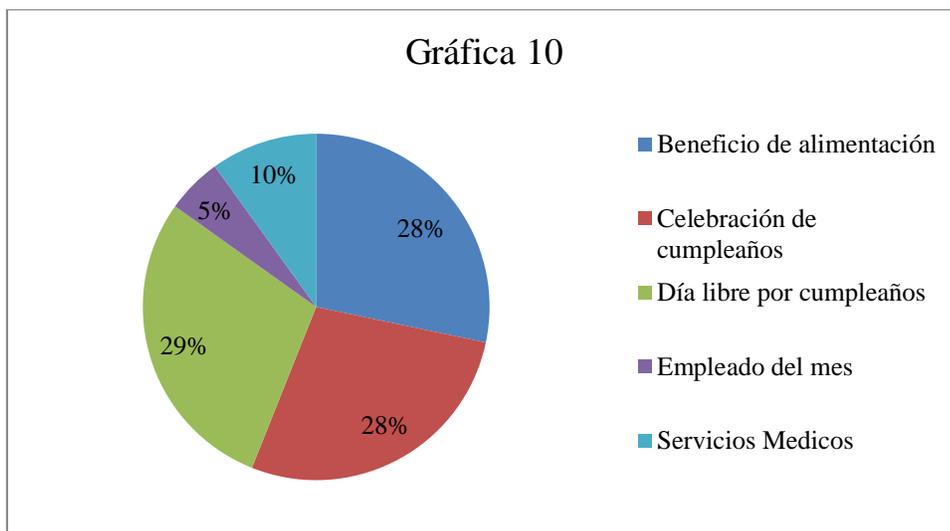
Análisis: el 79% de los trabajadores indicó que la pasión, el compromiso y el trabajo en equipo es el más promovido, seguido por un 12% que afirmó la lealtad, el amor y el respeto como su respuesta, en una medida más moderada, el 9% indicó la identidad, la valentía y el orgullo como valores poco inculcados.

Pregunta 9. Marque las normas establecidas en la organización.



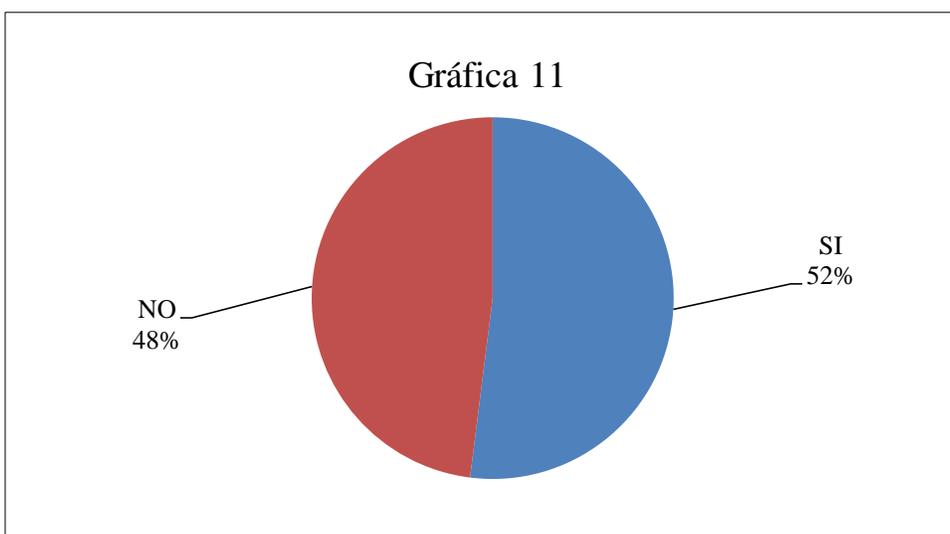
Análisis: 27% del personal encuestado afirmó que se debe portar uniforme de forma obligatoria; el 26% cumplir con los horarios establecidos, 23% ser llamado por su nombre, 21% apagar el celular al ingresar labores y 3% que todas las anteriores son aplicadas.

Pregunta 10. ¿Cuáles son los incentivos que conoce usted brinda la empresa a sus trabajadores?



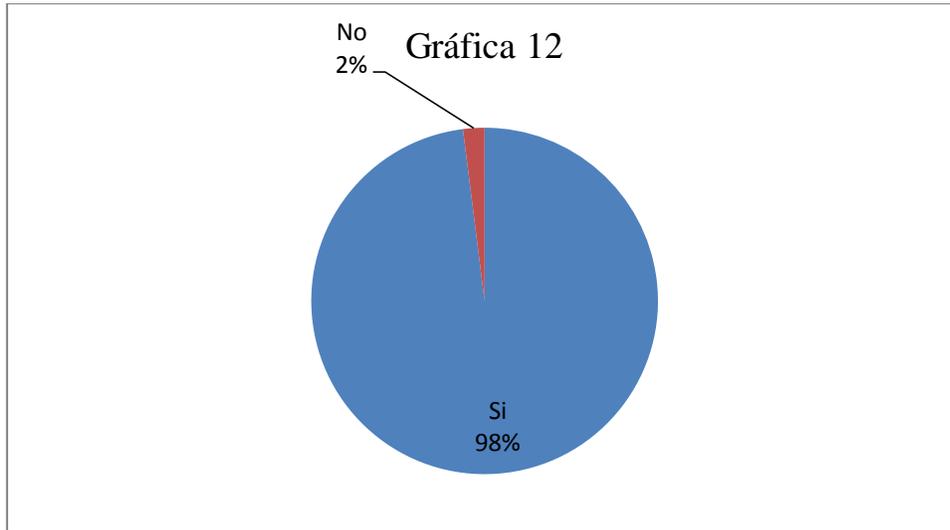
Análisis: respecto a los beneficios que otorga la empresa a su trabajadores, el 28% indica tener beneficio de alimentación; otro 28% celebración de cumpleaños, 29% le otorgan el día por su cumpleaños, el 5% indicó tener empleado del mes, sin embargo, ya no es practicado. Por último, un 10% indicó que tienen servicio médico a lo que se refiere al IGSS.

Pregunta 11. ¿Tiene un área específica para realizar su trabajo?



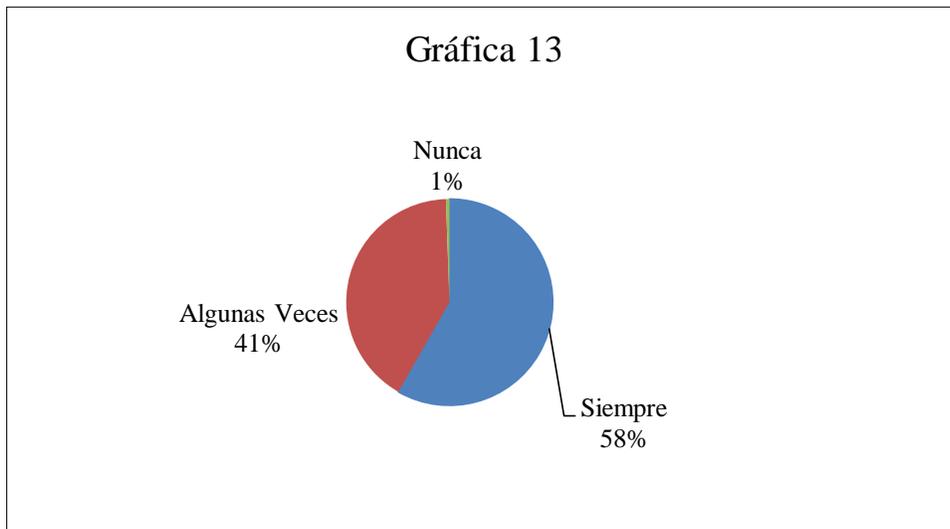
Análisis: el 52% posee un área específica para realizar sus actividades, mientras el 48% restante carecen de un área específica, así que deben involucrarse en las áreas del restaurante al que pertenecen.

Pregunta 12. ¿Se siente cómodo en su área de trabajo?



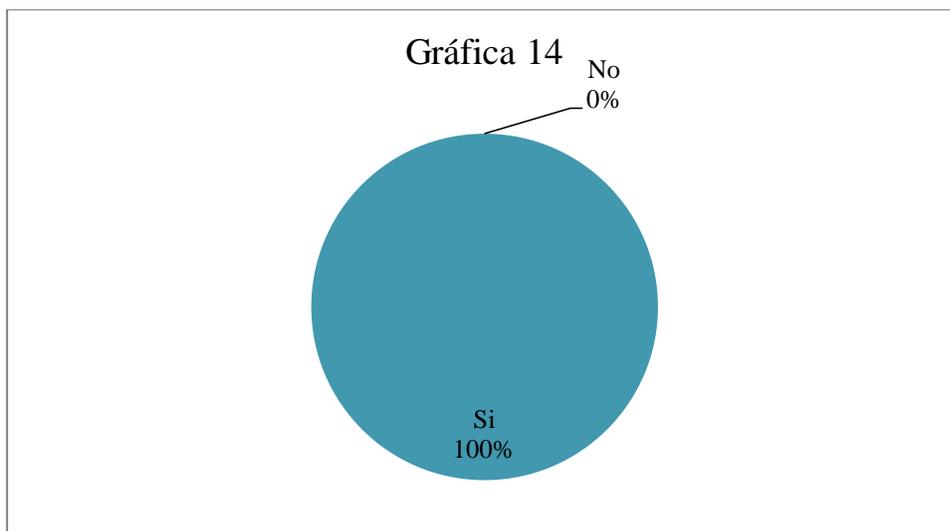
Análisis: el 98% de los trabajadores del área de restaurantes se encuentra cómodo en su área de trabajo y solo el 2% no se siente a gusto.

Pregunta 13. ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar sus tareas?



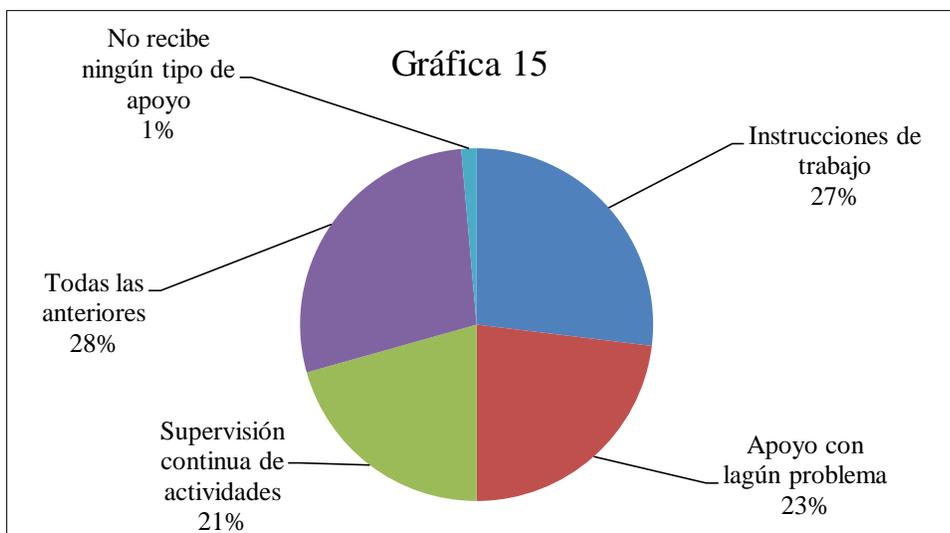
Análisis: el 58% de los trabajadores siempre cuentan con el equipo necesario para realizar sus tareas, un 41% algunas veces y el 1% nunca cuenta con el equipo necesario para realizar sus tareas.

Pregunta 14. ¿Conoce el nombre de su jefe?



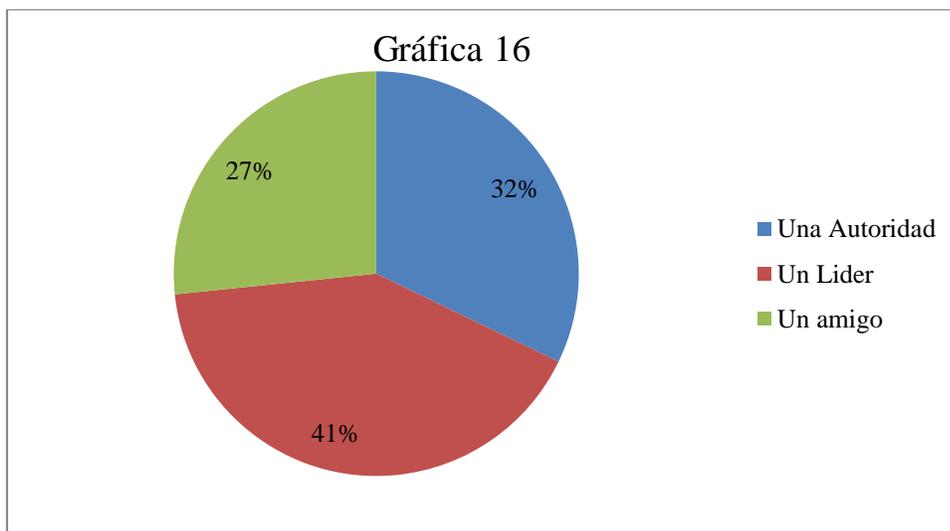
Análisis: el 100% de los colaboradores conoce el nombre de su jefe.

Pregunta 15. ¿De qué manera colabora con usted su jefe?



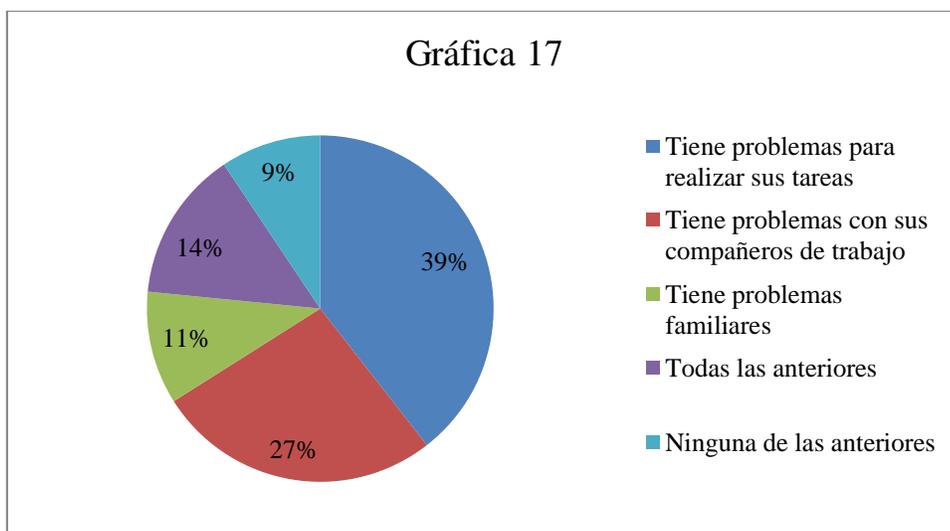
Análisis: se puede observar que el jefe colabora con sus subordinados en diferentes formas, un 27% con instrucciones de trabajo, un 23% los apoya con algún problema, el 21% con la supervisión continua, a un 28% con todas las anteriores y solo 1% no recibe ningún tipo de apoyo.

Pregunta 16. ¿Cómo considera a su jefe?



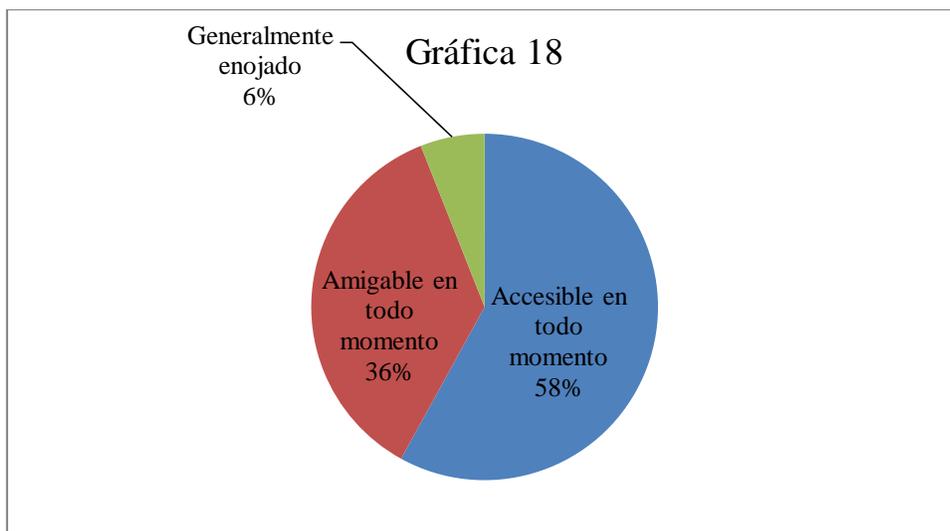
Análisis: el 41% de los trabajadores consideran a su jefe como un lider, el 32% una autoridad, y el 27% un amigo.

Pregunta 17. ¿Cuándo solicita la ayuda de su jefe?



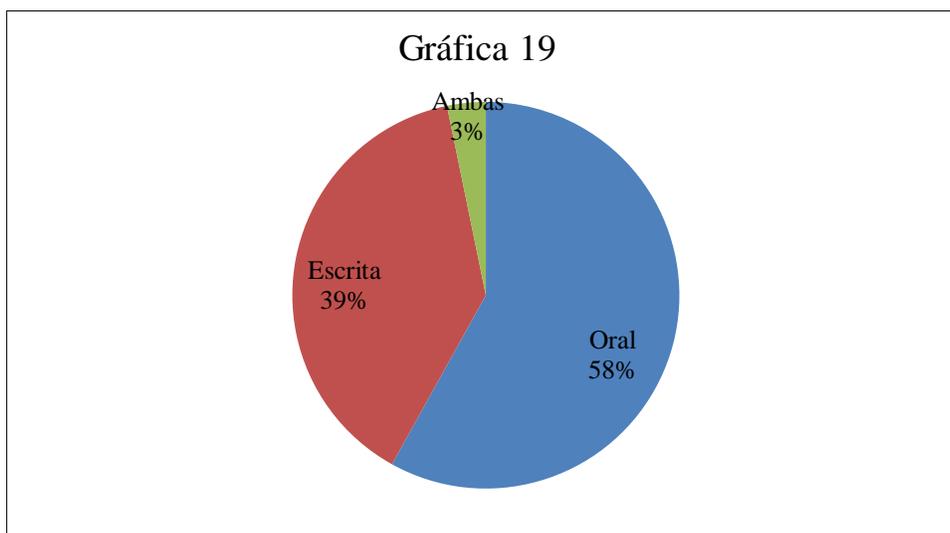
Análisis: un gran porcentaje de los trabajadores encuestados, 39%, asegura solicitar ayuda a su jefe al tener problemas relacionados tareas laborales, 27% con desacuerdos y conflictos entre sus demas compañeros, 11% en relacion a problemas familiares, 14% eligió todas las anteriores y 9% de los encuestados asegura no solicitar ayuda a su superior en ninguno de los casos planteados.

Pregunta 18. ¿Cuál es la actitud de su jefe inmediato?



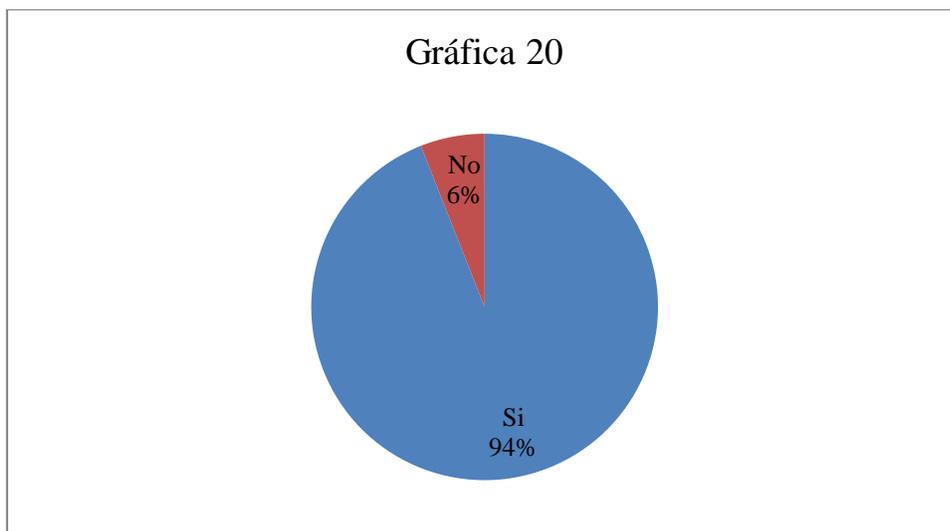
Análisis: con la pregunta anterior, se racabó que 58% de los empleados consideran que jefe es accesible en todo momento en relación a problemas del restaurante, 36% indica que el jefe es amigable en todo momento y 6% considera a su jefe como alguien enojado.

Pregunta 19. ¿Qué forma de comunicación utiliza su jefe para comunicarse con usted?



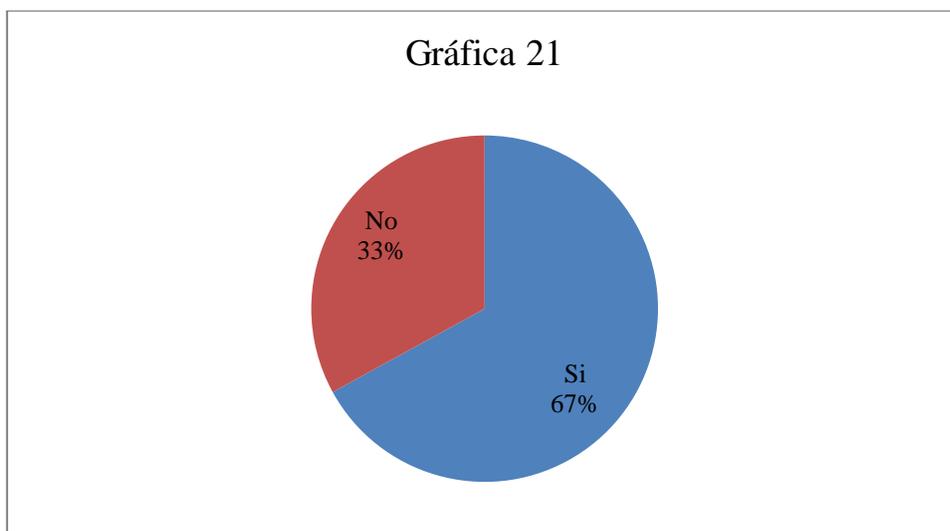
Análisis: 58% de los trabajadores indica que el jefe se comunica por lo general en forma oral, 39% de forma escrita, y 3% indicó que ambos son medios de comunicación utilizados, tanto oral como escrita.

Pregunta 20. ¿Cuenta con el apoyo de su jefe para la solución de problemas?



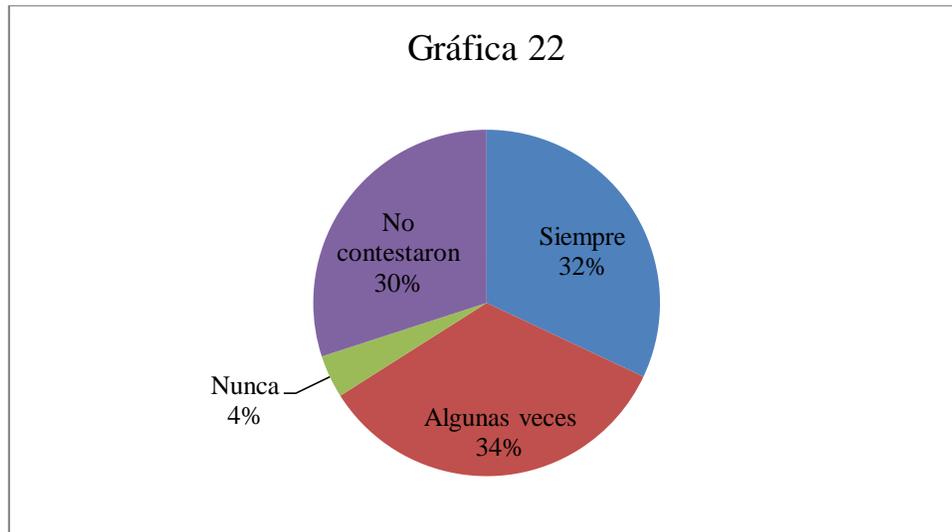
Análisis: el 94% de la población encuestada cuenta con el apoyo de su jefe para la solución de diferentes problemas que se dan dentro del restaurante, mientras 6% niega recibir asistencia de su superior.

Pregunta 21. ¿ Ha realizado alguna sugerencia a su jefe?



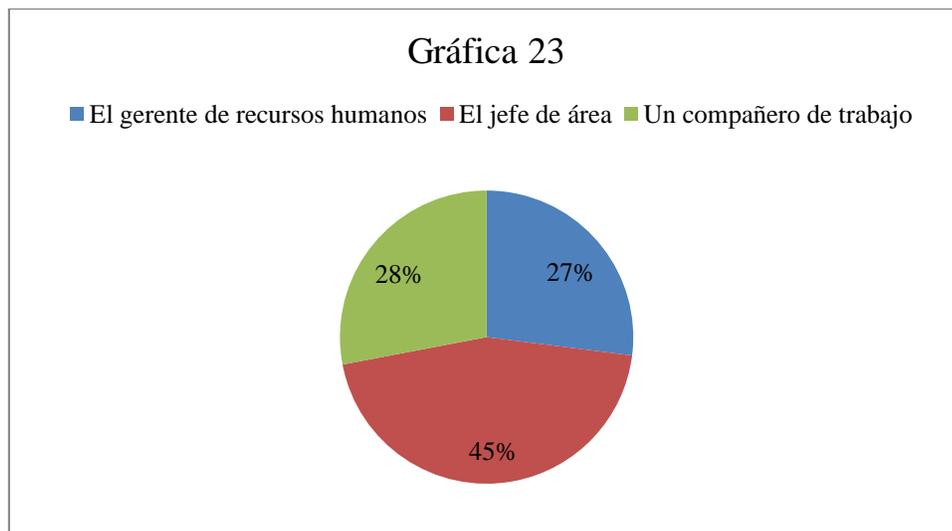
Análisis: según la grafica, el 67% de los empleados han realizado sugerencias para la mejora de la tienda a su jefe, mientras 33% no ha dado sugerencias de ningún tipo a su jefe.

Pregunta 22. ¿Toma en cuenta su jefe sus sugerencias?



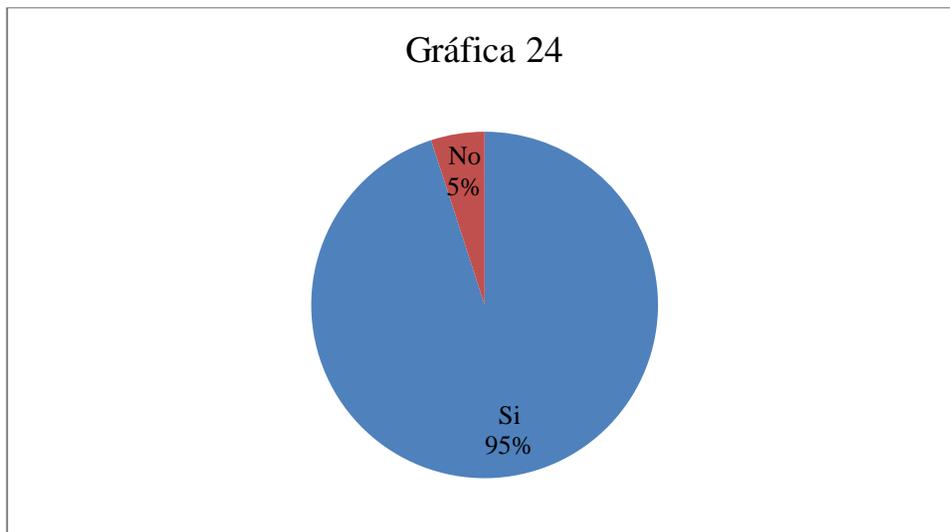
Análisis: la toma de sugerencias por parte de los jefes hacia los colaboradores es de un 34% algunas veces, 32% asegura que su jefe siempre toma en cuenta sugerencias, mientras el 4% niegan tomar en cuenta sus sugerencias, 30% prefirieron no contestar la pregunta planteada.

Pregunta 23. ¿Quién le proporcionó la inducción a su puesto de trabajo?



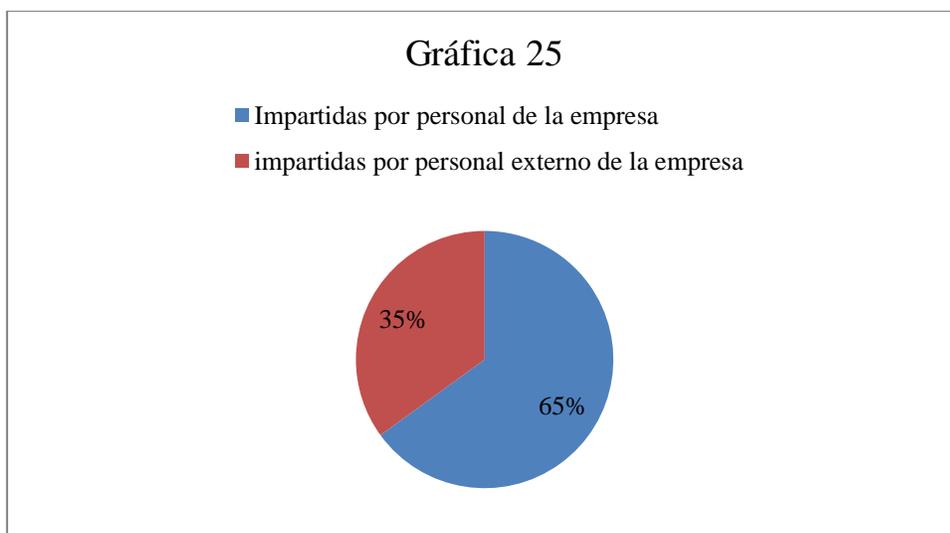
Análisis: el 27% indica que el gerente de recursos humanos es la persona quien los introdujo, 45% afirma que es el jefe del área la persona quien lo hizo, y 28% que el primer día de trabajo fue un compañero quien lo introdujo a su puesto de trabajo.

Pregunta 24. ¿Recibe capacitaciones?



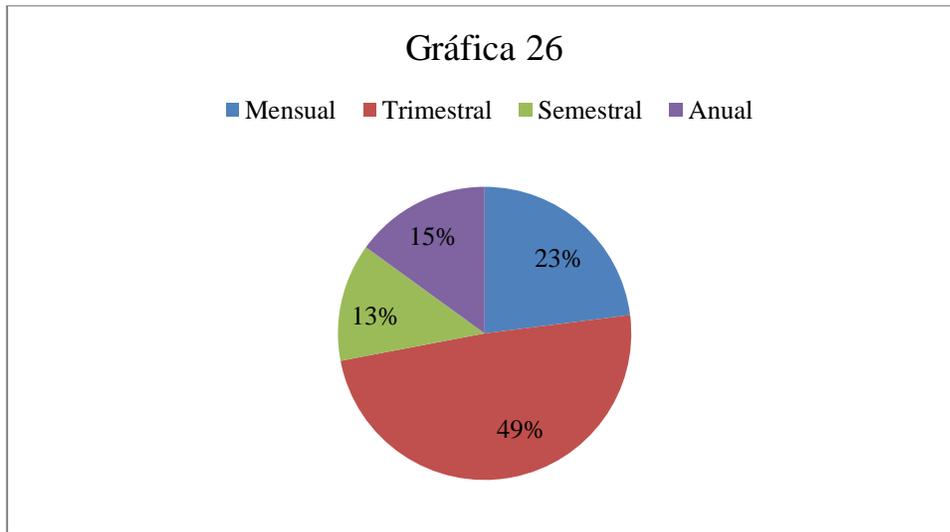
Análisis: el 95% de los encuestados contestaron que si reciben capacitaciones por parte de la empresa, mientras un 5% contestó lo contrario.

Pregunta 25. Las capacitaciones son:



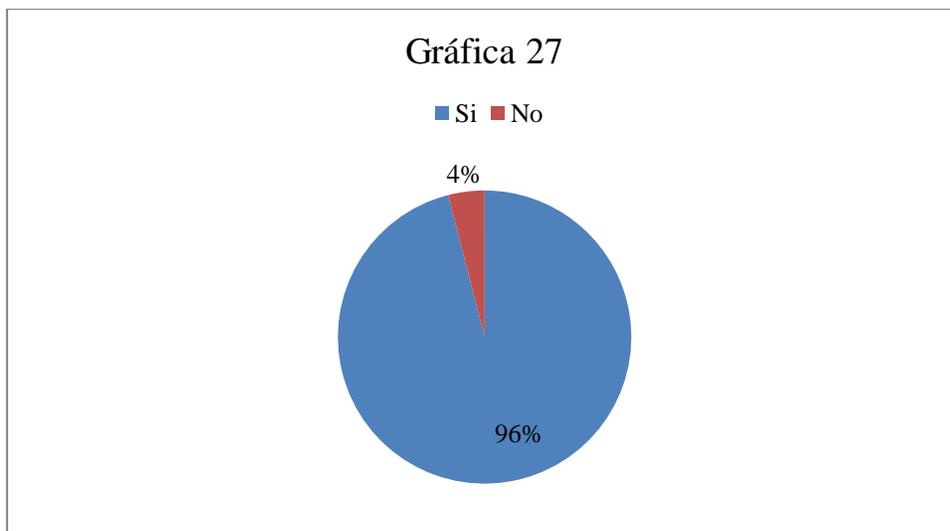
Análisis: según los empleados entrevistados, el 65% corresponde a las capacitaciones que imparte la empresa con personal de la misma mientras el otro 35% corresponde a las capacitaciones que son impartidas por personal ajeno a la empresa.

Pregunta 26. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?



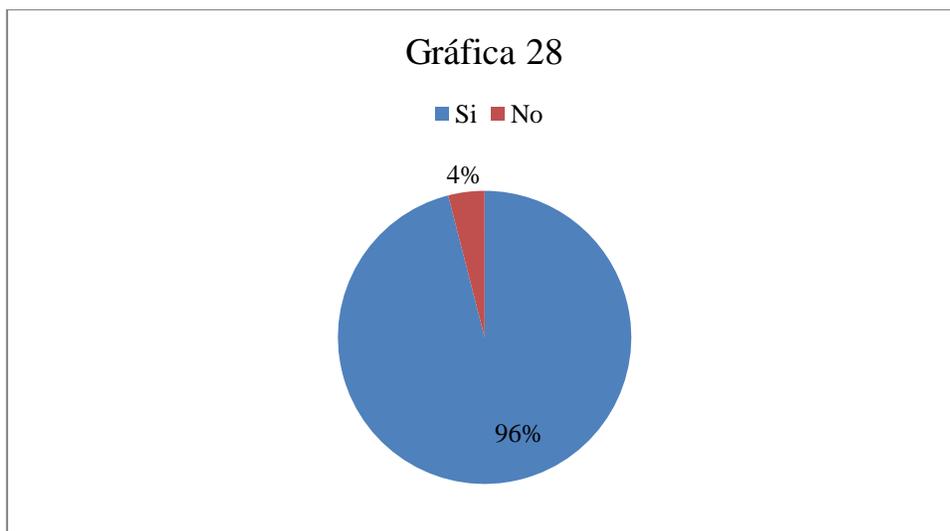
Análisis: el porcentaje más alto es de 49% con capacitaciones de forma trimestral, también se realizan de forma mensual con el 23%, semestral con el 13%, y de forma anual con el 15%.

Pregunta 27. ¿Recibe temas de su interés en las capacitaciones?



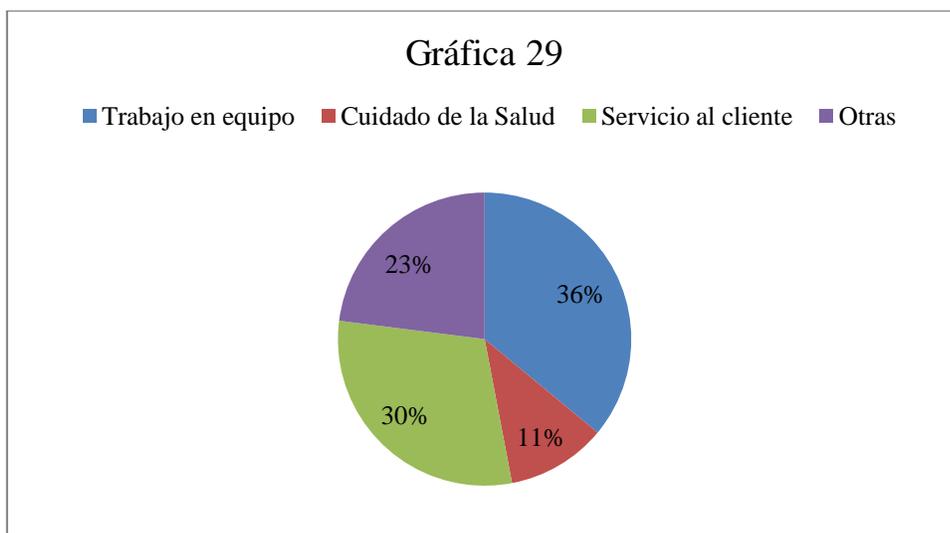
Análisis: el 96% dijo que sí había recibido temas de su interés en las capacitaciones, 4% lo negó, esto indica que la mayoría está conforme con las capacitaciones impartidas por la empresa.

Pregunta 28. ¿Es capacitado para las tareas que realiza?



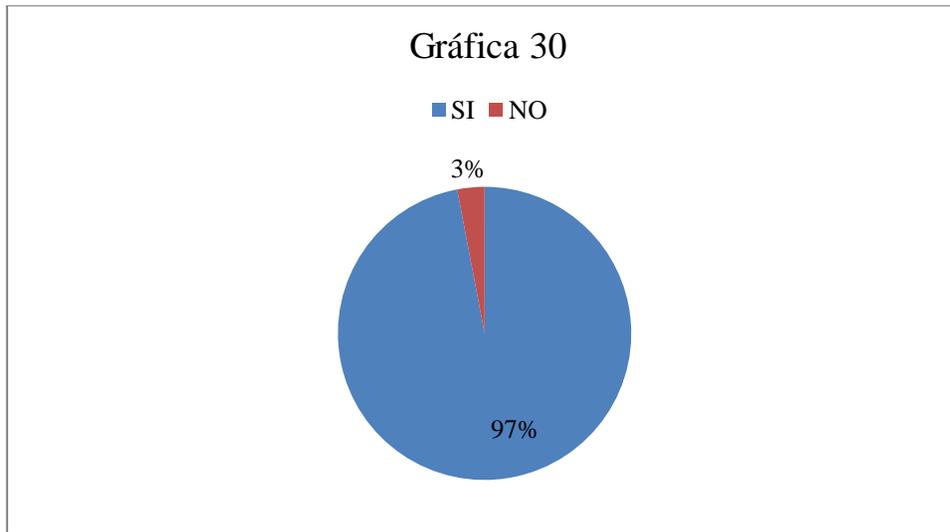
Análisis: 96% de la población respondió que sí, mientras que un 4% dijo lo contrario, esto indica que la mayor parte de los trabajadores realiza bien su trabajo gracias a las capacitaciones impartidas mientras un pequeño porcentaje está inconforme.

Pregunta 29. ¿Cuál es la última capacitación recibida?



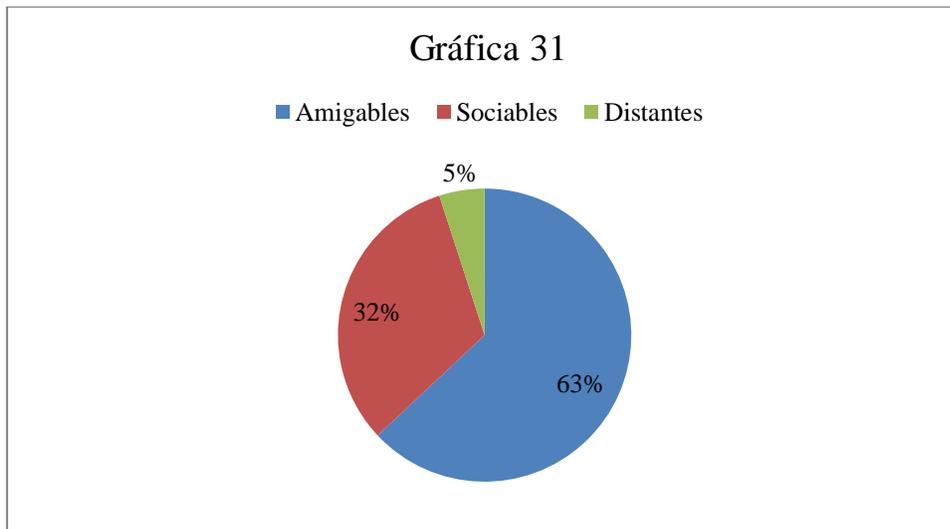
Análisis: de las últimas capacitaciones recibidas, el 36% dijo que fue sobre trabajo en equipo, 30% de servicio al cliente, 23% otras y 11% sobre el cuidado de la salud, lo que indica que es por el tipo de sector que los trabajadores son capacitados de diferentes temas de interés.

Pregunta 30. ¿Mantienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?



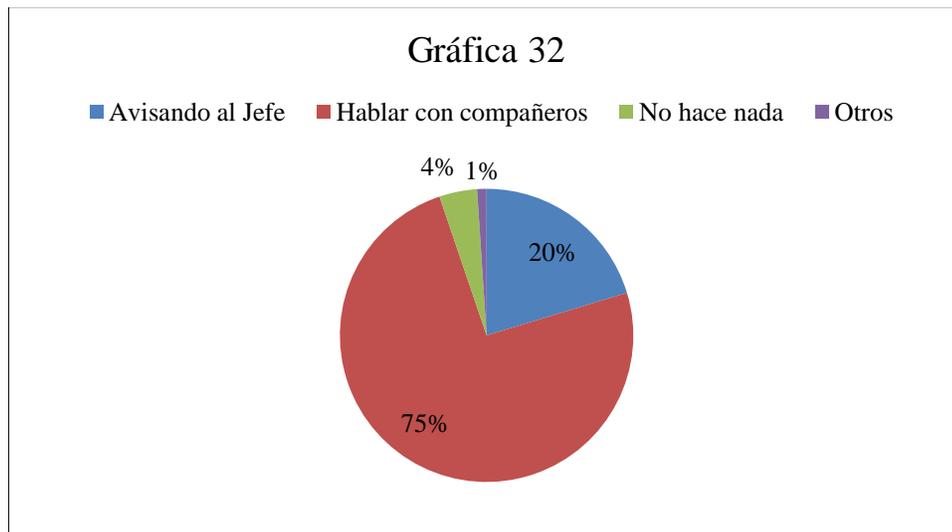
Análisis: se les preguntó a los trabajadores si mantienen buenas relaciones con sus compañeros, el 97% dijo que si, mientras que el 3% afirmó lo contrario. Esto indica que la mayoría trabaja en armonía.

Pregunta 31. ¿Cómo son sus compañeros de trabajo?



Análisis: La mayoría, con un 63% responde que sus amigos son amigables, siguiéndole un 32% como sociables y un 5% distantes, esto demuestra que tienen un buen concepto entre sí.

Pregunta 32. ¿Cómo soluciona los problemas entre compañeros de trabajo?



Análisis: respecto a la solución que le dan a los problemas entre compañeros, se puede observar que prefieren hablar y resolver sus problemas entre ellos, con un porcentaje del 74%, antes de informar al jefe inmediato o no hacer nada.

4.1 Análisis de resultados

Se procedió a relacionar las distintas variables producto de la recopilación de datos en las encuestas, observándose lo siguiente:

4.1.1 Puestos de Trabajo

Comercializadora de alimentos cuenta con personal joven la edad promedio es de 26 años, representado por el 80% de empleados en las tiendas, por su entusiasmo y facilidad en el aprendizaje son una fortaleza para la empresa. Se detectó que los empleados en un 30% tienen menos de un año de laborar para la empresa, indica que hay un nivel moderado de rotación de personal. Los trabajadores de más de 30 años que representan el 20% del total de personal de las tiendas, trabajan en el área operativa. Los trabajadores se sienten satisfechos con su área de trabajo en un 98%, al manifestar que la mayoría de veces cuentan con el equipo necesario para realizar sus tareas en un 58%.

De lo anterior se identificó que un 50% del personal se encuentra en horario rotativo, al estar satisfechos en un 91%, este tipo de horario les favorece para atender asuntos personales y otras actividades.

4.1.2 Identidad Organizacional

De acuerdo al estudio practicado se detectó que el personal en su mayoría no se encuentra identificado con la empresa, específica en lo que respecta a su historia, misión y visión organizacional. El 66% de los empleados conocen la historia de la creación de la empresa, de ellos, la mayoría tiene menos de tres años de trabajo. Al momento de preguntar a los trabajadores si conocía la misión de la organización sólo una persona identificó que ninguna de las dos opciones era la correcta, de la misma forma se les preguntó si conocían la visión de la empresa, el 50% respondió en forma afirmativa, sin embargo solo dos la escribieron de forma correcta.

Los valores son transmitidos de una manera correcta por la empresa, al tener presente que la mayor parte del personal los identifica, practicándolos en el área de trabajo. Se preguntó al personal si conocen las normas establecidas por la organización, se identificó que un 97% de empleados si las conoce. El 95% del personal dice conocer los incentivos de la organización, pero no se muestran satisfechos con los mismos. No obstante se aprecia que los empleados si han percibido una adecuada trasmisión de los valores empresariales, esto se refleja en su comportamiento y forma de atender al cliente.

4.1.3 Relación jefe-empleado

El estudio realizado se percibe apoyo directo del jefe superior inmediato. Se observa que la mayoría de los trabajadores cuentan con el apoyo, supervisión e instrucciones del jefe, sobre todo se aprecia esta disposición de los colaboradores, que se ubican entre las edades de 18 a 25 años de edad.

Un 58% considera al jefe como accesible, y buena comunicación entre ambos, ayuda a lograr el alcance de objetivos y metas empresariales. El 67% del personal hace sugerencias al mostrar iniciativa, al identificar un alto grado de interés por parte del personal en mejoras de la organización.

4.1.4 Recursos Humanos

Existe una debilidad al momento que el empleado es presentado en el primer día de trabajo, no existe consistencia en las respuestas, si bien el 45% fue incorporado por el jefe, un 28% fue presentado por un compañero de trabajo.

La mayoría de los trabajadores recibe capacitaciones y el 96% afirma estar capacitado para las tareas que se le asignan. Sin embargo, no son impartidas con la misma frecuencia a todos, un 49% mencionó recibirlas de forma trimestral y un 15% en forma anual.

Los temas de las capacitaciones no son uniformes para todo el personal, el último tema recibido fue trabajo en equipo para un 36%, servicio al cliente para un 30% y cuidado de la salud para un 11%.

4.1.5 Relaciones entre compañeros

El 97% de los trabajadores menciona tener buenas relaciones con los compañeros, quienes se encuentran dentro del rango de edad de 18 a 26 años. El buen ambiente de trabajo se evidencia en las relaciones interpersonales un 63% califica a los compañeros de amigables y un 32% los identifica sociables, al mostrar como resultado buen trabajo en equipo y la mejora continua en las actividades laborales.

Al presentarse conflictos el 74% indicó tener una comunicación abierta con los compañeros de trabajo, antes de comunicarlo al jefe inmediato, y de no solucionarse un 20% avisaría al jefe, al reflejar las buenas relaciones interpersonales que existen en las tiendas y el agradable ambiente de trabajo

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Objetivo de la propuesta

Reafirmar la cultura corporativa de la empresa Comercializadora de Alimentos.

5.2 Justificación de la propuesta

Con base al análisis realizado a la empresa, se detectó deficiencias en la cultura corporativa, los empleados no conocen la misión y visión de la empresa y hacia dónde van dirigidos los esfuerzos de la empresa. Solo los de reciente ingreso saben la historia de la empresa. Aunque hay material escrito no se comunica. Se propone realizar un plan de difusión de la cultura corporativa, que se espera llevándolo a la acción baje el índice de rotación de personal de moderado a bajo y así crear sentido de pertenencia.

5.3 Plan Cultura Corporativa

5.3.1 Objetivos

General

Inculcar a todos los trabajadores la filosofía corporativa conforme a la misión y visión de la empresa, para crear lealtad, fidelidad e identidad del trabajador hacia la empresa.

Específico

Establecer actividades que contribuyan a la identificación del personal con la empresa.

Fomentar la lealtad y sentido de pertenencia para beneficio de trabajadores y empresa.

Crear ventajas competitivas en las cuáles se involucre a los empleados ante la competencia.

5.3.2 Metas

Que la identidad de la empresa se fortalezca con el trabajador, al optimizar su participación en el cumplimiento de los objetivos, el sentido de pertenencia y la imagen ante el cliente tanto interno como externo.

5.3.3 Estrategias

Renovar la cultura organizacional con valores, actitudes y comportamientos, al tomar en cuenta la visión y la misión.

5.3.4 Tácticas

Capacitar al personal con la filosofía corporativa.

Colocar en lugares visibles medios informativos con la visión y misión, dentro de los restaurantes.

Evaluar de forma constante por medio del supervisor y departamento de recursos humanos el impacto que tenga en el desarrollo de las actividades.

5.3.5 Justificación

El plan de capacitación de cultura corporativa, le permite al departamento de recursos humanos, involucrar al personal en el cumplimiento de sus objetivos, al lograr que se sienta parte fundamental de la empresa; crear un grado de pertenencia entre empresa-trabajador, así como crear fidelidad hacia la organización, dar un panorama amplio de hacia dónde se dirige la empresa y cuál es el papel que desempeña dentro del mercado internacional.

Cuadro No.2: Matriz de planificación del plan cultura corporativa

Problema	Objetivos	Metas	Actividades	Recursos	Responsables	Tiempo
Falta de identidad de los trabajadores hacia la empresa	Inculcar la filosofía corporativa (historia, visión, misión, valores, etc).	<p>Crear sentido de pertenencia en el trabajador.</p> <p>Tener trabajadores fieles.</p> <p>Mantener personal comprometido, para alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>Crear ese vínculo de familiaridad entre trabajador y empresa.</p>	<p>Realizar reuniones de capacitación interna, a todo el personal.</p> <p>Colocar en lugares visibles, la misión y visión de la compañía, en cada restaurante.</p> <p>Realizar un trifoliar mensual con información relevante de la organización y enviarlo a cada restaurante, para que los trabajadores estén enterados.</p>	<p>Personal de los diferentes restaurantes.</p> <p>Tiempo</p> <p>Salón</p> <p>Cañonera</p> <p>Computador</p> <p>Material de apoyo</p>	Gerente de recursos humanos y jefe de personal.	3 meses

Fuente: elaboración propia, agosto, 2015

5.3.6 Alcance

Cumplir con los objetivos tanto generales como específicos. Lograr fomentar la cultura corporativa, en todos los restaurantes y llevar la capacitación al personal sin excepción alguna.

5.3.7 Presupuesto

Tabla No.1: Presupuesto del plan de capacitación de cultura corporativa

Rubro	Cantidad	Costo	Costo
		unitario	total
Encajonado de visión y misión (2x restaurante)	10	50	500
Material de apoyo (información escrita)	150	4	600
Refacción colaboradores + 2 capacitadores	152	10	1520
Varios	1	300	300
Total			2920

Fuente: elaboración propia, agosto, 2015

5.3.8 Evaluación

La evaluación se llevará a cabo por medio de la observación, preguntas informales realizada por los supervisores, y el uso del sistema de control establecido por la empresa, para conocer si se cumplió con el objetivo del plan y la forma en que éste influye, sobre la actitud de los trabajadores en todos los ámbitos organizacionales.

El supervisor de área debe seleccionar al azar a dos personas o al total en forma discreta, para hacer este tipo de evaluación y rendir un informe al gerente de recursos, de forma trimestral.

5.4 Fases para su desarrollo

5.4.1 Fase 1

Reunión para presentar el plan de capacitación de cultura corporativa, a los trabajadores de los diferentes restaurantes.

Metodología

Definir el ambiente

La reunión se va a llevar a cabo en cada uno de los restaurantes, en horario de 9:30 a 11:30 horas.

Preparar las instalaciones

En un ambiente cómodo y agradable, en el cual los participantes se sienten con la confianza de expresar sus sentimientos e ideas. Hay tecnología ideal para desarrollar la actividad.

Seleccionar al moderador

Gerente de recursos humanos de empresa comercializadora de alimentos.

Participantes

Trabajadores de los diferentes restaurantes (Supervisor de área, encargado de tienda, cajero y dependientes).

Guía para presentación del plan de cultura organizacional

Título: plan de capacitación de la cultura corporativa para crear identidad entre trabajador y empresa.

- Presentación de Moderador

(2-3 minutos)
- Presentación del plan

(no más de 45 minutos)
- Tema a indagar beneficios y requisitos de la implementación del plan.
- Justificación del nuevo plan.
- Importancia del plan de capacitación de cultura corporativa.
- Beneficios que brinda al trabajador y a la empresa.
- Requerimientos de la empresa hacia el trabajador.
- Objetivos a alcanzar con la implementación.
- Desarrollo de la reunión

(20-35 minutos)
- Entrega de información

(10 minutos)
- Palabras de agradecimiento

(2 – 3 minutos)
- Refrigerio

(25 – 35 minutos)

5.4.2 Fase 2

Colocar en forma visible la filosofía corporativa

Se deben elaborar cuadros que contengan la misión, visión y valores de la organización, para ser colocados en lugares visibles, dentro de cada uno de los restaurantes, que servirán de apoyo y recordatorio para los colaboradores, además ayudarán a reforzar la cultura corporativa y afianzar ese sentimiento de pertenencia e identificación hacia la compañía.

Estas herramientas deben colocarse el día de la capacitación del plan, por el gerente de recursos humanos y sellar el compromiso entre ambas vías.

5.4.3 Fase 3

Implementar el trifoliar informativo mensual de la organización

Es importante realizar un trifoliar mensual con información valiosa, para el trabajador y la empresa, así crear una comunicación efectiva que se dé en todas las vías dentro de la misma, en forma ascendente, descendente y cruzada, para que todos los miembros involucrados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, estén enterados de los acontecimientos recientes de la misma, perciban de esta manera la importancia que representan cada uno para la organización. Esto creará un sentido de pertenencia, al sentir que son tomados en cuenta, además de estar informados de todos los acontecimientos relevantes, relacionados con la empresa. Ver anexo 2

Conclusiones

1. Comercializadora de alimentos cuenta con personal joven, el cual muestra entusiasmo al realizar sus tareas y deseos de aprender.
2. La mayoría de los empleados conoce los incentivos que brinda la empresa, pero no se muestra satisfecho.
3. Hay buena comunicación entre el jefe inmediato y el empleado, al lograr el alcance de objetivos y metas empresariales propuestas.
4. La relación entre compañeros se calificó muy buena, lo que da como resultado buen trabajo en equipo y mejora continua en sus actividades laborales.
5. No hay planes de carrera y desarrollo empresarial para los empleados.
6. El personal en su mayoría no se encuentra identificado con la empresa, en lo que respecta a su historia, misión y visión organizacional.
7. Los valores y normas de la empresa son transmitidas a los empleados.
8. Las capacitaciones no son uniformes ni se realizan con la misma frecuencia a todo el personal.
9. Se detectó que al momento de introducir al empleado a su puesto de trabajo no hay una persona encargada de realizar siempre esta tarea.
10. Los trabajadores se sienten satisfechos con su horario de trabajo (50% rotativo).
11. Los empleados manifiestan estar capacitados para las tareas que se les asigna.

Recomendaciones

1. Tener una inducción adecuada, así evitar gastos innecesarios de recontractación.
2. Reforzar los incentivos laborales con planes de carrera y desarrollo empresarial.
3. Dar capacitación sobre liderazgo a los jefes para lograr cumplimiento de objetivos y metas trazadas.
4. Medir por periodos el logro de objetivos y metas establecidas, de esta manera detectar posibles desviaciones y tomar las medidas correctoras oportunas al corregir y mejorar de una forma continua la gestión de la organización, un sistema muy usado es el balance score card que funciona con base a indicadores y medir desde aspectos que incluyen a toda la organización, hasta aspectos que se pueden medir en el restaurante con respecto a la gestión de recurso humano.
5. Realizar un plan de difusión de la Cultura corporativa a un corto plazo será el punto de partida para empezar a ver los cambios, respecto al grado de pertenencia del empleado y disminución de la rotación del personal, sintiéndose parte de la empresa, se unirán los objetivos personales con los empresariales.
6. Efectuar cada seis meses retroalimentación de valores y normas de la empresa, a cargo del jefe inmediato del restaurante.
7. Realizar capacitaciones a los empleados de forma uniforme y con la misma frecuencia en todos los restaurantes.
8. Designar a una persona encargada de introducir a los nuevos empleados en cada restaurante.
9. Llevar control interno sobre el personal fijo y rotativo de cada restaurante.
10. Buscar siempre la mejora continua en los procesos para tener ahorro de tiempo y dinero.

Referencias

1. Burke, W. (1998). “*Desarrollo organizacional*”. Punto de vista normativo. México D.F.: SITESA.
2. Brunet, L. (1999). “*El clima de trabajo en las organizaciones*”. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
3. Davis, K. y Newstrom, J. (1999). “*Comportamiento Humano en el Trabajo*” (10ª Ed). México: McGraw Hill
4. Galindo, M. y Martínez, G. (1997).” *Fundamentos de administración.*” (4ta ed). México: Trillas.
5. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P(2010). “*Metodología de la investigación*”, Mexico: Editorial Mcgrawhill.
6. Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. (2002). “*Administración: Un enfoque basado en competencias*”(9ª ed). Colombia: Thomson Learning.
7. Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985) “*Comportamiento en las organizaciones*”,(6ª ed). México: Interamericana S.A. de CV.
8. Kreither, R. y Kinicki, A. (1997) “*Comportamientos de las organizaciones*”, (3ª ed) España: McGraw- Hill.
9. Méndez (2006). “*Clima organizacional en Colombia.*” El IMOC: un método de análisis para su intervención. universidad del rosario.bogotá: Centro Editorial Servigraphic
10. McClellan, D. (1973). [Testing for competence rether that intelligence].*AmericanPsychologist*,
11. Olaz, A. (2009). “*Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias*”. Murcia. Pág. 197.
12. Rodríguez M., Dario (2005). “*Diagnóstico del clima organizacional*” pp. 159 - 177 , México D.F. Alfaomega

13. Robbins, Stephen P. (1999) "*Comportamiento Organizacional*", México D.F.: Pearson Education
14. Robbins, S. P. y De Cenzo, D. (2000) "*Fundamentos de Administración*" (1ª ed) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
15. Silva, M. (1998) "*El Clima en las organizaciones, teoría, método e intervención*", Barcelona: Editorial EUB, S.L.
16. Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). "*Administración*". (6ª ed) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
17. Steiner, G. (1999). "*Planeación estratégica*", (1ra ed.). México: CECSA
18. Salazar, C., Canales, L. y Cofré, P. (2004) "*Percepción de los efectos del sindicalismo y reforma laboral del año 2001*", en las relaciones laborales, de las empresas de Chillán Chillán viejo. THEORIA Ciencia, arte y humanidades, p 83
19. Universidad Panamericana (2013) Manual de estilo para elaborar opciones de egreso Guatemala.
20. Betzhold, Jorge E. (2006) "*Teorizaciones del Clima*". Recuperado: <http://betzhold.blogspot.com>.
- Rubio Navarro, Elena. (2003) "*Reglas de oro de un buen clima laboral*". Recuperado: <http://www.ualberta.ca/yreshef/fullhome.html>.
21. Bowers y Taylor (2000). *Grandes dimensiones para analizar el Clima Organizacional*. Universidad de Michigan. Recuperado: <http://www.gestiopolis.com>
22. Camisón Zonozza et al (2009). "*Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D.*" Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 18, 123-134. Recuperado: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/33356/32723.pdf?sequence=1>
23. Cabrera P., Noel L. (2003) Tesis de Diploma. "*Clima Organizacional, deseo y demanda. Estudio realizado en Gesta*". Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.

Clima organizacional - Eumed.net. Recuperado:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.htm>

24. Gonçalves, A (1997). "*Dimensiones del Clima Organizacional*", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Recuperado: <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>, 1997.

25. Jimeno Bernal, J. (2013). PDCA Home: "*Gestión de procesos: Cómo definir indicadores (KPI) y cuadros de mando.*" Recuperado: <http://www.pdcahome.com/4501/gestion-de-procesos-como-definir-indicadores-y-cuadros-de-mando>

26. Litwin, G. y Stinger, H.(1978) "*Clima Organizacional*", Simon & Schuster, New York. Recuperado: <http://www.gestiopolis.com>.

27. Marchant, L. (2005) "Actualizaciones para el desarrollo organizacional" primer seminario Viña del Mar. Chile • Marchant, L.; Prieto, A. (2005) "Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile.

28. Moreira, M. (2006). Gestiopolis:" *La organización de la información para la gestión del Conocimiento en las empresas.*" Recuperado:

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/organizacion-de-la-informacion-para-la-gestion-del-conocimiento>

29. Sosa F., Ivett. (2004). "*Estudio del Clima organizacional en entidades turísticas*". Trabajo de diploma. Facultad de psicología. Universidad de la Habana.

30. Toro (2005). Clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de clima organizacional



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Cuestionario de clima organizacional

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el ambiente de trabajo en la empresa.

Agradecemos su colaboración para responder esta encuesta, marcando con una X dentro del cuadro la opción que se ajusta a su respuesta

Edad

18 – 25 años

26 – 30 años

30 años en adelante

1. ¿Cuál es el tiempo aproximado que lleva trabajando dentro de la empresa?

Menos de un año

De 1 año a 3 años

De 3 años a 6 años

De 6 años a más años

2. ¿Qué tipo de horario de trabajo tiene?

Fijo

Rotativo

3. ¿Se siente a gusto con el horario de trabajo establecido?

Si

No

¿Por qué? _____

4. ¿Conoce la historia de la empresa?

Si

No

5. ¿Puede identificar la misión de la empresa?

Ser la fuente de comprensión y satisfacción, para nuestros colaboradores y clientes.

Ser fuente de orgullo y satisfacción, para nuestros clientes y colaboradores.

6. ¿Conoce la visión de la empresa?

Si

No

Si su respuesta es SI, pase a la siguiente pregunta. Si su respuesta es NO pase a la pregunta 8.

7. Escriba la visión de la organización

8. ¿Cuáles son algunos de los valores que promueve la empresa?

Pasión, compromiso, trabajo en equipo.

Lealtad, amor, respeto.

Identidad, valentía, orgullo.

9. Marque las normas establecidas en la organización:

- Portar uniforme completo
- Cumplir con horarios establecidos
- Llamarse por su nombre propio
- Apagar su celular personal durante horas laborales
- El personal femenino debe usar falda
- Todas la anteriores
- Ninguna de las anteriores

10. ¿Cuáles son los incentivos que conoce usted brinda la empresa a sus trabajadores?

- Beneficio de alimentación
- Celebración de cumpleaños
- Día libre por cumpleaños
- Empleado del mes
- Servicios Médicos

11. ¿Tiene un área específica para realizar su trabajo?

Si

No

12. ¿Se siente cómodo en su área de trabajo?

Si

No

¿Por qué? _____

13. ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar sus tareas?

Siempre

Algunas veces

Nunca

14. ¿Conoce el nombre de su jefe?

Si

No

15. ¿De qué manera colabora con usted su jefe?

Instrucciones de trabajo

Apoyo con algún problema

Supervisión continua de actividades

Todas las anteriores

No recibe ningún tipo de apoyo

16. ¿Cómo considera a su jefe?

Una autoridad

Un líder

Un amigo

¿Por qué? _____

17. ¿Cuándo solicita la ayuda de su jefe inmediato?

Problemas para realizar sus tareas

Problemas con sus compañeros de trabajo

Problemas familiares

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

Comente: _____

18. ¿Cuál es la actitud de su jefe inmediato?

Accesible en todo momento

Amigable en todo momento

Generalmente enojado

19. ¿Qué forma de comunicación utiliza su jefe para comunicarse con usted?

Oral

Escrita

Ambas

20. ¿Cuenta con el apoyo de su jefe para la solución de problemas?

Si

No

¿Por qué? _____

21. ¿Ha realizado alguna sugerencia a su jefe?

Si

No

¿Por qué?

22. ¿Toma en cuenta su jefe sus sugerencias?

Siempre

Algunas veces

Nunca

No contestaron

23. ¿Quién le proporcionó la inducción a su puesto de trabajo?

El gerente de recursos humanos

El jefe de área

Un compañero de trabajo

24. ¿Recibe capacitaciones?

Si

No

Si su respuesta es SI pase a la siguiente pregunta, si su respuesta es NO pase a la pregunta 30

25. Las capacitaciones son:

Impartidas por el personal de la empresa

Impartidas por el personal externo de la empresa

26. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

27. ¿Recibe temas de su interés en las capacitaciones?

Si

No

28. ¿Es capacitado para las tareas que realiza?

Si

No

29. ¿Cuál fue la última capacitación recibida?

Trabajo en equipo

Cuidado de la salud

Servicio al cliente

Otras

30. ¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?

Si

No

31. ¿Cómo son sus compañeros de trabajo?

Amigables

Sociables

Distantes

32. ¿Cómo soluciona los problemas entre sus compañeros de trabajo?

Avisándole al jefe

Hablar con los compañeros

No hace nada

Otros:

Anexo 2

Trifoliar informativo

PATROCINADORES



**SI DESEAS PARTICIPAR EN NUESTRO
BOLETIN MENSUAL DEBES ENVIAR TU
CORRESPONDENCIA AL DEPARTA-
MENTO DE RECURSOS HUMANOS**

NUESTRA MISION

Ser una organización responsable, profesional y competitiva, integrada por un equipo de trabajo dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, brindando un servicio superior y enfocado en lograr el cumplimiento de sus metas.

NUESTRA VISION

Ser la fuente de orgullo y satisfacción para nuestros clientes y colaboradores, ofreciendo un producto sano y un servicio fresco de calidad mundial en un ambiente de unión y crecimiento sin fronteras.

Comercializadora
de alimentos

13 caale 12-45, zona 10
Telefono: 23456721

GUATEMALA

**BOLETIN
INFORMATIVO**



Comercializadora
de alimentos

**MENSAJE
MOTIVACIONAL**

¡ANÍMATE!

Quizás hoy sientas tristeza,
abatimiento, desolación, tal vez;
pero , anímate. . .
pues la vida bien vale la pena ser vivida.

No agotes nunca tu fe,
y adquiere confianza
al descubrir que todo lo que
sucede es tan sólo para tu bien.

Captura en este instante la esperanza,
ten la certeza absoluta
de que el don del cielo
siempre se derrama.

Anímate. . .
no esperes al mañana
adquiere hoy mil nuevas risas y
renovados cientos de alegría.

Vive el amor en cada una de sus fases.
y encuentra ahora el sentido a tu vida.

Anónimo

EMPLEAD@ DEL MES



ACTIVIDADES:

**¡ SEMINARIO DE CAPACITACION EN
PRODUCTIVIDAD ALIMENTARIA !**

**A realizarse del 15 de Agosto del
2015.**

**¡Consulta tu día asignado y se
parte del reto para superarnos!**

**CUMPLEAÑEROS
DEL MES**



**FELICITACIONES A LOS
RESTAURANTES:**

- 1.
- 2.
- 3

**POR HABER ALCANZADO LAS METAS DE
ESTE MES**

OPORTUNIDADES :

ASCENSOS

VACANTES

OTROS....