

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Clima organizacional aplicado a la gerencia general y personal de la empresa Magic,
departamento de Zacapa”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Boris Eduardo Landaverry Godoy

Zacapa, octubre 2013

**“Clima organizacional aplicado a la gerencia general y personal de la empresa Magic,
departamento de Zacapa”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Boris Eduardo Landaverry Godoy

Licda. Karen De Lourdes Franco Escobar	(Asesor)
Lic. Edgar Leonel Martínez	(Revisor)

Zacapa, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. César Fernando Orellana Paiz

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Jesús Morales Acevedo

Examinador

Lic. Miguel David Ordoñez Padilla

Examinador

Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa

Examinador

Licda. Karen De Lourdes Franco Escobar

Asesora

Lic. Edgar Leonel Martínez

Revisor

REF.:C.C.E.E.0168-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 01 DE OCTUBRE DEL 2013

SEDE ZACAPA, ZACAPA

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Karen Franco Escobar, tutora y Licenciado Edgar Leonel Martínez, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Clima organizacional aplicado a la gerencia general y personal de la empresa Magic, departamento de Zacapa.”, Presentado por él (la) estudiante Boris Eduardo Landaverry Godoy, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.621, de fecha 09 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


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

Nombre completo del tutor: Karen De Lourdes Franco Escobar
Titulo: Licenciada en administración de empresas
Colegiado No. 16,652
Dirección: 15 ave. y 12 calle B 12-06 calle atrás de la Salle, Zacapa
No. Teléfono Of. 56007990
No. Teléfono Cel. 47608263
E-Mail karendelourdes@yahoo.com

Zacapa, 19 de enero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Clima organizacional aplicado a la gerencia general y personal de la empresa Magic, departamento de Zacapa**", realizado por el estudiante: **Boris Eduardo Landaverry Godoy**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y cinco (85) puntos de cien (100)

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


Licda. Karen De Lourdes Franco Escobar
Administradora de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Edgar Leonel Martínez
Título: Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 8084
Dirección: 2ª. Avenida "A" 10-40 Zona 2. Col. El Chaparro, Zacapa
No. Teléfono Of. 79411084
No. Teléfono Cel. 59309833
E-Mail chitoquinto@hotmail.com

Zacapa, 23 de febrero de 2013


Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Clima organizacional aplicado a la gerencia general y personal de la empresa Magic, departamento de Zacapa**" realizado por el estudiante: **Boris Eduardo Landaverry Godoy**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, agradezco su atención aprovechando para suscribirme muy deferentemente.



Lic. Edgar Leonel Martínez
Administrador de Empresas

c.c. archivo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"


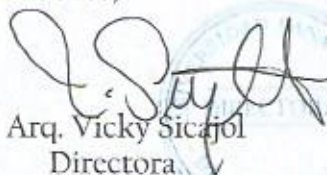
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 563.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba Rodríguez de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderon, hacen constar que el estudiante Landaverry Godoy, Boris Eduardo con carné 201201208 aprobó con ochenta puntos (80 pts.), el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas, el día nueve de marzo del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los nueve días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,



Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



Vo. Bo. Dra. Alba de González
Secretaria General

Marta Matta
C.C. Archivo

CONTENIDO

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1. Marco Teórico	1
1.1 Clima organizacional	1
1.2 Objetivos para el estudio del clima organizacional	3
1.3 Impulsos motivadores	5
1.4 El arte de llamar la atención a los colaboradores	11
1.5 Métodos para evaluar el clima organizacional	14
Capítulo 2	
2. Planteamiento del Problema	23
2.1 Título o nombre de la investigación	24
2.2 Justificación	24
2.3 Objetivos	25
2.3.1 General	25
2.3.2 Específicos	25
2.4 Alcances y límites	26
2.4.1 Alcances	26
2.4.2 Límites	26
Capítulo 3	
3. Metodología	27
3.1 Tipo de investigación	27
3.2 Sujetos	27
3.3 Instrumentos	27
3.4 Procedimiento	28
3.5 Diseño de la investigación	29
Capítulo 4	
4. Aporte	30
4.1 Para la empresa	30
4.2 Para la universidad	30

4.3 Para Guatemala	30
Capítulo 5	
5. Análisis de resultados	31
Capítulo 6	
6. Resultados de la investigación	34
Capítulo 7	
7. Conclusiones	48
Capítulo 8	
8. Propuesta de solución a la problemática	49
8.2 Propuesta a otorgar	49
8.3 Viabilidad del proyecto	50
Cronograma de trabajo	53
Fuentes de consulta	54
Anexos	56
Anexo 1	
Evaluación Integral	57
Anexo 2	
Diagnóstico	67
Anexo 3	
Encuesta realizada al gerente general de la empresa “Magic”	78
Anexo 4	
Encuesta realizada al personal de la empresa “Magic”	80
Anexo 5	
Propuesta	84

Resumen

La elaboración y desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida tuvo como objetivo principal identificar a través de un FODA; las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Magic y en la que luego de realizada la investigación de los anteriores factores y de encontrar la causa principal de la problemática, la misma tuvo la valía para mostrar a la gerencia general una propuesta que les permita tener un apoyo a la solución de las debilidades encontradas.

Posterior a la realización y consecuente detección de la problemática a través del FODA a la empresa, se pudo indicar que la principal debilidad es la relacionada con el apoyo hacia el personal, reconocimiento y la escasa oportunidad de compartir ideas por parte de los empleados y de cómo estos aspectos afectan la adecuada ejecución de las labores y crecimiento de la empresa, por lo que se solicitó a la gerencia general, un estudio de evaluación del “Clima organizacional aplicado a la gerencia general y personal de la empresa Magic, departamento de Zacapa”.

Para desarrollar el estudio se definieron objetivos específicos que permitían determinar la detección de las necesidades de apoyo en capacitaciones para mejorar el desempeño, la verificación de la valoración de las ideas y aportes de los empleados y los reconocimientos respectivos al buen desempeño que actualmente presenta dentro del clima laboral de la empresa Magic, así como evaluar la respectiva satisfacción laboral de los colaboradores.

Por último se presentó la respectiva propuesta que ayudará a la empresa a mejorar el estado del clima y satisfacción dentro de las labores que la empresa tiene actualmente.

Introducción

Muchas y complejas son las situaciones a las que se enfrentan las empresas hoy en día, sin embargo hay una en particular como lo es un adecuado Clima Organizacional, en la cual si no le brinda la atención específica puede ocasionar un deterioro o estancamiento de los objetivos de la empresa. De ello se deriva la importancia que tienen las administraciones actuales en la que deben colocar especial atención a los niveles motivacionales, los canales adecuados de comunicación, ambientes agradables y capacitación continua a fin de establecer dentro de las empresas un desarrollo continuo.

Para efectos de la investigación se selecciono a la empresa Magic, la cual se dedica a la venta de alimentos preparados de alta calidad en el departamento de Zacapa, quien constantemente esta innovando en sus productos y servicios. Empresas en el mismo giro del negocio que Magic, se han visto beneficiadas al establecer programas de mejora del clima organizacional.

La información recabada por medio de la investigación contribuyo en gran manera al desarrollo de una propuesta que permitirá a la empresa Magic, establecer la ruta que debe seguir para alcanzar un clima organizacional sano, que motive tanto a la gerencia como a los empleados de la empresa. Es importante mencionar que la investigación que se realizó es de carácter descriptiva mediante la cual se analizó e investigo la situación actual de la empresa a través de entrevistas con la gerencia y encuestas al resto del personal, con el fin de que la propuesta tenga un mejor alcance.

La investigación tiene como fin lograr que la gerencia reconozca la importancia que tiene el clima organizacional y el papel que juega para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que el recurso humano es el arma competitiva con que cuenta la empresa y como tal se le debe dar la importancia debida.

Por lo anterior se recomienda presta atención especial a la propuesta a fin de ponerla en marcha y realizar las retroalimentaciones respectivas para el desarrollo y progreso de la empresa objeto de estudio.

Capítulo 1

1. Marco Teórico

1.1 Clima organizacional:

Según Alfonso C. (2008) el clima organizacional se define como: un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El mismo autor refiere que el clima organizacional lo conforman elementos como: el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente; el trato que un jefe puede tener con sus subordinados; la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes; los cuales pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. La percepción (lo que sienten de) que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incide directamente en el desempeño y productividad de la organización.

Lo anterior se entiende como la percepción que tienen los empleados de la empresa y lo cual se traduce en el comportamiento que manifiestan hacia la misma debido a esa percepción.

Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

a) Importancia del clima organizacional:

Es importante para cualquier organización que mide el comportamiento de los trabajadores, determinar a través de la percepción los aspectos que incidirán en la actuación de los procesos como la toma de decisiones, en la aparición de conflictos, en su gestión, en la eficacia, eficiencia en la productividad del trabajo así como en otros indicadores y resultados generales de trabajo. El conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales y demás jefes de vital importancia también la satisfacción o insatisfacción laboral en las personas.

El clima organizacional aporta un sinnúmero de herramientas en muchos niveles para su respectivo análisis, por ejemplo permite que los administradores observar el comportamiento y conducta de los empleados de una empresa, entender la complejidad de las relaciones interpersonales (entre compañeros de trabajo), la dinámica de las relaciones esto es entre grupos formales e informales de trabajo y su respectivo surgimiento y lo mejor de todo es que permite a las empresas administrarse y visualizarse en un contexto más amplio de sus negocios.

b) Delimitación de conceptos: Clima y cultura

Estudiosos como Katz y Kahn (1999) toman clima y cultura como sinónimos. Al intentar distinguirlo de la cultura organizacional, otros autores señalan que el clima está en un nivel inferior, pues está inmerso en ella. La cultura lo influye, orienta, forma e informa (Silva, 1996). Como señala Palma (2004), si la cultura es la construcción colectiva de significados abstractos, el clima sería, en consecuencia, la percepción o interpretación de los trabajadores en torno a esas asunciones acerca de su centro de labores.

Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) aprecian así la diferencia: el clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas. Refieren, asimismo, que el clima es subjetivo, temporal y manipulable.

La cultura, en cambio, tiene una larga elaboración o procesamiento por el grupo, tiene raíces en la historia de éste, es un fenómeno de más larga duración y menos vulnerable a la manipulación. Aún más, estos autores remarcan el hecho de que en sus investigaciones clima y cultura, medidos con sendos cuestionarios, apuntan a fenómenos diferentes y claramente distinguibles por sus evaluados (Alonso, Sánchez, Tejero y Retama, 2000).

Denison (1996), tras realizar un prolijo examen de ambos conceptos, concluye que pese a su origen histórico diferente, en las investigaciones de los últimos años ambas entidades está acercándose y hasta intercambiando enfoques. Ya no puede atribuirse la exclusividad de la metodología cuantitativa a los estudios de clima ni la cualitativa a los trabajos sobre cultura.

El mismo Denison (1996) finaliza afirmando que la diferencia sería más aparente que real. Y que ambos conceptos se dirigen a lo mismo: “la creación e influencia de los contextos sociales en las organizaciones”.

1.2 Objetivos para el estudio del clima organizacional:

- Determinar, estudiar y evaluar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Determinar fuentes de conflicto, que puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica.

a) La naturaleza de la gente:

Según Newstrom (2007) aun cuando la gente tiene mucho en común, también existen marcadas diferencias entre ellas debido a su individualidad que están relacionadas a que cada

persona es única y las experiencias individuales, por lo anterior se tiene que tomar por parte de cada empresa a la hora de administrarse las necesidades de crecimiento y motivación de manera individual para cada empleado.

Percepción: Esto está relacionado a la forma en que cada individuo ve e interpreta cada situación o persona.

Los empleados ven su mundo de trabajo de modos diferentes por diversas razones como personalidad, necesidades, factores demográficos y experiencias anteriores, cualesquiera sean las razones en base a sus percepciones.

Integridad de la persona: Algunas organizaciones pueden desear solo contratar los conocimientos y habilidades de una persona, ciertamente cuando emplean a un individuo lo hacen de manera completa y no solo ciertas características.

La administración a la hora de aplicar los principios del clima organizacional, lo que trata es desarrollar un mejor empleado y al mismo tiempo desarrollar una mejor persona en lo que se refiere a su crecimiento y satisfacción.

Conducta motivada: La conducta de las personas tiene ciertas causas. En determinadas situaciones los individuos están motivados no por lo que la empresa cree que cada individuo debe tener sino por lo que ellas mismas desean. La motivación representa el motor de la parte más importante de toda empresa que es su personal, por lo que se convierte en una parte esencial de las operaciones de la organización.

Deseo de participación: Una parte fundamental en la actualidad es que todo empleado busca oportunidades de participar en las decisiones importantes principalmente para adquirir el sentido de pertenencia, contribuir con su talento e ideas al éxito.

En referencia a lo anterior las empresas necesitan abrir un campo en que ofrezcan oportunidades de participación significativa para sus empleados.

Valor de la persona: Todo individuo necesita ser tratado como algo que es totalmente diferente y superior a lo existente, a consecuencia de ello se deben establecer normas de cuidado, respeto y dignidad, que permitan fomentar en los empleados que no son solo instrumentos de trabajo.

b) Cultura Organizacional:

De acuerdo a Newstrom (2007) la cultura organizacional se define como “el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización”.

Esta cultura organizacional representa una parte fundamental del ambiente laboral ya que determina la forma en que los empleados realizan su trabajo.

La misma brinda una identidad dentro de la organización a los empleados, brinda una fuente de estabilidad, seguridad y continuidad dentro de la misma.

Como continua diciendo Newstrom “las culturas ayudan a estimular el entusiasmo de los empleados, pues atraen la atención, comunican una visión y en general suelen honrar como héroes a los individuos de alta productividad y creatividad”.

c) Modelo de motivación:

La motivación como tal representa el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo tome ciertas acciones y se maneje de ciertas maneras, en nuestro caso todo enfocado hacia la organización y sus diferentes metas.

Muy pocas son las actividades que se desarrollan bajo el estímulo espontáneo y personal, por lo que la conducta de un empleado se ve condicionado a un motivo o causa.

“Es tarea de un gerente identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su conducta para motivarlos hacia el desempeño de las tareas” (Newstrom).

1.3 Impulsos motivadores

Según estudios de David McClelland (1955) hay tres impulsos que son más dominantes y significativos para la motivación y aquí se hace un enfoque de los mismos:

Motivación del logro: Es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas.

Diversas son las características que definen a los empleados que están orientados a los logros: trabajan más duro cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es solo moderado y cuando reciben una retroalimentación específica sobre su desempeño.

Motivación de afiliación: es un impulso para relacionarse socialmente con las personas. Las comparaciones de empleados motivados por el logro con que están motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta. Por este lado las personas que se inclinan hacia la afiliación trabajan mejor cuando se les elogia por sus aptitudes favorables y su cooperación.

Motivación de poder: es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Estos empleados desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestos a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos. Esta permite abarcar la necesidad de influir en la conducta de otros para el bien de la organización.

a) Modificación de la conducta:

El mismo Newstrom (2007) se refiere que la modificación del comportamiento organizacional pretende aplicar a la empresa los principios sobre los cuales se puede motivar a los empleados.

Esta modificación de la conducta se basa en que la misma depende de las consecuencias, por lo que los administradores se ven en la necesidad de buscar la manera de controlar, o al menos afectar la conducta de los empleados a fin de manipular las consecuencias.

Y es que esta teoría apoya de manera contundente la ley de efecto, que indica que una persona tiende a repetir aquellas conductas con consecuencias favorables y caso contrario las que son desfavorables.

Por lo anterior el administrador debe tener la habilidad de encontrar consecuencia poderosas que afectan el cambio de los empleados, sin dejar de que están sean capaz de lograr ser controladas y administradas de tal forma que el individuo vea el efecto en la conducta y sus consecuencias.

b) Mejorar su desempeño:

La administración busca como construir un sistema que aliente y fomente la motivación, para ellos la misma trata de combinarse o apoyarse en los incentivos, esto se ejemplifica claramente en el dinero como forma de pago, modelos aplicados al salario y todo tipo de recompensas o medidas relacionadas en base al desempeño de cada empleado.

c) Comportamiento organizacional y evaluación del desempeño:

Cada vez el campo laboral desde el ámbito comercial e industrial es más competitivo, por lo que las empresas requieren que sus empleado mantengan y eleven su propio nivel de desempeño, debido a todo esto las empresas ajustan o preparan su proceso administrativo a fin de alcanzar mejores resultados, esto es algo que se conoce como: Administración por objetivos, el cual es un proceso continuo y que regularmente tiene cuatro pasos para alcanzar un optimo desempeño de sus empleados.

1. Establecimiento de objetivos: donde el jefe junto con el empleado determinan el nivel futuro para su propio desempeño, esto en el ámbito de metas y recursos unitarios globales.
2. Planeación de la acción: es un tipo de planeación relacionada a la participación e independencia de parte del empleado respecto de cómo alcanzar los objetivos. Es inapreciable otorgar autonomía a los empleado y más común que estos utilicen su ingenio y se sientan comprometido con el éxito.
3. Revisiones periódicas: se refiere a la evaluación de los objetivos de manera conjunta por el jefe y el empleado y se realiza de manera informal y otras de manera espontanea.
4. Evaluación anual: este tipo de evaluaciones a diferencia de la anterior es formal respecto al logro de los objetivos anuales del empleado y en algunos casos se pretende que las recompensas a los empleados estén ligadas a los resultados alcanzados.

d) Evaluación del desempeño:

Este es un proceso que se emplea para evaluar el desempeño de los empleados, lo importante dentro de todo este proceso es compartir con ellos la información y buscar formas de alcanzar mejores resultados. Según Newstrom (2007), la evaluación es necesaria con el fin de:

1. Asignar recursos en un ambiente dinámico
2. Motivar y recompensar a los empleados
3. Retroalimentar a los empleados por su trabajo
4. Mantener relaciones justas dentro de los grupos
5. Entrenar y desarrollar empleados
6. Cumplir con las regulaciones legales.

En consecuencia se puede indicar que las recompensas económicas tienen un valor social, además de únicamente monetario y participan de manera importante en la motivación combinado con las expectativas, equidad, modificación de la conducta y basado en las necesidades.

Como base importante para determinar las contribuciones de los empleados, buscar las mejoras en su desempeño y distribuir mejor las remuneraciones e incentivos, se hace indispensables las evaluaciones del desempeño.

e) El liderazgo como parte fundamental del clima organizacional:

Según se define por Newstrom (2007), el liderazgo es de acuerdo a algunos autores como el proceso de influir y promover medidas que apoyen a otros con el objetivo de que estos ejecuten sus labores con entusiasmo para alcanzar los objetivos.

El liderazgo representa una parte importante dentro de la administración ya que la labor más importante de un líder dentro de la organización es influir en otros a fin de persuadirlos a que busquen de manera voluntaria el alcance de las metas y objetivos.

Para todo esto los administradores utilizan este liderazgo para alcanzar los resultados deseados mediante la dirección de actividades, crean una visión y buscan inspirar en los

demás el alcance de esta visión, y que estos puedan darse cuenta por si mismo del potencial en cuanto a las capacidades y habilidades que tienen como individuos y trabajadores.

f) La actitud y satisfacción en el trabajo

Continúa citando Newstrom (2007), que las actitudes “son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen”.

Por ello hay que destacar la importancia que los administradores deben dar a las actitudes de sus empleados hacia su trabajo, hacia su desarrollo profesional y hacia la empresa misma.

g) Satisfacción en el puesto de trabajo:

El mismo Newstrom (2007), indicaba que este representa ese conjunto de emociones que pueden ser favorables o desfavorables que tienen los trabajadores hacia su trabajo. Todo esto trae consigo la estabilidad de la satisfacción en el trabajo las cuales representan las actitudes que se manifiestan por lo general después de un largo periodo, lo cual surgen cuando un empleado adquiere más información respecto de su sitio laboral.

h) Involucramiento en el puesto de trabajo y compromiso con la organización:

Un factor importante para la imagen de un empleado es la medida en que este se comprometa en sus labores, el grado de participación que este manifiesta en la organización, el tiempo y energía y la forma en que este considera el empleo en su vida.

Los empleados con un grado de involucramiento ayudan a demostrar sus necesidades de crecimiento y demostrar la capacidad que tiene en la toma de decisiones y demostrar ser los mejores empleados.

Lo anterior trae consigo el compromiso o lealtad en la medida en que el trabajador se ve identificado con la empresa y sus actividades, ya que este presenta como característica su deseo de participar en el alcance de la misión, metas y objetivos de la organización, todo esto es realizado con constancia y gran disposición.

¿Cómo se puede observar quiénes son los empleados más comprometidos? Es una serie de características muy distintivas como por ejemplo: buenos registros de asistencia, disposición a cumplir las políticas de la empresa y presentan tasas de deserción bajas, poco problemáticos, amplios conocimientos de sus labores lo cual se traduce en una mejor clientela leal y se tiene buenas referencias de ellos lo cual también se ve reflejado en nuevos clientes.

i) Rotación del personal:

La satisfacción en el trabajo es regularmente asociada con una baja rotación de personal y también es más baja la cantidad de empleados que deja la empresa, por lo mismo la probabilidad de que se queden con su empleador es mayor. Debido a la alta rotación de personal hace que exista falta de satisfacción personal, sentir poco reconocimiento, el que los conflictos sean repetidos con un jefe o compañero.

j) Tipos de conflictos que afectan el clima organizacional:

Según Newstrom (2007), esto sucede cuando en determinadas situaciones en las que dos o más individuos están en oposición, principalmente surgen sobre las metas por alcanzar o la forma o métodos que se utilizan para lograr esas metas.

Los conflictos dentro de una organización tienen diferentes niveles que pueden ocurrir entre individuos y grupos y a través de organizaciones cuando compiten, estos niveles se presenta de la siguiente manera:

Conflicto intrapersonal: este ocurre cuando se da en el interior del mismo individuo y es como resultado de los roles en competencia que ha adquirido.

Conflicto interpersonal: se presenta cuando el individuo tienen la necesidad de proteger su autoimagen y autoestima del daño que pueden provocar otros sujetos.

Conflicto intergrupales: un ejemplo claro de estos es cuando los problemas se presenta entre diferentes departamentos, ya que ambos grupos pretenden afectar al otro, adquirir poder y mejorar su imagen.

1.4 El arte de llamar la atención a los colaboradores:

Cuando se tiene la responsabilidad de ser jefe o líder de proceso o gerente de una división, evidenciamos que, una de las habilidades más apreciadas es la de saber llamar la atención y no afectar de modo negativo el clima laboral o convertirse en un agente de conflicto cuando en realidad se pretendía lo contrario.

Sin embargo, esta habilidad no es fácil de desarrollar y menos cuando el llamado de atención que realizamos ocurre al calor de las circunstancias que requieren con urgencia intervenir en el desarrollo de una actividad que debe ser corregida y que por lo tanto es urgente reparar el efecto de una mala decisión o de una acción que resultó desafortunada para la buena gestión de la empresa. En términos más claros, cuando hacemos el llamado de atención en público.

Uno de los componentes de la habilidad, de saber hacer llamados de atención, es el reconocimiento de que algunas de nuestras funciones y de nuestra responsabilidad es orientar de modo positivo, preventivo e incluso correctivo a las personas que hacen parte de nuestro equipo de trabajo.

Ahora bien, muchas veces, cuando se actúa como jefes, se siente temor de confrontar o de pedir explicaciones, en muchas ocasiones preferimos tercerizar el llamado de atención y no lo abordamos directamente. En este sentido vale la pena considerar que los llamados de atención hacen parte del proceso de la gestión que realizamos.

En algunas ocasiones el llamado de atención se hace en público y sin tener en cuenta quienes están presentes, quizá por la situación que se vive o por las condiciones en que ocurre el evento, sin embargo es preciso recordar que parte de la credibilidad, respeto y confianza que tienen los colaboradores nacen precisamente de la forma como se realizan la correcciones y llamados de atención.

Llamar la atención en público puede ser a veces más nocivo que no llamar la atención, ya que se perturba el clima laboral, se genera un conflicto interno en el afectado y puede llegar, si se trata de otro jefe o persona con alguna autoridad, a perder autoridad y respeto con el grupo de personas que fueron testigos del hecho, agravándose cuando se encuentra con sus

colaboradores, clientes o personas con las cuales se relaciona frecuentemente.

Quien recibe el llamado de atención se siente subvalorado e incluso humillado, es una reacción comprensible que lleva a procesos de desmotivación laboral y a cuestionar la idoneidad del jefe y su capacidad para ser líder. Este tipo de reacciones comienzan a crear situaciones de mediano y largo plazo que pueden terminar en eventos de conflicto en ocasiones no deseables. Independientemente de si se tiene o no razón, su ser sufre y la autoestima baja. Además el ego reacciona y lo puede hacer de varias maneras, entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- Silencio sumiso y aceptación de la superioridad del otro. Esto comienza a crear una situación de malestar interno en el colaborador que recibe y acepta sin controvertir la conducta de quien considera su superior. Estas actitudes sumisas pueden llevar a explosiones que se manifiestan en agresiones a los compañeros o peor aún a su familia que recibe por extensión el malestar que siente en la organización.
- Respuesta asertiva sobre las razones del hecho. Existen también personas que son capaces de argumentar de modo proactivo las explicaciones para los hechos y no permiten que el lenguaje se torne agresivo o violento. En cuanto existe la posibilidad de generar un debate saludable que permite incluso mejorar la gestión.
- Agresión de palabra o incluso de hecho. Algunos jefes sienten temor a la reacción de los colaboradores y por tanto prefieren abordar los hechos con un lenguaje agresivo, de tal manera que no queda más opción que escuchar resignadamente para no poner en riesgo el puesto o contestar y asumir las consecuencias.

Ahora bien, el comportamiento típico o por lo menos más común que se evidencia en las organizaciones, tiene que ver con que la mayoría de las personas prefieren reaccionar con el silencio, dejando de lado sus argumentos y razones por temor a perder el trabajo o de crear situaciones bastante incómodas en el futuro cercano.

No obstante, esta actitud motiva al superior a repetir la conducta en ocasiones posteriores ya que considera que es la manera como se debe hacer el llamado de atención, es un triunfo para

las malas maneras y un antecedente que deja de convertirse en reprochable a ser pregonado como alternativa para que la gestión funcione.

Los jefes que gritan e insultan a sus colaboradores están creando todas las condiciones para que los resultados comiencen a ser deficientes o por lo menos no ajustados a las expectativas requeridas, como por ejemplo; la rotación de personal puede comenzar a incrementarse, las ausencias y las incapacidades por enfermedad también, etc.. Ser un ogro tiene sus ventajas, pero sin duda puede crear una distancia que tiene consecuencias en la gestión.

También es posible que se sienta inseguro para sostener una conversación privada con el subalterno y prefiera explotar públicamente para ganar confianza o exponerse con argumentos que quizá le faltan, a pesar de la incomodidad del momento.

Los jefes que no tienen la habilidad comunicativa orientada a saber escuchar y saber mantener una conversación prefieren estos escenarios públicos que les garantiza momentáneamente protagonismo, sin embargo se exponen al ridículo porque quizá su argumento no sea lo suficientemente sólido sino que sea todo lo contrario.

Esta reflexión es una invitación a los jefes, gerentes y sobre todo dueños de empresas que en su trato diario exponen a sus colaboradores en sus debilidades y sobre todo porque desconocen los esfuerzos, intenciones y preocupaciones que hay detrás de cada acción, de tal manera que es importante también saber cómo corregir ya que esto sin duda propicia un mejor trabajo y por supuesto un mejor resultado.

Llamar la atención es, además de una habilidad, una oportunidad para mejorar la gestión de los ejecutivos para desarrollar una mejor relación laboral y convertir al colaborador en una persona capaz de asumir las consecuencias de sus actos sin el temor a sentirse descalificado frente a sus compañeros.

El arte está precisamente en el reconocimiento de mis fortalezas como jefe para abordar con mis colaboradores de modo proactivo y propositivo las situaciones que se viven en el día a día de la organización, entender que la comunicación interpersonal es importante para mantener un clima acorde con la cultura empresarial donde se reconoce que los errores son parte de la condición humana pero la manera de aproximarse a ellos puede variar e incluso pueden convertirse en una oportunidad de crecimiento personal y empresarial.

La invitación final de esta reflexión es para que promovamos con nuestro equipo la conversación personal, en un clima de cercanía y confianza, en privado de tal manera que podamos escuchar también la otra parte y especialmente reconocer que una reunión privada nos permite:

- Limar asperezas. Evitar el conflicto que puede conllevar un evento de discusión pública donde como jefe nos exponemos a equivocarnos o dejarnos llevar por las emociones negativas y crear situaciones de las cuales quizá nos tengamos que arrepentir después.
- Aclarar malos entendidos. Ofrecernos la oportunidad de contextualizar los hechos, reconocer los puntos de vista y encontrar los acuerdos que nos permitan avanzar en la relación laboral.
- Dar la oportunidad de aceptar o rectificar la acción que motiva el llamado de atención.

Tenga en cuenta que hacer los llamados de atención de modo personal y privado, mantiene el clima laboral además de hacer que los gerentes ganen y mantengan su propia credibilidad ante toda la organización.

1.5 Métodos para evaluar el clima organizacional

1.5.1. Las encuestas de clima laboral

El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima laboral puede llegar a ser un tema complejo (requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas), por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con el know-how, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un factor indispensable si queremos asegurar la máxima sinceridad en las

respuestas. La subcontratación de empresas externas para la realización de las encuestas es en este caso una garantía de anonimato adicional para los empleados.

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas:

Preguntas demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.

Preguntas de clima laboral: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.

Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

En muchas ocasiones las empresas aprovechan la realización de una encuesta de clima laboral para introducir en la encuesta algunas preguntas que, aunque no están estrictamente relacionadas con el clima laboral, también servirán a la empresa para mejorar su gestión organizativa. Las encuestas de clima pueden contener con frecuencia preguntas y factores para evaluar la satisfacción de los empleados sobre varios departamentos (por ejemplo, informática o recursos humanos), u otros temas de interés para la compañía.

Es importante afrontar la realización de una encuesta de clima laboral con unas expectativas temporales claras de lo que representa un proyecto de este tipo. La duración de un proyecto de evaluación del clima laboral raramente es inferior a uno o dos meses, puesto que es necesario pasar por diversas fases:

Fase de diseño de la encuesta: Deben definirse los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato). En también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el clima laboral. Este cuadro de mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.

Fase de comunicación: Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de clima laboral. También permite maximizar la participación en la encuesta y eliminar las posibles reticencias sobre el anonimato.

Fase de realización de la encuesta: Antiguamente únicamente se usaban cuestionarios en papel. Hoy en día éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes. El software de encuestas actual permite combinar los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.

Fase de análisis y comunicación de resultados: Obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

Interpretación de resultados y gestión del clima

El software actual, además de automatizar la realización de la encuesta, permite la visualización inmediata de resultados durante la ejecución o al final de la encuesta. Las estadísticas relacionadas con las respuestas se computan automáticamente, así como el cuadro de mando con indicadores (los factores, calculados a partir de las respuestas), que nos permite obtener una visión de más valor añadido sobre los resultados. Las encuestas de clima pueden llegar a tener un número elevado de preguntas (muchas veces alrededor de 80), lo que hace difícil localizar y visualizar los posibles puntos fuertes o débiles del clima de la empresa. En

estos casos es muy importante disponer de un sistema de indicadores automatizado que permitirá simplificar la visualización de resultados y mejorar la gestión del clima.

La tecnología actual también permite la generación automática de reportes (p.ej. en PDF) y el análisis por segmentos de los datos, que permite comprender las diferencias entre grupos, lo que nos permite diseccionar los problemas u oportunidades. También nos permite visualizar evoluciones, que nos ayudarán a entender si las estrategias que se han seguido (por ejemplo una inversión en un determinado factor del clima que estaba mal el pasado año) han surtido efecto y, por lo tanto, ha mejorado la motivación del personal.

El software de clima laboral debe garantizar el anonimato de las personas que han participado en la encuesta. Esto se consigue ocultando de forma automática la información que podría poner en peligro el anonimato de las personas, permitiendo únicamente la visualización de datos por encima de un umbral de anonimato (por ejemplo, grupos de más de 6 personas).

Todo ello puede realizarse de forma cómoda y a través de Internet, sin necesidad de instalar nada en los ordenadores de las empresas en las que se realiza el proyecto de clima laboral.

Además del análisis de resultados a través del software, es importante realizar un análisis de datos cualitativo que incluya el contenido de las respuestas abiertas y cálculos estadísticos ad-hoc. Este análisis cualitativo es conveniente que sea realizado conjuntamente por el staff directivo de la empresa y por un experto en clima laboral, normalmente de una empresa externa. La participación de la dirección es necesaria para situar los resultados en su contexto apropiado. El experto en clima laboral aportará su know-how de recursos humanos, estadístico, estratégico y la posibilidad de comparar (benchmarking) los resultados con otros casos y empresas, lo que permitirá una comprensión y análisis más profundos de los factores motivacionales que hay detrás de los modelos de clima laboral. Ambas partes podrán diseñar la estrategia a seguir para conseguir los objetivos de clima laboral marcados de cara al futuro.

1.5.2. Observación directa:

La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo. Observadores formados pueden codificar estas observaciones para dimensiones clave del clima de cada unidad. También

pueden valores factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan al desempeño de los empleados.

Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente, significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere la involucración de un equipo de observadores altamente cualificado.

1.5.3. Modelo de etapas de la evaluación 360 grados

De la abundante teoría a la simplicidad de la práctica. Como pasa con muchas de las tecnologías de gestión y las metodologías gerenciales modernas, el gran interrogante frente a la implementación de la evaluación 360 grados es el de cómo asegurar la efectividad del modelo cuando se lleva a la práctica.

Aunque no hay fórmulas matemáticas para descifrar el enigma planteado, la revisión de algunos procedimientos relacionados con el cuestionario y la implementación misma de la metodología pueden ser la sustancial distancia entre una experiencia de éxito y otra de fracaso.

De acuerdo con la gestión que se le dé al modelo en cada organización, los objetivos que se ha trazado cada compañía pueden ser cumplidos. La evaluación 360 grados necesariamente debe concebirse como una alternativa de valor en la construcción de cultura de participación entre los integrantes de la empresa.

Su enfoque basado en competencias, es una aproximación hacia el interés de traducir las acciones de los trabajadores en un punto concreto de la estrategia organizacional. Desde esa perspectiva, las garantías de logro no dependen exclusivamente de la optimización de herramientas y procesos asociados, sino del pleno convencimiento y la voluntad gerencial en convertirla en una poderosa herramienta para fortalecer el talento.

También juega un papel importante el grado de identificación y motivación que los participantes demuestran frente a la evaluación 360 grados. Serían inútiles los esfuerzos de la organización en implementar el modelo, si las personas no encuentran valor en lo que la práctica de este esquema puede ofrecerles.

Los resultados obtenidos no deben ser utilizados como un elemento para medir el desempeño de los evaluados y mucho menos para que se le asocie a procesos en recursos humanos diferentes a la capacitación y el desarrollo del individuo.

La evaluación 360 grados tiene validez en el marco de la identificación propia y externa de fortalezas y debilidades de una persona frente al conjunto de competencias y comportamientos que la organización ha determinado como cruciales para la gestión frente a un cargo. Representa entonces una oportunidad de mejora y no de tacha.

Aplicando la prueba

La evaluación 360 grados es un mecanismo puro de desarrollo que tiene diferentes interpretaciones: la más común, la planeación de la carrera profesional. Sin embargo, la aplicación de los resultados no puede extinguirse a este sólo proceso. Su impacto puede aplicarse al mejoramiento de los equipos de trabajo y la organización en general.

Desde la perspectiva individual. Ayuda a identificar áreas de desarrollo que contribuirán en la carrera profesional y competencias en las que puede tener mejor nivel.

La empresa que aplica la evaluación 360 grados debe brindarle al evaluado la posibilidad de interpretar correctamente los resultados y acceder a las herramientas necesarias para su desarrollo.

Desde la perspectiva de equipo. La metodología se centra en la formación de competencias necesarias para las actividades colectivas. Los participantes pueden pedir retroalimentación de sus comportamientos a los otros integrantes del grupo, clientes internos y externos.

En esta instancia los resultados deberían ser valorados por un facilitador externo que propicie sanas discusiones entre los integrantes del equipo. De lo contrario, pueden verse minadas las relaciones interpersonales y en consecuencia, el clima organizacional.

Desde la perspectiva organizacional. Su objetivo es estimular el cambio en las prácticas de gestión y comunicación interna y la actitud de los evaluados frente a competencias como el trabajo en equipo. Para lograr el impacto en este estadio es indispensable que se involucre a la alta dirección. El cuestionario aplicado debe ser personalizado que contemple habilidades cruciales en el cumplimiento de la estrategia.

1.5.4. La escala de Likert

Se basa en la escala de Thurstone, aunque a diferencia de esta, se trata de una escala ordinal. Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, son los siguientes:

- a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.
- c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems.
- d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de la puntuaciones escalares individuales.
- e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.
- f. Categorización jerárquica de la escala.
- G. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

Definición nominal de la actitud a medir

Para el propósito de la encuesta que se propone, se define el clima organizacional como las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, de igual forma es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Para la medición del clima organizacional se propone una escala de medida ordinal, empleando un instrumento de 40 ítems, el cual corresponde a una escala de frecuencia con cinco categorías.

Recopilación de ítems

Para esta encuesta se seleccionaron cuarenta ítems utilizando una escala de medida ordinal. Para cada variable se asignaron cinco ítems con actitud positiva y cinco ítems con actitud negativa. Los ítems seleccionados deben tener las siguientes características:

- Apuntar al presente
- Evitar dar demasiada información sobre los hechos, o aquellos que puedan ser interpretados como tales.
- No ser ambiguos.
- Ser relevantes a la actitud que se quiere medir
- Los ítems deben representar opiniones favorables o desfavorables. No sirven ítems de posición neutra.
- No usar ítems con los cuales todos o nadie esté de acuerdo
- Los ítems deben estar formulados en lenguaje claro y simple, no deben exceder las 20 palabras y deben contener una sola frase lógica.
- Los ítems positivos y negativos deben combinarse en una proporción aproximada de 50%-50%.
- No es necesario exceder de los 40 ítems

1.5.5. Análisis Psicométrico

Un instrumento de medida, se considera fiable si las medidas que se hacen con él carecen de errores de medida, son consistentes. La fiabilidad se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente para los sujetos, por lo que se asume su estabilidad, mientras no se demuestre lo contrario.

El coeficiente de fiabilidad se define como la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los sujetos en dos formas paralelas de un test. Es un indicador de la estabilidad de las medidas. Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest): Se aplica el mismo instrumento en dos ocasiones diferentes a los mismos sujetos.
- Método de formas alternas o paralelas: Se utilizan dos o mas versiones equivalentes al instrumento inicial.
- Método de mitades partidas (split-halves): Se hace una sola aplicación del instrumento dividido en dos y se correlacionan las dos partes.
- Coeficiente alfa de Cronbach: Se realiza una sola administración y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Alfa refleja el grado en el que curvarían los ítems que constituyen el test, es, un indicador de la consistencia interna del test.
- Coeficiente KR-20: Es un caso particular de alfa cuando los ítems son dicótomos, su interpretación es la misma que el coeficiente alfa.

Capítulo 2

2. Planteamiento del problema

El mantener un adecuado clima organizacional, es un proceso continuo que busca adaptar y motivar al hombre a determinado cargo, a través de desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse eficientemente en sus funciones.

Dentro de cada organización hay factores que van entrelazados para su funcionamiento, muchos de los cuales permiten el alcance de las metas y objetivos de la misma y que conllevan al cumplimiento de la misión sin embargo algunas veces existen factores que no logran relacionarse entre sí. Actualmente la empresa Magic tiene ciertos vacíos que de cierto modo pueden repercutir en los objetivos trazados por la empresa, entre ellos se pueden encontrar: Bajos niveles de motivación para desempeñar sus labores, además de la poca comunicación entre compañeros, oportunidades de los empleados de compartir ideas y el escaso adiestramiento o capacitación de personal, lo cual repercute en otras áreas como son el nivel y la falta de control en ventas, carencia de políticas y poco compromiso con los valores de la empresa.

Muchos son los beneficios y objetivos de crear una atmósfera de responsabilidad que permitan tener una organización adecuada, ya que ayuda a mejorar el rendimiento y comportamiento de la fuerza laboral, basados en la importancia que tiene para las organizaciones el recurso humano, se realizó un diagnóstico administrativo con el fin de analizar e investigar el clima organizacional de la empresa Magic, y así encontrar puntos de mejora que permitan a la empresa establecer y mejorar la convivencia laboral.

La investigación que se realizó fue de carácter descriptiva, la cual busca conocer a fondo la situación por la que está atravesando la empresa en cuanto a su clima laboral, y poder así dar conclusiones, recomendaciones y establecer un plan de mejora adecuado al problema.

De acuerdo al análisis en la que se establecieron las debilidades de la Empresa "Magic" se determinó que se encuentra un personal con ciertas opiniones que sugieren la necesidad de establecer un programa de mejoras para el clima laboral, las debilidades que los empleados manifestaron y las cuales se detallan sin ningún orden específico son:

- Son escasas y poco frecuentes las oportunidades en que los empleados reciben capacitaciones para ejecutar sus actividades con mayor confianza y que los superiores vean esto como un apoyo a sus empleados en cuanto a los conocimientos que ellos tratan de brindarles para mejorar el crecimiento y prestigio de la empresa.
- Los superiores no siempre reciben o toman a consideración las sugerencias o comentarios que los empleados dan para mejorar su trabajo lo cual afecta el aspecto anímico y motivacional en cuanto a los aportes que ellos puedan brindar, además de lo que puede afectar la confianza entre colaboradores hacia sus superiores.
- Mientras que la rotación de puestos para este tipo de negocios como en el que se desempeña la empresa Magic es bueno es importante que el mismo se realice de manera que busque el apoyo laboral entre compañeros y no la inestabilidad emocional de los mismos por lo que de no hacerlo de manera adecuada puede ocasionar estancamiento de labores.
- Por otra parte, no se brinda al personal ningún tipo de reconocimiento o crédito, lo que en determinado momento será perjudicial ya que creara escasa identidad tanto con las ideas de sus superiores como con las actividades y filosofía de la empresa.

El permitir que esta problemática siga siendo un vacío para la empresa “Magic”, impedirá que pueda cumplir con los objetivos que tiene determinados, por lo que dicha situación trae consigo el siguiente cuestionamiento:

2.1 Título o nombre de la investigación

“Clima organizacional aplicado a la gerencia general y personal de la empresa Magic, departamento de Zacapa”.

2.2 Justificación

Las empresas que cuenta con un personal que se identifica con la misma y que se sienten apoyados y en un ambiente agradable en cuanto a lo laboral, representan un verdadero motor de crecimiento y contribuye para el alcance de los objetivos, es por ello que se considera de

importancia establecer un programa de mejoras del clima organizacional en la empresa Magic.

Se pretende brindar a la organización un personal que esté plenamente identificado y con alto sentido de pertenencia y motivación adecuada, además de responder la forma en que afrontara la problemática que se pone de manifiesto en cuanto a acciones como la poca frecuencia o escasas capacitaciones para el desarrollo del personal y la empresa, que la comunicación en cuanto a las sugerencias o comentarios pueda ser efectiva y el reconocimiento hacia las actividades que desempeñan los empleados a fin de que permita modificar la actitud y mejorar el rendimiento sin dejar de considerar los intereses de la organización y de los empleados.

Por otro lado no hay nada mejor que el cumplimiento de los objetivos, que aquel donde se produce en un clima laboral favorable y que permite mostrar y desarrollar la capacidad intelectual, creativa y laboral de los empleados y que se refleja en la mejores tomas de decisiones en capacitaciones, ventas, etc.

2.3 Objetivos

2.3.1 General

Determinar el estado del clima y satisfacción laboral de los empleados de la empresa Magic.

2.3.2 Específicos

- Detectar las necesidades de capacitaciones que permitan al personal sentirse apoyados en el desempeño de sus labores.
- Verificar la valoración que se tienen de las ideas y aportaciones de los empleados.
- Detectar si existe una forma de dar crédito o reconocimientos personales a los empleados por las buenas labores realizadas.
- Evaluar la periodicidad de rotación de puestos en las labores que desempeñan los colaboradores.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

- Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa dedicada en la actualidad a la venta de comida china y comida de consumo rápido, denominada “Magic” ubicada en la 12-96 zona 1 del municipio de Zacapa del departamento de Zacapa.

- Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 12 de mayo al 11 de agosto del año 2012.

- Teórica

Entre las referencias bibliográficas para documentar la presente investigación, se pueden mencionar: Lic. Carlos Alfonso, Chiavenato, John W. Newstrom, entre otros autores. Además se consultaron documentos recuperados de internet, siendo estos mismos la base para el soporte del marco teórico y para proporcionar las ideas para desarrollar la propuesta de mejora del clima organizacional de la empresa Magic

2.4.2 Límites

En la presente investigación se presentó una limitante, la cual por motivos de seguridad personal y por ser información de carácter confidencial que no puede conocer la competencia, la gerencia general de la empresa Magic, se abstuvo de proporcionar la información correspondiente a los periodos de ventas tanto anteriores como actuales, lo cual no permitió realizar un cuadro indicativo y comparativo que relacionara año con año, aun cuando se manifestó de manera verbal que si existía un descenso en las ventas del negocio.

Capítulo 3

3. Metodología

3.1 Tipo de investigación:

La actual investigación es de carácter descriptiva, este tipo de investigación es definida como investigación estadística ya que a través de la información recabada se estudió y analizó la situación actual de la empresa donde se presenta una propuesta para colaborar con el comportamiento organizacional.

3.2 Sujetos:

En esta ocasión fue incluido el total de la población que en este caso cuenta con los siguientes participantes:

- Gerente general (1),
- Supervisor de personal (1),
- Supervisor de cocina (1),
- Cocineros (6),
- Ayudantes de cocina (2),
- Distribuidores de pedidos (2)
- Meseros (2).

3.3 Instrumentos:

Para la presente investigación se realizó una observación directa por quien llevo la investigación que era el estudiante responsable donde se persiguió encontrar un conjunto cosas, datos y fenómenos que contribuyera a la investigación, una entrevista y una encuesta estructurada de 11 preguntas con la gerencia general (1 persona) donde se busco encontrar elementos y enfoques prácticos e interpretativos de la investigación y también se traslado una encuesta de 14 preguntas o cuestionamientos para el resto del personal interno (12 empleados que eran los que estaban en turno de labores al momento de encuestarlos).

Debido a que el grupo investigado es de un número reducido de personas, permitió obtener resultados más objetivos respecto a la convivencia laboral, ya que se pudo analizar no solo los

resultados arrojados en las encuestas sino que también las formas de comportamiento de cada uno de ellos, con lo cual se tuvo un panorama más amplio sobre el tipo de clima que predomina en dicha empresa.

3.4 Procedimiento:

La obtención y aplicación de instrumentos del diagnóstico del clima organizacional de la empresa se realizó en base al siguiente procedimiento.

- Envío de carta de solicitud a la gerencia para iniciar la investigación.
- Entrevista personal con la Gerente General de la empresa
- Investigación e indagación para determinar la problemática
- Aplicación de instrumentación
- Compilación de información
- Elaboración de análisis FODA's en cuatro áreas diferentes
- Se seleccionó el tema de investigación
- Planteamiento del problema, metodología y aporte de la investigación
- Elaboración de marco teórico y fuentes de consulta
- Planteamiento del problema y título de la investigación
- Elaboración de introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-
- Elaboración de los instrumentos de investigación (encuestas)
- Verificación y validación de los instrumentos de investigación
- Correcciones a los instrumentos de investigación
- Aplicación de los instrumentos al personal de la empresa incluyendo Gerencia
- Recolección de información de los instrumentos y análisis de resultados
- Presentación de los resultados obtenidos
- Elaboración de conclusiones y la propuesta
- Correcciones de los asesores

3.5 Diseño de la investigación:

El diseño de esta investigación es documental y de campo, donde se mantuvo una comunicación estrecha con el propietario y gerente, y los diferentes colaboradores de la empresa para conocer la problemática.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Para la empresa

Promover a través de la propuesta una mejor actitud laboral que contribuya a tener un excelente comportamiento organizacional de la empresa “Magic” donde se alcancen tanto los objetivos de la empresa como los de cada uno de los colaboradores.

4.2 Para la universidad

Presentar un enfoque distinto en relación a lo que la universidad puede aportar a la docencia como al estudiantado en relación a la estructura y metodología de las Prácticas Empresariales Dirigidas, de igual manera lo que la misma puede contribuir a enfocar una mayor y mejor proyección tanto social como empresarial.

4.3 Para Guatemala

El aporte que se pretende para el país, es que el mismo pueda sobresalir en tener mejores climas organizacionales dentro de las empresas, así mismo brindar que muchas empresas pequeñas y medianas dejen de realizar muchas de sus labores de manera empírica y realicen los estudios respectivos que les permitan identificar problemáticas a fin de hacer los ajustes necesarios para alcanzar sus objetivos y metas.

Capítulo 5

Análisis de resultados

A continuación se muestran los resultados recopilados posterior a la aplicación del instrumento el cual para su estudio se realizaron dos encuestas, una al gerente general de la empresa Magic y la otra a los empleados, dentro de las cuales habían 11 y 14 preguntas respectivamente (véase anexos 3 y 4). A continuación se muestra el análisis respecto a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la gerencia general.

Es de tomar en cuenta que el realizar esta encuesta al gerente general representa la información del responsable que exista un adecuado clima organizacional por lo que tiene un valor significativo a la hora de las decisiones que se toman para el beneficio de la empresa.

Se hace un especial énfasis en que dentro de este análisis se muestra la percepción que tiene la gerencia de la empresa Magic, por ende los mismos habrán de ser confrontados con los resultados de la encuesta a los empleados para determinar si lo que se manifiesta en la misma es real o no.

Los resultados podrán indicar que en la actualidad dentro de la empresa Magic, existe un clima organizacional adecuado sin embargo observaremos en los resultados de la encuesta a los empleados (véase pag. 34 a 47) que hay aspectos que reflejan lo contrario , ya que el mismo se ve amenazado debido a que existen pocas capacitaciones que permitan transmitir las opiniones e ideas en ambas direcciones, esto es gerencia general a empleado y viceversa, y otros aspectos o factores que de acuerdo a los resultados de la encuesta son de vital importancia como los reconocimientos personales y las oportunidades de que se consideren sus opiniones como empleados.

Hay que puntualizar que el entrevistado ha indicado que han sido muy pocas las capacitaciones, por tanto los empleados no reciben de manera constante información clara que indique de dónde están en el alcance de objetivos, que a la vez permita continuar a los empleados identificándose con la empresa y más importante aún, recibir las propuestas del personal que es el que constantemente está en contacto con los clientes.

Por lo demás manifiesta que el personal está motivado y que la relación entre el gerente general y los empleados es buena por lo que eso es importante para establecer que tiene todas

las oportunidades para mantener el buen rumbo que permita el alcance de la misión y los objetivos de la empresa.

En lo que respecta a las preguntas que tienen que ver con los incentivos, el entrevistador respondió que sí tienen los necesarios y por las labores realizadas reciben ingresos adicionales como propinas. Además tienen actividades que permiten una mejor convivencia laboral, pero no está demás que se puedan analizar las formas de llevar a cabo estas actividades que ya tienen y de qué forma puedan emplearse de mejor manera.

En la investigación que se llevó a cabo en la empresa Magic, en la cual se hizo una encuesta a 12 empleados que representa el 80% de la población total de trabajadores se tomó como prioridad establecer cuáles son los factores que han incidido en el clima organizacional actual de dicha empresa.

Para establecer lo anterior se recurrió a indagar en los siguientes aspectos como: capacitación, desempeño, comunicación, trabajo en equipo, incentivos, motivación, reconocimientos, relaciones interpersonales, rotación de personal.

En su mayoría los empleados manifestaron que tienen escasas capacitaciones y que sean acordes a sus actividades laborales, y es que en la actualidad una empresa si quiere alcanzar sus objetivos aprovechando al máximo sus recursos necesita contar con personal altamente capacitado en lo que respecta a los que son sus labores, y en base a los resultados se puede ver fácilmente que ésta es una debilidad de la empresa y de la cual se tienen que tomar las medidas de corrección correspondientes.

Además, se reflejó en el estudio que son pocas o escasas las oportunidades de compartir sus ideas por parte de los empleados (73% según grafica no.9 de análisis de resultados) y que en este aspecto se está desaprovechando un recurso que está dentro de la empresa misma, ya que ellos son la primera fuente de conocimiento en cuanto a la satisfacción de los clientes. Por lo anterior, es necesario tener los canales de comunicación que permitan transmitir las mejoras que redunden en el éxito del negocio.

Es necesario indicar algo más que se vió reflejado según los resultados del estudio, el cual es el escaso reconocimiento laboral a los colaboradores, siendo este un aspecto que se descuida por parte de la gerencia general y lo que realmente se descuida es el rendimiento lo que

involucra resultados, esfuerzo, productividad, eficiencia y compromiso con los objetivos de la empresa.

El premiar o reconocer la labor lograda hace ver al personal lo importante que son sus logros, tanto para él como para la empresa y su crecimiento.

Por último se estableció que aunque respondieron tener conocimiento de la misión y objetivos de la empresa, es evidente el desconocimiento al responder sobre ella, por lo que hay que tener por escrito y en lugar visible la misión y visión de la empresa, aún cuando la gerencia tiene conocimiento de las mismas y sus respectivos objetivos es imperante que todos estén comprometidos y para ello es importante que todos tengan conocimiento de los mismos.

Se rescata del estudio el interés manifestado por parte de los colaboradores en cuanto al futuro de la empresa y lo a gusto que están con la empresa y sus remuneraciones, lo que manifiesta que de antemano existe buena actitud para los cambios que se puedan establecer para mantener la armonía del grupo, mantener valores como el trabajo en equipo y la confianza.

Capítulo 6

6. Resultados de la investigación

La información que a continuación se presenta gráficamente y su respectivos análisis es resultado de la encuesta que se traslado a los empleados de la empresa (ver anexo 4), donde se pretende como finalidad establecer el estado de conocimiento que los mismos tienen de la filosofía de la empresa Magic, de satisfacción laboral, crecimiento tanto laboral como personal, entre otras cosas para así confrontar con lo que la gerencia manifiesta y poder definir la forma de proveer apoyo para mejorar el clima laboral dentro de la empresa.

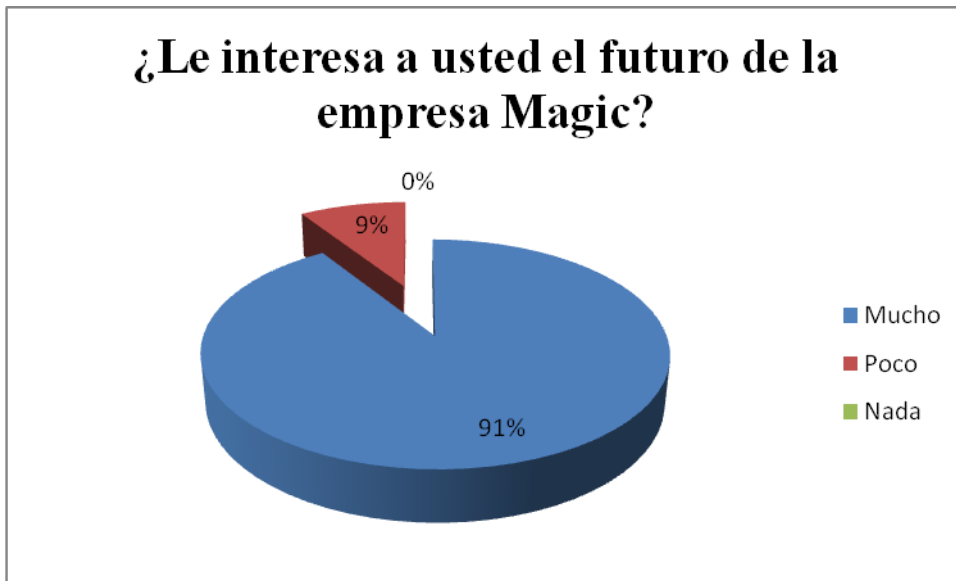
Gráfica 1



Fuente: elaboración propia

Como resultado de la pregunta objeto de estudio se pretende medir el grado de conocimiento que el personal tiene con la filosofía de la empresa, los resultados indican que el 100% de los empleados encuestados tiene conocimiento de los objetivos, misión, visión y valores de la empresa, lo cual se interpreta como un buen principio ya que a través de ello se muestra que el personal conoce las necesidades de crecimiento de la empresa Magic, y hace medible y alcanzables los objetivos ya que todos conocen el propósito que se busca y conocen el camino que deben seguir para alcanzarlo.

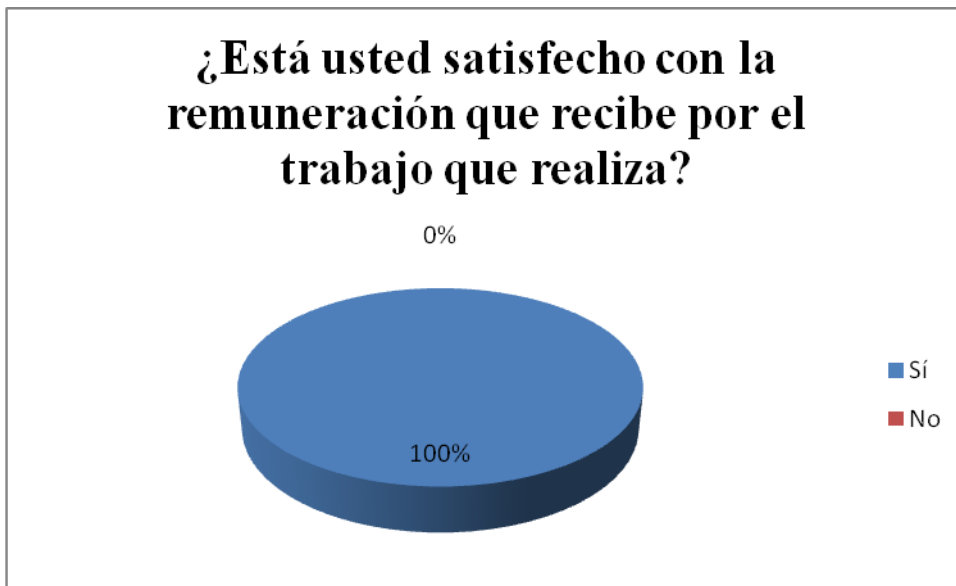
Gráfica 2



Fuente: elaboración propia

El resultado de esta pregunta procura mostrarnos el nivel de compromiso que el personal tiene para con la empresa Magic. La gráfica nos muestra que el 91% del personal encuestado tiene interés en lo que respecta al futuro de las actividades de la empresa lo que muestra también que ellos tienen la disposición de que la empresa vaya más allá de sus actividades y que el personal utilizara sus capacidades para sacar adelante la empresa, mientras que únicamente el 9% de los encuestados reflejo poco interés el futuro de la empresa.

Gráfica 3



Fuente: elaboración propia

Entendiéndose que la remuneración debe ser equitativa y satisfactoria a fin de asegurar una existencia conforme, en dicha pregunta se trata de identificar el grado de satisfacción que se tiene con la remuneración que actualmente reciben los empleados, lo que la pregunta refleja fue que el 100% de los entrevistados mostraron su agrado con el salario que reciben, ya que lo consideran acorde a las actividades que desempeñan y sobre todo que la ley establece.

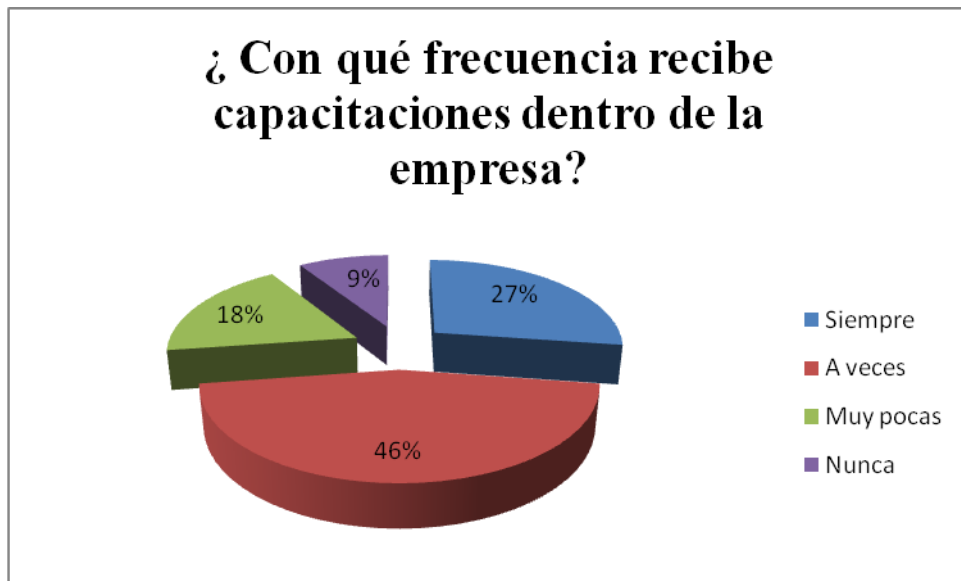
Gráfica 4



Fuente: elaboración propia

Es de vital importancia observar el estado de motivación de los empleados de la empresa Magic, esto refleja el bien personal y del grupo ya que activa, dirige y mantiene la conducta de los mismos. El 100% de los entrevistados manifiesta que se sienten motivados dentro del trabajo, lo cual es bueno para el rendimiento y comportamiento laboral.

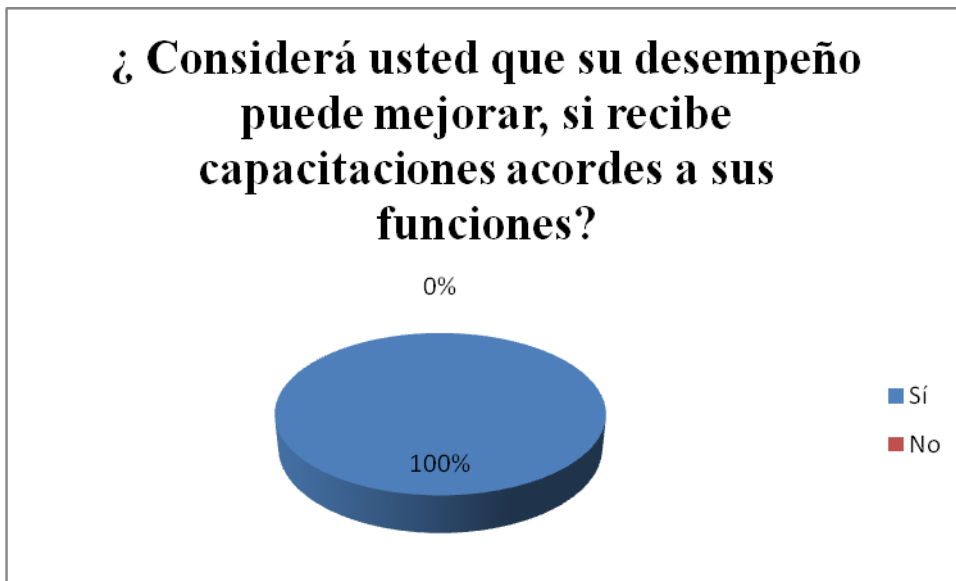
Gráfica 5



Fuente: elaboración propia

Con esta pregunta se pretende conocer que tan en serio se toma la empresa Magic lo que hace, que tanto hace sentir a su personal el respaldo en sus labores y cuanto fomenta la confianza, lo que en la gráfica muestra que actualmente hay aspectos que pueden mejorarse dentro de la organización para tener un clima laboral sano y eso se evidencia en los resultados ya que el 27% manifiesta que siempre reciben capacitación, lo que representa un porcentaje muy bajo para una empresa que busca tener un buen nivel de confianza y apoyo de parte de sus colaboradores. Por otro lado 46% de los empleados objetó que a veces son capacitados y el 18% indican que muy pocas veces reciben capacitación para desempeñar sus funciones de una mejor manera.

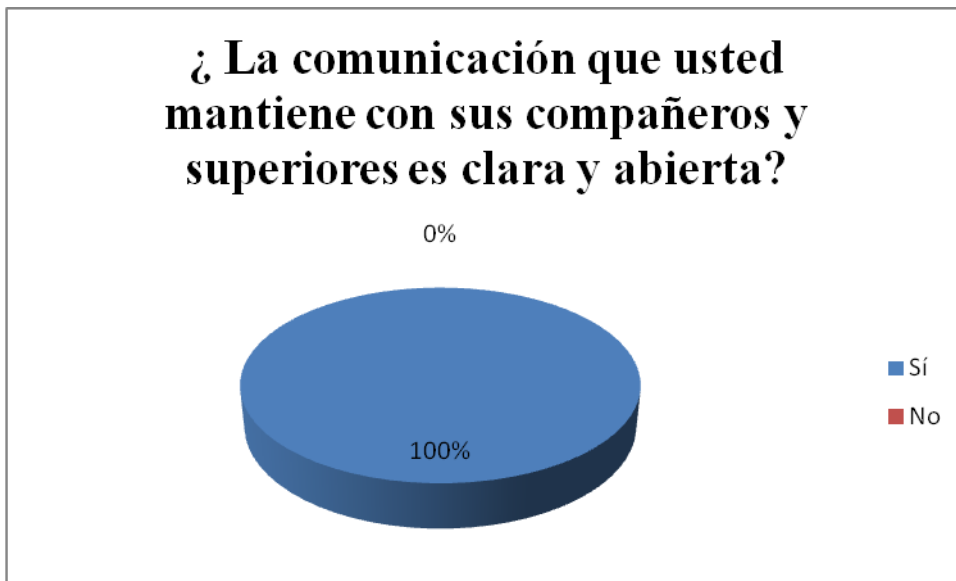
Gráfica 6



Fuente: elaboración propia

A través de esta pregunta se procura mostrar la importancia no solo de las capacitaciones para los empleados sino que las mismas sean consecuentes con sus labores, el resultado obtenido indica que el 100% de los empleados considera que puede mejorar sus labores si recibiesen capacitación acorde a sus funciones, es notable la necesidad que tiene el personal de que existan capacitaciones y que a su vez éstas sean frecuentes a fin de que se transmita a los empleados los conocimientos necesarios y evitar errores que perjudiquen el prestigio, credibilidad y juicios hacia la empresa Magic.

Gráfica 7



Fuente: elaboración propia

Esta pregunta pretende ver si la comunicación vertical y horizontal es efectiva en todos los sentidos y medios disponibles a fin de conocer el grado de confianza y responsabilidad entre compañeros y superiores para contribuir así a mantener un clima laboral agradable, según los datos indican que el total de los entrevistados que representan el 100%, manifiestan tener una excelente comunicación entre compañeros de labores y con sus superiores.

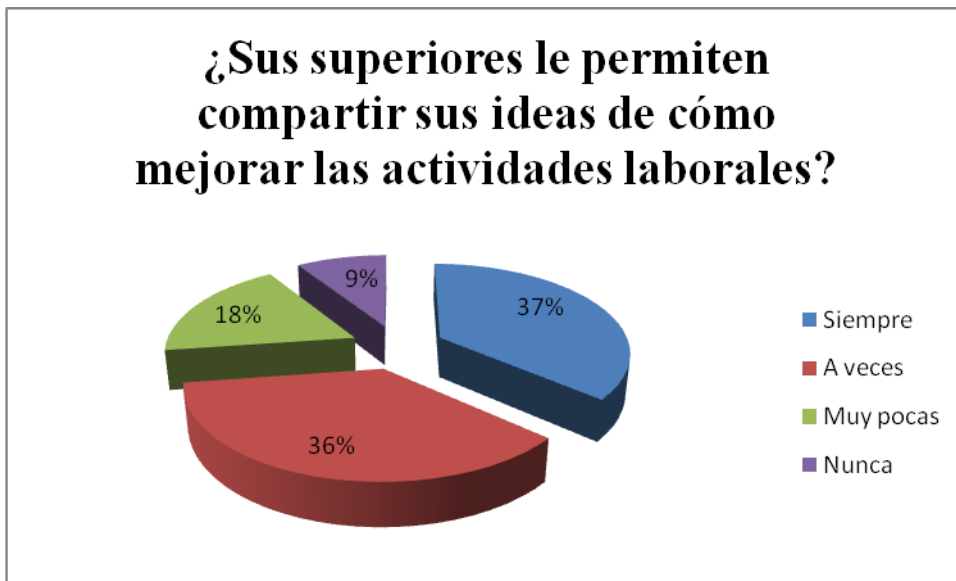
Gráfica 8



Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que tan satisfechos están los colaboradores en su trabajo, es decir en las tareas que cada uno de ellos realiza. En este caso el 100% de los empleados indican que se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa, esto indica que en determinada manera hay apoyo y estímulo para llevar a cabo sus labores lo que es positivo para la empresa objeto de estudio.

Gráfica 9



Fuente: elaboración propia

Estos resultados muestran las oportunidades que los empleados tienen de expresar sus puntos de vistas en cuanto a labores y cómo esto afecta el clima dentro de la empresa, según estos datos los entrevistados en un 37% manifiestan que siempre se les permite compartir sus ideas de cómo mejorar las actividades laborales, y otro 36% indica que a veces, esto representa una cantidad de idénticas proporciones lo que hace evidente que hay aspectos en los que la empresa puede mejorar si es receptiva a esta información y crear dentro de la empresa la confianza necesaria no solo para expresarse sino también para desempeñarse con confianza y que esto se refleje en mayor compromiso en las labores, mientras que un 18% y 9% indican que muy pocas y nunca comparten sus ideas respectivamente, aun cuando es bajo siempre la empresa debe buscar la inclusión de todos los empleados.

Gráfica 10



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la pregunta dan a conocer la combinación adecuada entre superiores y empleados en cuanto al alcance de prestar atención a las peticiones manifestadas por los colaboradores, y que tanto éstas se someten a juicio para satisfacción de ambas partes, los resultados de la gráfica anterior reflejan que el 82% de los empleados indican que si se les presta atención a las peticiones de ellos, mientras que un 18% manifiesta que no se toman en cuenta las mismas, esto permite acentuar que se toman en consideración las propuestas que ellos tienen como individuos para su satisfacción y desarrollo de sus actividades.

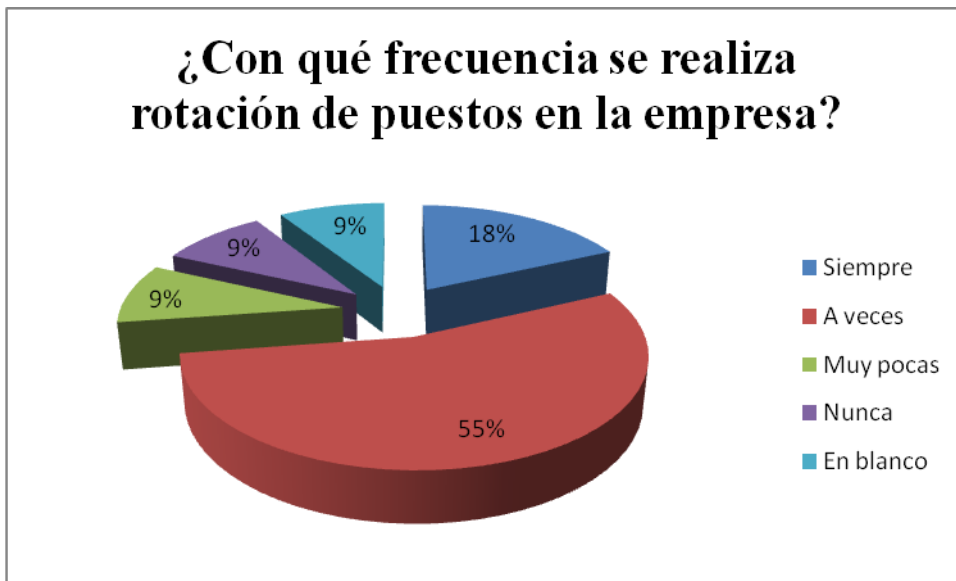
Gráfica 11



Fuente: elaboración propia

Cuando se trata de satisfacción laboral no hay mejor parametro que el conocer si existe reconocimiento por las labores realizadas es por ello que en esta gráfica se pretender mostrar si se reciben o no las mismas. Según los encuestados manifestaron en un 64% que no reciben ningún tipo de incentivos aun cuando los resultados de la encuesta realizada a la gerencia general indica que si se dan reconocimientos e incentivos a sus colaboradores, esto crea una incompatibilidad de opiniones y muestra la necesidad atención en cuanto a este asunto para que no afecte de sobremanera el clima organizacional de la empresa.

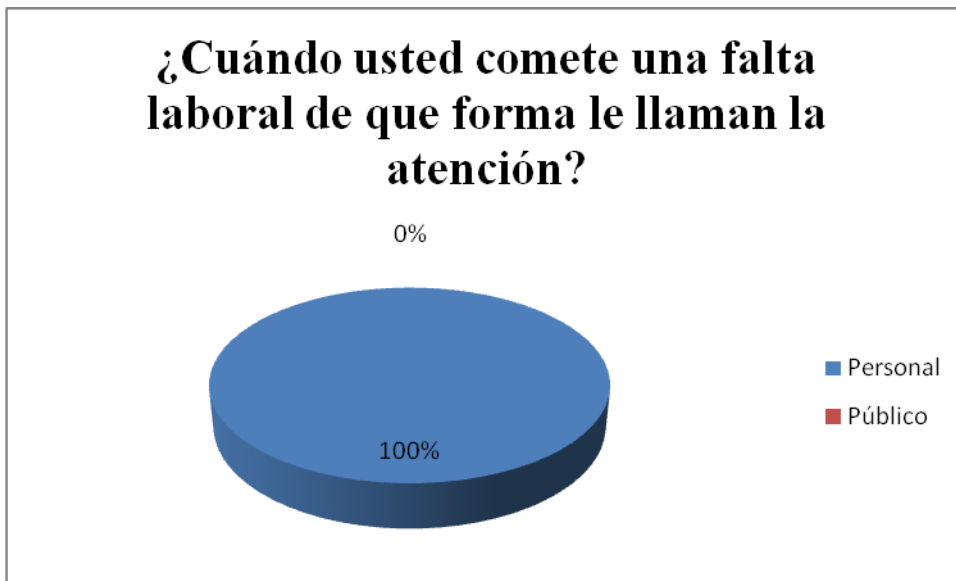
Gráfica 12



Fuente: elaboración propia

Como resultado de la pregunta objeto de estudio hay identificar que rotación de puestos se refiere al intercambio o variación de tareas por parte de los colaboradores y como podrán notar que el 55% de los encuestados indican que a veces son rotados de sus puestos de trabajo, lo cual es importante destacar ya que en cierta forma esto crea estabilidad emocional en el empleado, mientras que un 18% manifestó que siempre son rotados hacia otros puestos de trabajo, sin embargo éste se encuentra dentro de la misma área de trabajo, por observación directa se identificó que por el tipo de negocio en ocasiones se hace necesario hacer rotación de puestos de acuerdo a las necesidades propias del negocio ya que permite una mejor formación para desempeñar sus tareas.

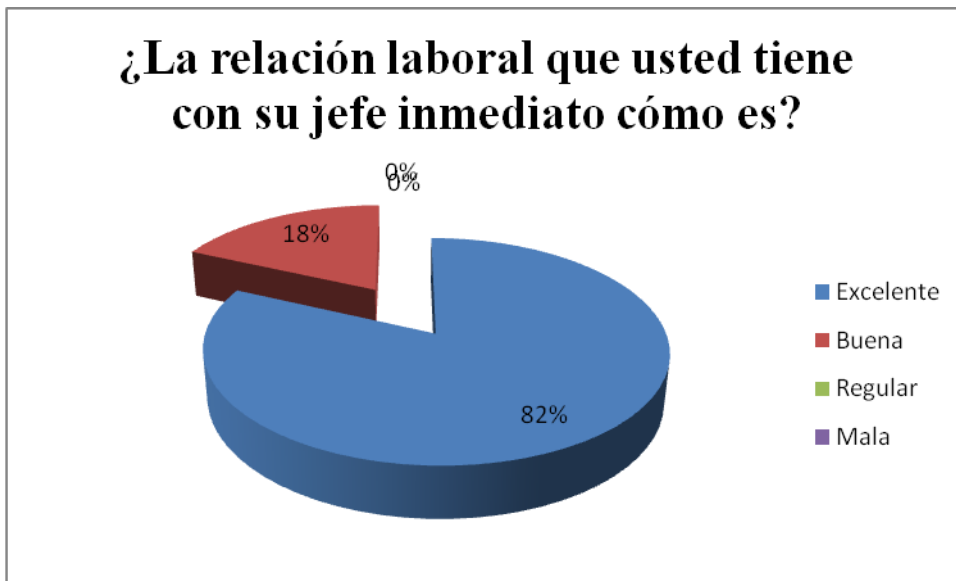
Gráfica 13



Fuente: elaboración propia

Una de las habilidades más apreciadas es la de saber llamar la atención y no afectar de modo negativo el clima laboral o crear un agente de conflicto. En el caso objeto de estudio para la empresa Magic los datos indican que el 100% de los colaboradores entrevistados establecen que cuando se les llama la atención lo hacen de manera personal, lo cual muestra que la gerencia general como responsable de este aspecto cumple el rol de mantener un buen clima laboral y evita conflictos con sus subordinados, afectando con ello de modo positivo la convivencia laboral diaria.

Gráfica 14



Fuente: elaboración propia

Este resultado procura medir los vínculos de una relación laboral tanto individual como colectiva dentro del marco de un proceso productivo, los entrevistados respaldan que en un 82% mantiene una excelente relación con su jefe inmediato lo cual mejora el rendimiento de la compañía, por otro lado, el 18% del personal encuestado indica que sostiene una buena relación con sus superiores, lo cual es bastante positivo para la empresa.

Capítulo 7

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones de la investigación efectuada respecto al estado del Clima Organizacional dirigido al personal de la empresa Magic.

- No brinda aspectos que fomente la satisfacción laboral ya que no transmite en el plano individual a los subordinados confianza y estima en hacer de manera diferente las acciones que faciliten las relaciones laborales a fin de tener un mejor clima organizacional.
- La empresa Magic, no cuenta con variables básicas para medir y evaluar el desempeño de su organización en aspectos como satisfacción del cliente, eficiencia y eficacia en los procesos internos y otros que son necesarios y que vienen como consecuencia del estado del clima organizacional.
- Se refleja ineficiencia en tareas que ejecutan los empleados ya que manifiestan debilidad en las escasas y poco frecuentes capacitaciones acordes a las necesidades laborales que tiene la empresa.
- La empresa puede ver afectada la integración del grupo en relación de los diferentes niveles jerárquicos y una disminución en la actitud y motivación de los empleados si no existe una comunicación efectiva cuando se trata de tomar en consideración las ideas y sugerencias laborales propuestas por los subordinados.
- De acuerdo a este tipo de negocios al que la empresa Magic se dedica la misma, es importante notar que no dirige sus esfuerzos a hacer necesario desarrollar las habilidades y satisfacción de los empleados, además de reducir sobrecargas por parte de las actividades, por eso el aspecto de rotación de puestos trae beneficios que por el momento no se han tomado en consideración dentro de los espacios laborales que así lo permitan.
- En la actualidad la gerencia general no fortalece el dinamismo laboral ya que no realiza en su totalidad de manera apropiada y oportuna el reconocimiento respecto al rendimiento productivo de los empleados.

Capítulo 8

8.1 Propuesta de solución a la problemática:

La presente propuesta muestra que una herramienta indispensable para mejorar el desarrollo de una empresa es poner énfasis en un mejor desarrollo y satisfacción del personal o recurso humano del cual se vale la misma para el alcance de su misión y objetivos. Debido a lo anterior se establece la necesidad de prestar atención a factores motivacionales, de relaciones interpersonales y de capacitación con la finalidad de beneficiar a las actividades de la empresa.

En la actualidad, el clima organizacional se convierte en un estudio sistemático y la aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma en que la gente como individuos y grupos actúa en las organizaciones; es un aspecto fundamental y de suma importancia ya que las empresas buscan un desarrollo y mejoramiento continuo. Definiendo acciones como, pocos incentivos laborales, el prestar atención a las ideas de los colaboradores y la escasa capacitación de los mismos incide como ya se ha mencionado antes en la actitud y motivación del personal, y por ende en el desempeño y alcance de objetivos de la institución como tal.

Es significativo mencionar que hacer ciertas acciones de prevención y corrección del clima laboral de una empresa, permite mejores relaciones y comunicación entre colaboradores y gerencia, ambientes agradables, procesos más efectivos y se ve reflejado en el conocimiento y desempeño de las funciones de cada persona involucrada en el futuro a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

8.2 Propuesta a otorgar:

Al finalizar las investigaciones documentales y de campo, se propone a la empresa “Magic”, el establecimiento de un “programa para mejorar el clima organizacional dirigido al personal” (véase anexo 5) el cual incluye un programa de capacitaciones frecuentes que fortalezca el desempeño y estado de ánimo y actitud de las labores y que este lleve a tener un mejor ambiente laboral y además de otra serie de actividades que traen consigo ciertos impulsos y necesidades que afecten el ambiente en el trabajo del personal y a la vez que el mismo pueda

sentirse apoyado e identificado dentro de la empresa a través y sin dejar de ser consecuentes con necesidades encontradas dentro de la investigación.

Objetivo general:

- Mejorar el ambiente y rendimiento laboral de los trabajadores en sus respectivas áreas de trabajo y de manera general en la empresa Magic.

Objetivos específicos:

- Implementar un programa de capacitaciones que permita el apoyo de la empresa a los trabajadores para motivarlos en la mejora de su rendimiento e identificación.
- Establecer un mecanismo de valoración periódica en cuanto a las ideas y aportes que los trabajadores tienen para el buen ambiente laboral.
- Fomentar los reconocimientos e incentivos por parte de la empresa Magic a fin de apreciar las buenas contribuciones de sus colaboradores.
- Reforzar el uso de métodos de evaluación del ambiente laboral como parte de mejoras al clima organizacional.

8.3 Viabilidad del proyecto

- Recursos

✓ Humanos

La implementación, actualización y seguimiento de la propuesta que contiene un plan de capacitaciones, motivación, trabajo en equipo y otros aspectos de desarrollo del clima organizacional estará a cargo en su totalidad de la Gerencia General.

✓ Materiales

Para llevar a cabo la propuesta se utilizaran específicamente materiales y útiles de oficina como: marcadores, lápices, hojas papel bond, fólderres, ganchos, tóner para impresora.

✓ Físico

La gerencia utilizara o proporcionara otro establecimiento de su propiedad para hacer la presentación y otras actividades que busquen mejorar el clima organizacional de la empresa.

• Financiero

La implementación de la presente propuesta generara a la empresa un costo total aproximado de Q. 760.00.

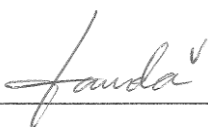
Presupuesto de la propuesta:

Según podemos estimar de manera sencilla un pequeño análisis de la relación costo-beneficio esto es asociar la inversión evaluando su rentabilidad; en esta ocasión se hace respecto de un total estimado de Q.760.00 (véase cuadro #1) en donde se puede observar el costo de elaboración donde se encuentra plasmado el programa de mejora al clima organizacional dirigido al personal de la empresa Magic, cuyo beneficio en cifras no podemos indicar debido a motivos de seguridad no se logro tener acceso a detalles de ventas pero podemos indicar que esta propuesta proporcionará no solo un mejor crecimiento en producción y ventas sino que lo hará revalorizando el factor más importante que es el humano en este caso su fuerza laboral.


Cuadro no. 1

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total en Quetzales
Resma de papel Bond tamaño carta	Se imprimirá los avances de la PED y programas de capacitaciones	1	Q. 40.00	Q. 40.00
Cartucho para impresora, negro y color	Para la impresión de la práctica empresarial dirigida de la empresa sujeto de análisis.	3	200.00	Q.600.00
Encuadernado	Encuadernación de la práctica empresarial dirigida PED.	3	40.00	Q.120.00
Total				Q.760.00

El presente presupuesto de gastos fue puesto a disposición de la gerente general de la empresa quien a la vez da su firma de aceptación del mismo.

(f) 

Boris Eduardo Landaverri Godoy
Estudiante Universidad Panamericana
Extensión Zacapa

(f) 

Licda. Elisa Ester Duarte
Gerente General
Empresa Magic

Cronograma de trabajo

		AÑO 2012												2013							
		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Sept.		Oct.		Nov.		Dic.		Enero		Febrero	
Curso PED		12	26	9	23	14	28	11	25	15	29	13	20	10	17	1	8	12	19	9	23
Etapa preliminar de la PED	Desarrollo del trabajo																				
	Anexo 1 Evaluacion integral																				
	a) Contacto inicial																				
	b) Instrumentación																				
	c) Recopilacion de la información																				
	d) Analisis de la información																				
	Anexo 2 Diagnostico																				
	a) Foda																				
	Macro-entorno																				
	Meso-entorno																				
	Primer contacto con tutor																				
	Diagnostico integral de la empresa																				
	Aprobacion de Anexo 1 y 2 por el tutor																				
	Desarrollo del anteproyecto	Planteamiento del problema																			
		Metodología																			
Aporte																					
Propuesta																					
Revisión de avances																					
Introducción																					
Marco teórico																					
Fuentes de consulta																					
Revision de avances																					
Presentacion de primer borrador (PED completa)																					
Revision por el tutor																					
Correcciones																					
Presentacion PED completa empastada																					
Desarrollo del	Contacto con el tutor																				
	Trabajo de campo																				
	Análisis de resultados																				
	Resultados de la investigación																				
	Revisión de avances																				
	Conclusiones																				
	Elaboración de la propuesta																				
	Entrega PED II Tutores																				
Entrega definitiva de la PED II																					

Fuente: elaboración propia

Fuentes de consulta

Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill

Newstrom, John W. (2007) *Comportamiento Humano en el trabajo*, (12ava. Ed.) México: McGraw-Hill

Lic. Carlos A. Alfonso C. (2008) *Clima Organizacional INTECAP*

Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.

Alonso, E., Sanchez, J., Tejero, B. & Retama, M. (2000). *Clima y cultura de los equipos de trabajo*. Dos constructos de trabajo.

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Denison, D. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. *Academy of Management Review* 3, 619-654.

Katz, D. & Kahn, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.

Palma, S. (2004). *Escala clima laboral*. CL-SPC. Lima: Cartolan.

http://www.tri.com.co/Cultura_organizacional_ModeloDenison.html. Recuperado 10.07.12

http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional. Recuperado: 10.07.12

<http://degerencia.com/artículo/el-arte-de-llamar-la-atención-a-los-colaboradores>.

Recuperado: 10.07.12

<http://gestiopolis.com/organización-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>. Recuperado: 10.07.12

http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm. Recuperado 08.05.13

ANEXOS

Anexo 1

a. Evaluación integral

- Antecedentes

Magic es el nombre comercial, de una empresa individual que nace como tal el 21 de enero del año 2,000, y la cual se ubica en 4^a. Calle 12-69 de la zona 1 del municipio de Zacapa, la misma fue registrada e inicia operaciones el 28 de enero del año antes mencionado y en la que se tiene



como registro que el objetivo de la misma es la venta de alimentos preparados, bebidas, regalitos y más.

Dentro de las actividades realizadas esta que inicialmente se vendían alimentos preparados, artículos para toda ocasión, venta de boletos aéreos y otras actividades, con el paso de los meses se fueron descartando muchas de estas actividades y concentrándose el negocio en la preparación de alimentos específicamente en la comida china y comida tradicional y rápidas, enfocado en consumidores de clase media, proporcionando calidad, precio y nivel de servicio.

Cabe mencionar que el capital inicial fue aportado totalmente por la propietaria y que a su vez se menciona como representante legal de la empresa Magic la licenciada Elisa Ester Duarte Salguero y quien es la responsable de dar cuenta de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en dicha empresa.

Al cabo de cinco meses de iniciadas las operaciones la licenciada Duarte Salguero decide tener dentro de sus actividades el servicio de distribución a domicilio, lo que trajo consigo la continuación de la inversión inicial y el aumento de personal para cumplir las mismas, esto trae consigo el crecimiento del número de clientes ya que no solo se presta servicio a los que lo visitan sino también a los que tiene conocimiento de este nuevas actividades por lo que el segmento del mercado ahora es amplio.

En el transcurrir de los años las cosas que se han modificado es únicamente la carta de platillos, los cuales han sido decidido por la administración y en lo cual se han basado en la

aceptación de los mismos para determinar cuáles continúan y cuales son descartados, a la vez se han decidido la inclusión de nuevos platillos dentro del menú.

Aconteció posteriormente en el presente año 2,012 que se ascendió a un empleado creando un nuevo puesto en base a las necesidades de crecimiento del negocio y esto es la plaza de supervisor de restaurante, esto para que controlara las labores del resto del personal y hacer más efectivas las actividades de los empleados de la cocina, meseros y motoristas y que apoye en algunas labores propiamente de la administración de ventas y administración del negocio.

- **Misión**

Somos una empresa de comida, bebidas y servicio rápido por excelencia, ofreciendo un menú apetitoso, con altos principios de calidad, servicio, limpieza, valor y rapidez, constantes en el otorgamiento de mejoras a nuestros productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y exceder sus expectativas, sabedores de que el empleado es nuestro activo más valioso.

- **Visión**

Posicionarnos como la mejor opción en restaurantes dentro del segmento de mercado de consumidores de clase media y como líderes en cuanto a calidad, precio y nivel de servicio en restaurantes.

Dominar la industria de servicios alimenticios, a través de la satisfacción del cliente y público en general.

- **Objetivos**

Objetivo general

Proporcionar alimentos nutritivos del agrado del cliente lo cual permita la satisfacción del mismo.

Objetivos específicos

- ✓ Elevar la cantidad de ventas por año.

- ✓ Incrementar el número de platillos en el menú
- ✓ Proporcionar una atención más personalizada para los clientes.

- Estrategias
 - ✓ Ampliación del mercado a través de distribución de comida lista para el consumo en áreas aledañas al municipio.
 - ✓ Introducir nuevos platillos para el menú

- Valores
 - ✓ Hacemos las cosas bien para nuestros colaboradores, nuestro ambiente y nuestra sociedad, pero sobre todo para nuestros clientes, a través de los siguientes valores.
 - ✓ Compromiso con los clientes, esto es propiciando una relación que el mismo se convierta en un amigo.
 - ✓ Responsabilidad social, entregando productos de calidad e higiene para el bienestar de nuestros clientes.
 - ✓ Respeto, concediendo que el cliente siempre tiene la razón.
 - ✓ Honestidad, en todos los servicios que brindamos para el cliente se convierta en nuestra mejor publicidad.
 - ✓ Entusiasmo y estética, en el servicio y la presentación de nuestros platillos.

- Políticas
 - ✓ Utilización del uniforme respectivo por parte del personal.
 - ✓ Todo pedido de alguna comida debe contar con el visto bueno de la administración.
 - ✓ El personal debe solicitar los permisos con anticipación para no afectar las labores de la empresa.

✓ Para cualquier pedido de insumos y herramientas de trabajos únicamente son hechos por el gerente general.

✓ No hay aprobación de crédito para ningún cliente.

- Base legal

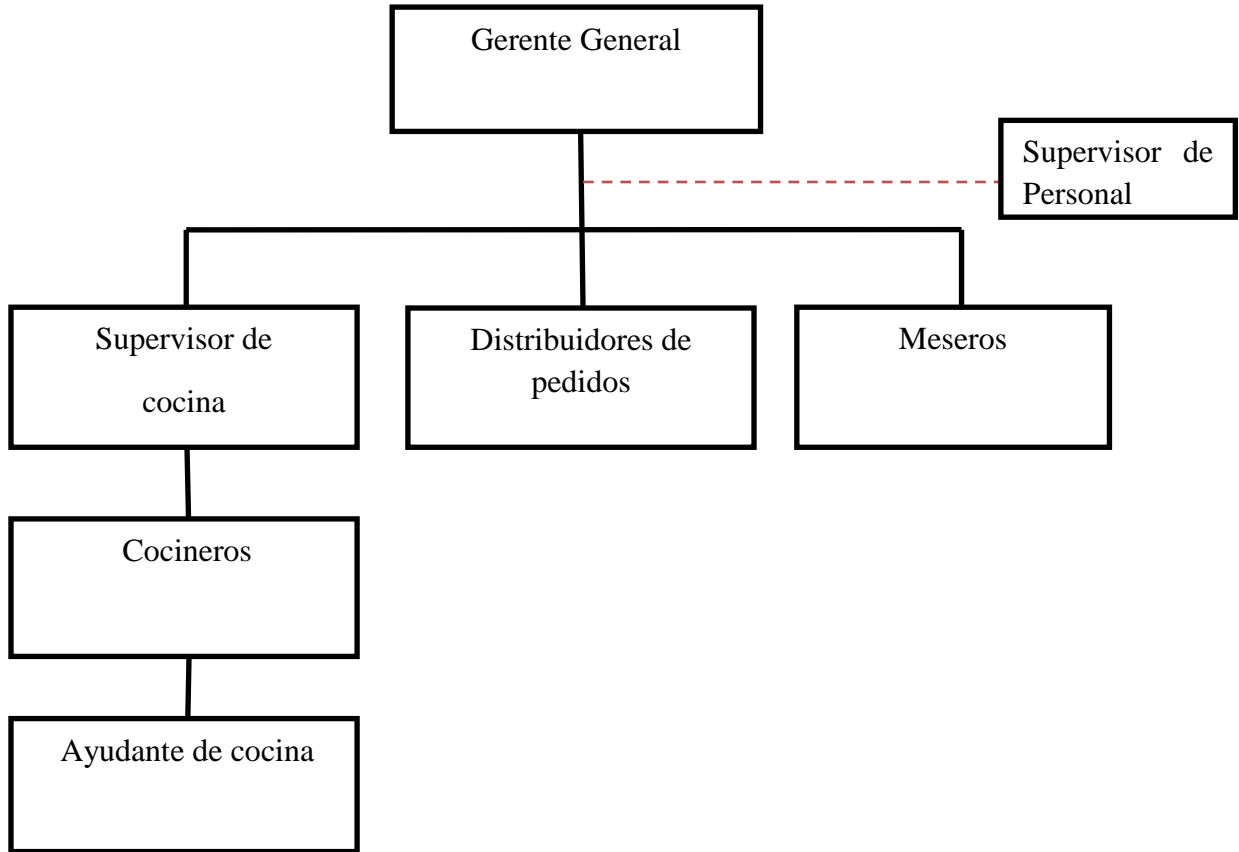
La empresa objeto de estudio se encuentra registrada como: Magic, e inscrita como una Sociedad Limitada, según Patente de Comercio de Empresa en el Registro Mercantil de la República Guatemala, C.A.

- Organigrama

En la actualidad la empresa Magic es dirigida por su propietaria y gerente general y que también aparece como representante legal y quien tiene dentro de sus responsabilidades la supervisión de otros cargos descritos en el siguiente organigrama:

Figura No. 1

Organigrama General de Magic



Fuente: Elaboración propia

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresas
Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos Generales	
1. Nombre de la empresa:	_____
2. Tipo de empresa:	_____
3. Fecha de constitución:	_____
4. Actividad económica:	_____
5. Dirección:	_____
6. Teléfono (s):	_____
7. E-mail:	_____
8. Gerente general:	_____
9. Representante Legal:	_____
Captura de Información	
Fecha: del:	_____ al: _____
A cargo de:	_____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida a Gerente general del Empresa MAGIC

Durante la presente investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida (PED), solicito a través de la oportunidad y apoyo que me brinda el poder colaborar con esta entrevista que está compuesta de una serie de preguntas que permitan realizar dicho trabajo. A su colaboración le extiendo mi más sincero agradecimiento.

1. ¿Cómo definiría el tipo de actividades de su empresa?
2. ¿Cuál es el mayor reto dentro de las actividades principales dentro de la empresa que dirige?
3. ¿Cuál ha sido el mayor éxito dentro de su administración?
4. ¿Considera que existe algún área dentro de su empresa que pueda y deba mejorar?
5. ¿Qué área dentro del proceso administrativo le gustaría que sea analizada dentro de su empresa?

Gracias por su apoyo

c) Recopilación de la información



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresa

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

DATOS GENERALES

- 1 Nombre de la empresa:** Empresa “MAGIC”
- 2 Tipo de la empresa:** Mercantil
- 3 Fecha de constitución:** 20 de enero de 2000
- 4 Actividad económica:** Venta de alimentos preparados, bebidas
- 5 Dirección:** 4ª calle 12-69, Zona 1, Zacapa, Zacapa
- 6 Teléfonos:** 79410906
- 7 E – mail:**

- 8 Gerente general:** Licda. Elisa Ester Duarte Salguero
- 9 Representante Legal:** Licda. Elisa Ester Duarte Salguero

Período de captación de información

Fecha del 12 de mayo Al 26 de mayo de 2012

A cargo de: **Boris Eduardo Landaverry Godoy**

d) Análisis de la información

Tabla 1

Respuestas generales a entrevista dirigida a la gerente general de la empresa “MAGIC”.

Pregunta	Respuesta consolidada
1.¿Cómo definiría el tipo de actividades de su empresa?	Como una empresa individual enfocada en el mercado de clase media de consumo de alimentos, proporcionando calidad, excelentes precios y alto nivel de servicio.
2.¿Cuál es el mayor reto dentro de las actividades principales dentro de la empresa que dirige?	Complacer al cliente y brindar servicios que satisfagan sus necesidades y que estos proporcionen la publicidad boca a boca.
3.¿Cuál ha sido el mayor éxito dentro de su administración?	El crecimiento del negocio, tanto en el área de nuevas instalaciones, como de ampliación e innovación en la carta de platillos.
4.¿Considera que existe algún área dentro de su empresa que pueda y deba mejorar?	El área tecnológica, es una herramienta que no ha sido utilizada para agilizar operaciones.
5.¿Qué área dentro del proceso administrativo le gustaría que sea analizada dentro de su empresa?	Organización y control.

Fuente: Elaboración propia

Guatemala 30 de mayo de 2012

Lic. Fernando Orellana
Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala
Zacapa

Por este medio le envío un afectuoso saludo, deseándole éxitos en las labores diarias que realiza. El motivo de la presente es para manifestarle nuestra total autorización a fin de que el señor: Boris Eduardo Landaverry Godoy, alumno de dicha universidad, tenga a bien realizar su práctica de carácter empresarial en esta empresa, con esto nos comprometemos a colaborar con las labores que permitan al estudiante Landaverry Godoy trabajar en su pensum de estudios.

Atentamente,



Gerente General de Empresa Magic

Anexo 2

Diagnóstico

- Macroentorno

Fuerzas las cuales son externas del mundo industrial y comercial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas, entre estas están el entorno demográfico; factores de población, tamaño, crecimiento, edades.

El macroentorno de la empresa “Magic” en lo que respecta al entorno demográfico se ve ampliamente beneficiada en aspectos de ubicación ya que está situada en el área central por lo que es una zona de gran afluencia de población.



Además hay que tomar en cuenta siendo que su mercado son todas las personas, de todas las edades, de clase media permite que ambos sean beneficiados tanto el

cliente como la empresa, además la población de esta lugar en su mayoría corresponde al mercado al que está enfocado el restaurante, para ampliar el mismo se están haciendo todas las gestiones para llegar a áreas aledañas a través de comida lista para el consumo.

El producto de esta compañía hace que la misma se presente con grandes augurios para un buen futuro ya que la misma cubre las necesidades de las actividades fisiológicas de la pirámide de Maslow, por lo que su población se verá en la necesidad de satisfacer sus necesidades de alimentación tanto en edades infantiles como en etapas adultas.

En la actualidad la empresa está haciendo una campaña de publicidad utilizando el medio televisivo local de manera un poco más fuerte para posicionar la marca en la mente de los cliente y de los futuros clientes, esto hace llegar la misma una gran parte de la población que desconoce otros servicios que presta la compañía como por ejemplo el servicio a domicilio.

Por otro lado algo que permite mantenerse fuertemente en el mercado es la constante revisión de consumo de cartilla de menú en la que se descartan aquellos que no han sido totalmente aceptados y reemplazados por nuevos platillos, lo que ha hecho que en la actualidad una

cantidad de productos con mucha recepción, sin dejar de considerar que el mejor producto que ofrece esta empresa es el servicio personalizado donde se busca que el cliente se sienta que es tratado como un amigo.

El mercado

La venta de los productos por parte de la empresa se calcula asciende a un aproximado de Q. 30,000.00 mensuales, aunque como se ha venido mencionando se conoce que se pretende la expansión del mercado a través de llegar con la distribución de la comida a las áreas



cercanas al municipio de Zacapa, debido a que se ha adquirido una panel que permitirá incrementar las ventas mensuales y tener una mejor posición en otras ciudades.

El mayor reto que se tendrá es saber hasta qué punto se podrá aumentar las ventas, capacidad para satisfacer un mercado más amplio y saber hasta qué punto se incurrirá en gastos de transporte y la contratación de más personal en las diferentes áreas.

- Mesoentorno

Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía, existen seis tipos: la compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.

El compañía Magic a pesar de que es una empresa mediana, se tiene un alto nivel de calidad y eficiencia en el servicio hacia el cliente, se tiene una excelente comunicación con los proveedores para jamás quedar desabastecidos con el fin de siempre cumplir con sus objetivos, precios al alcance y competitivos en cada uno de sus productos, también se hacen las estrategias necesarias para atraer a mercados insatisfechos.

Y en lo que respecta a los gastos, por el momento son los normales en lo que respecta a una compañía de carácter mediana, sin embargo con el alza en los productos por parte de los

insumos utilizados, se prevé una modificación en los precios sin embargo siempre se pretende estar acordes a la realidad del mercado.



- FODA por áreas

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Fortalezas y Debilidades) y su situación externa (Oportunidades y Amenazas), es una matriz cuadrada que permite al proceso administrativo empresarial, obtener información necesaria para tomar acciones y medidas correctivas o bien la elaboración de nuevas y mejores estrategias de trabajo.

El siguiente análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se consideraran como factor principal para el análisis de la empresa Magic, esto se hará sin dejar de lado factores como el económico, cultural y demográfico que tienen una gran repercusión en los objetivos y misión de la empresa y así hacer los arreglos internos y dentro del proceso administrativo.

ANÁLISIS FODA GERENCIA GENERAL			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS <i>(Positivas)</i>	DEBILIDADES <i>(Negativas)</i>	OPORTUNIDADES <i>(Positivas)</i>	AMENAZAS <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La presencia del mismo asegura un servicio personalizado. • Experiencia amplia en el negocio. • Excelentes conocimientos administrativos. • Control adecuado de personal de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene tiempo suficiente para capacitar al personal. • No existe manual de funciones del personal. • No se cumplen las políticas y otras no son claras. • Conocimientos en áreas de informática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa que brinda precios módicos y al alcance. • Posibilidad de mejorar en conocimientos y rapidez en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia es amplia en el sector. • Alza en el precio de los insumos de elaboración de comidas.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS FODA			
SUPERVISOR DE PERSONAL			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS <i>(Positivas)</i>	DEBILIDADES <i>(Negativas)</i>	OPORTUNIDADES <i>(Positivas)</i>	AMENAZAS <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> Alta confianza y que vela por el cumplimiento de las políticas y las labores. Tienen el carácter para el tipo de negocio y con honradez. Cuenta con la especificación de sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Poco conocimiento en áreas de negocios y administración. Escasa comunicación con los compañeros. Pocas oportunidades de que sean escuchadas sus sugerencias. Poco reconocimiento laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Generación de crecimiento en el trabajo debido a conocimientos que se adquieren. Transmisión de conocimiento al personal más joven. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta competencia y el mercado cada vez es más amplio en el negocio de restaurantes. Personal calificado para este tipo de negocios.

Fuente: elaboración propia

ANÁLISIS FODA

COCINA

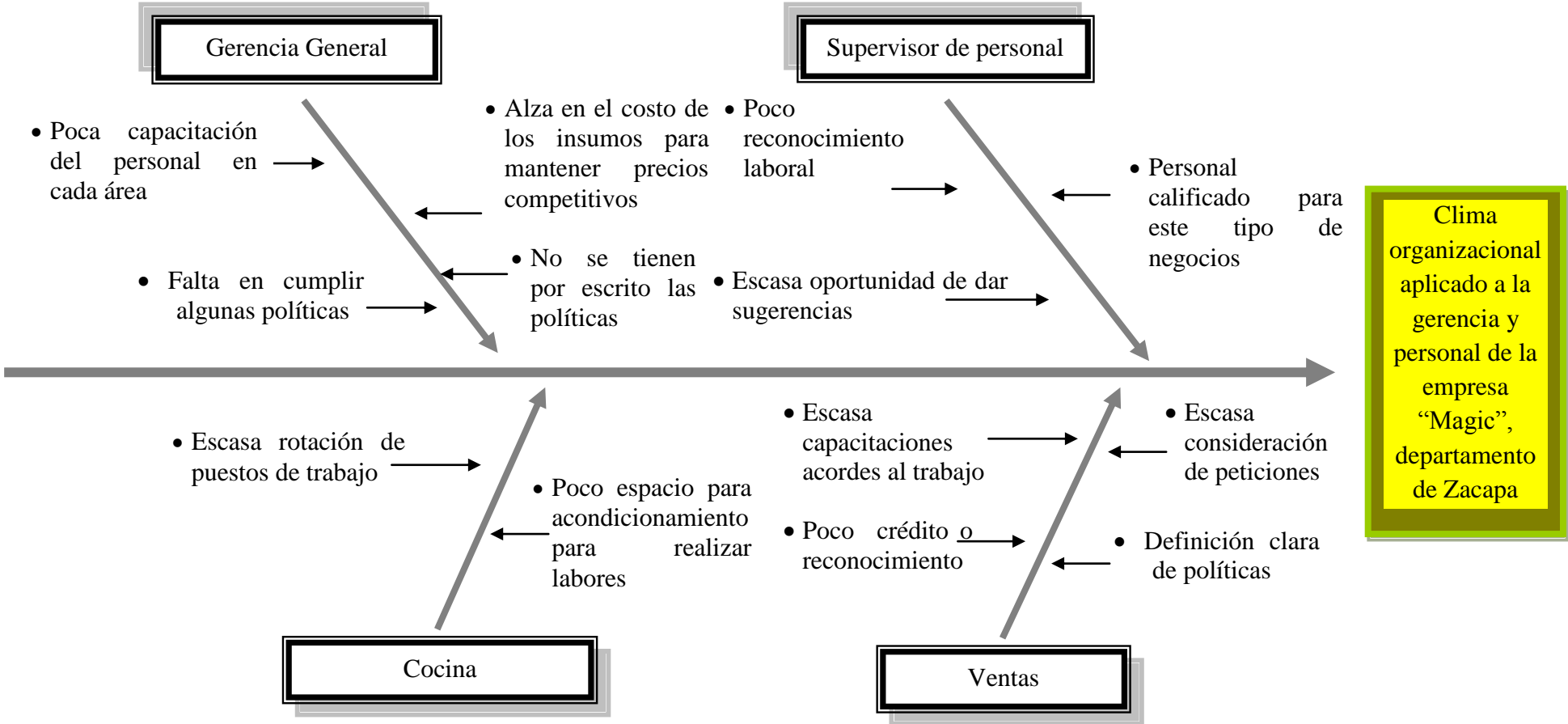
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS <i>(Positivas)</i>	DEBILIDADES <i>(Negativas)</i>	OPORTUNIDADES <i>(Positivas)</i>	AMENAZAS <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Personal ampliamente capacitado en diferentes tipos de comidas. • Puntualidad en las órdenes. • Tienen todos los insumos para realizar sus labores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco espacio para acondicionamiento y para realizar sus labores. • Pocas oportunidades de compartir ideas para la carta. • Escasa rotación de puestos para mejorar y conocer labores. • Escasa capacitación de sus labores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ascensos en el puesto de cocina. • Adquisición de conocimientos en nuevas comidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia puede perjudicar el retener a empleados. • La gran cantidad y diversidad de comida que ofrece el mercado.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS FODA			
VENTAS			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS (Positivas)	DEBILIDADES (Negativas)	OPORTUNIDADES (Positivas)	AMENAZAS (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles. • Negocio con logotipo de identificación. • Se cuenta con 2 líneas de comida: china y de consumo popular y rápida. • Publicidad en diferentes medios a nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca rotación de puestos. • Escaso crédito ó reconocimiento • Poco seguimiento a los pedidos. • Escasa consideración de sus peticiones. • Poca capacitación al personal para que promocionen las comidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de gastronomía está en expansión en el área. • Apertura de nuevos mercados aledaños. • Mercado insatisfecho en nuevas comidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia bastante fuerte en el área local. • Incremento de costos en los insumos. • Definición clara de las políticas.

Fuente: Elaboración propia

Diagrama Causa – Efecto



Fuente: Elaboración propia

Se ha llegado a determinar, después de recopilar, establecer y analizar la información de la empresa Magic y se observaron que existen diversos factores que provocan que la misma no alcance eficazmente el potencial que tiene como tal. Entre estos se pueden mencionar:

- Poca capacitación de personal
- Escasa oportunidades de compartir ideas o sugerencias
- Poca comunicación con los compañeros
- Tiempo suficiente para capacitación
- Escaso reconocimiento laboral
- Falta en el cumplimiento de las políticas
- Poca rotación de puestos
- Personal con poco conocimiento en área de negocios
- Retraso de entrega de pedidos a la hora de mayor afluencia
- Poco espacio en áreas de trabajo
- Falta de control en ventas
- Poco seguimiento a pedidos
- Alta competencia en el sector
- Aumento en el costo de los insumos

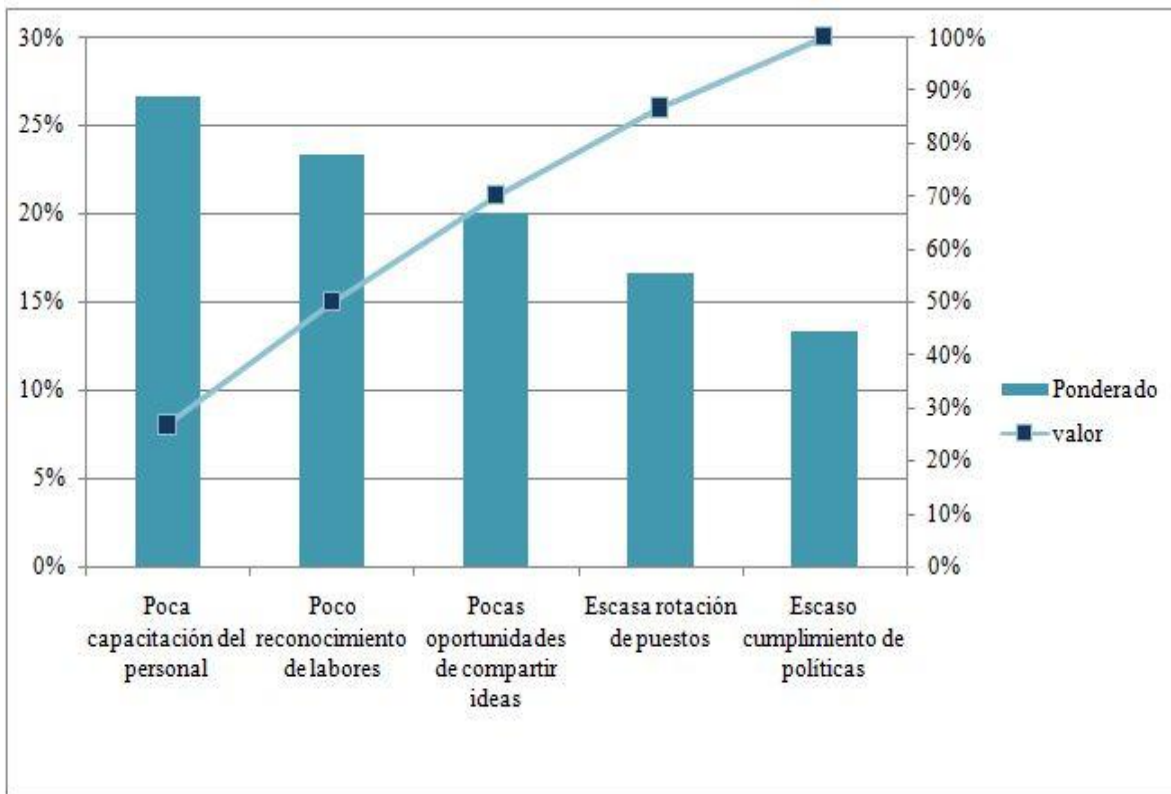
Después de haber determinado las debilidades localizadas en la empresa Magic, se le solicitó a la Gerente General del negocio que otorgara el valor correspondiente a cada una de ellas, según su importancia y necesidades. Quedando su colaboración de la siguiente manera:

Cuadro No. 2

Resultados de datos “Diagrama de Pareto”

Orden	Debilidades	Valor	Ponderación	Acumulado
1	Poca capacitación de personal	80	27%	27%
2	Poco reconocimiento de labores	70	23%	50%
3	Pocas oportunidades de compartir ideas	60	20%	70%
4	Escasa rotación de puestos	50	17%	87%
5	Escaso cumplimiento de políticas	40	13%	100%
Total		300	100%	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra los porcentajes de debilidades presentadas en la investigación y que claramente se observan en los análisis FODA.

- Poca capacitación de personal
- Poco reconocimiento de labores
- Pocas oportunidades de compartir ideas
- Escasa rotación de puestos
- Escaso cumplimiento de políticas

El diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades, fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.

En base a lo anterior, se puede establecer que el 80% de los problemas que se dan dentro de la empresa “Magic” en el departamento de Zacapa, es consecuencia del clima organizacional que no es el más óptimo para el alcance de los objetivos de la empresa.

Anexo 3

Encuesta realizada al gerente general de la empresa “Magic”

La presente encuesta se lleva a cabo con el fin de obtener información pertinente para obtener conocimiento acerca del funcionamiento y el estado actual del ambiente laboral. De antemano hacemos de su conocimiento que las respuestas efectuadas serán de suma importancia para el desarrollo del centro universitario y personal.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas como considere adecuado y de forma que se sienta cómodo con las mismas. Tenga a bien tener la mayor sinceridad posible.

1. ¿En qué medida observa se alcanzan los objetivos y misión de la empresa que dirige?

Siempre A veces Muy pocas Nunca

2. ¿Piensa que el personal se siente identificado con la empresa?

Sí No

3. ¿La comunicación entre usted y personal que dirige es adecuada?

Sí No

4. ¿Se imparten capacitaciones constantes y acordes al personal de la empresa?

Siempre A veces Muy pocas Nunca

5. ¿Permite al personal expresar sus ideas y conocimientos para el mejor funcionamiento de la empresa?

Sí No A veces

6. ¿Incentiva y motiva al personal por las buenas labores realizadas?

Sí No A veces

7. ¿Piensa que el personal se siente motivado para efectuar sus actividades laborales?

Sí No A veces

8. ¿El personal recibe aumentos salariales?

Sí No A veces

9. ¿Cuándo reconoce o elogia al personal por el buen trabajo que realiza lo hace?

Público Privado Ambas

10. ¿Cómo puede describir la relación entre usted y su personal?

Excelente Buena Regular Mala

11. ¿Tiene actividades o labores que permiten una mejor convivencia de grupo?

Sí No A veces

Anexo 4

Encuesta realizada al personal de la empresa “Magic”

La presente encuesta se lleva a cabo con el fin de obtener información pertinente para obtener conocimiento acerca del funcionamiento y el estado actual del ambiente laboral. De antemano hacemos de su conocimiento que las respuestas efectuadas serán de suma importancia para el desarrollo del centro universitario y personal.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas como considere adecuado y de forma que se sienta cómodo con las mismas. Tenga a bien tener la mayor sinceridad posible.

1. ¿Tiene conocimiento de la filosofía (objetivos, misión y valores) de la empresa Magic?

Sí No

2. ¿Le interesa a usted el futuro de la empresa Magic?

Mucho Poco Nada

3. ¿Está usted satisfecho con la remuneración que recibe por el trabajo que realiza?

Sí No

4. ¿Se siente motivado para realizar sus labores?

Sí No

5. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones dentro de la empresa?

Siempre A veces Muy pocas Nunca

6. ¿Considera usted que su desempeño puede mejorar, si recibe capacitación acorde a sus funciones?

Sí No

7. ¿La comunicación que usted mantiene con sus compañeros y superiores es clara y abierta?

Sí No

8. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?

Sí No

9. ¿Sus superiores le permiten compartir sus ideas de cómo mejorar las actividades laborales?

Siempre A veces Muy pocas Nunca

10. ¿Sus superiores escuchan sus peticiones para una mejora laboral?

Sí No

11. ¿Recibe algún crédito o reconocimiento personal por sus labores?

Sí No

12. ¿Con qué frecuencia se realiza rotación de puestos en la empresa?

Siempre A veces Muy pocas Nunca

13. ¿Cuándo usted comete una falta laboral de qué forma le llaman la atención?

Personal Público

14. ¿La relación laboral que usted mantiene con su jefe inmediato cómo es?

Excelente Buena Regular Mala

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Actualización y Cierre Académico ACA



“Propuesta de: Clima organizacional aplicado a la gerencia general y personal de la empresa Magic, departamento de Zacapa”

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Zacapa, agosto de 2013

Anexo 5

Ejecución de la propuesta

a. Resultados deseados

La presente propuesta está realizada en base a la necesidad de evaluar y mejorar el clima organizacional de la empresa Magic aplicado principalmente a los colaboradores para que logren una mejor identificación con la empresa, una sobresaliente ejecución de las actividades laborales en base al conocimiento que se tengan de las mismas y de manera armoniosa, marcado de gran estabilidad de tal manera que alcancen con ello la motivación necesaria para hacer más productivas y eficientes las tareas de producción y atención al cliente en este caso, a fin de que pueda proveer a la empresa la satisfacción en los siguientes puntos:

- Mejorar la eficiencia del personal a través de la motivación y el reconocimiento del mismo.
- Adaptación a nuevas etapas de competitividad a través de herramientas como el trabajo en equipo y servicio al cliente.
- Oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades.
- Identificación por parte de los colaboradores con la marca y con la empresa misma.

Se establece la presente propuesta el cual consiste en un programa de mejoras del clima organizacional de la empresa Magic, separando en diferentes acciones las cuales van relacionados a hallazgos que se encontraron en la investigación principalmente dentro del instrumento encuesta realizada al personal de la empresa Magic (véase anexo 4), y que forman parte de la problemática que presenta la misma, entre los cuales encontramos las escasas y poco frecuente capacitaciones que sean acordes a sus labores, las limitadas oportunidades de tomar en consideración las ideas y sugerencias de los empleados, la rotación de puestos y los reconocimientos o créditos por las labores bien realizadas.

Lo anterior hace referencia de la oportunidad de haber identificado diversos factores que dificultan tener un buen clima laboral que permita la satisfacción de los empleados de la empresa Magic, se tiene como base para permitir a la empresa mejores resultados dentro de un lugar de trabajo que fomente la convivencia y el crecimiento de los empleados, esta

propuesta en la que se encuentran actividades de carácter puntual de lo que se debe llevar a cabo por parte de gerencia de la empresa para solventar dichos vacíos.

Tomando en consideración que se hace la siguiente propuesta en pro de tener un mejor clima organizacional dentro de la empresa Magic, sin dejar de lado que la misma pretende que ésta se realice pero alcanzando un retorno de la inversión. Para ello la Gerencia General que será la responsable de que se lleven a cabo las propuestas que se presentaran, sea ésta misma la que verifique si las siguientes capacitaciones y demás acciones producen ganancia, no producen pérdida ni ganancia o producen pérdida, a fin de hacer los cambios correctivos de las mismas, se menciona esto ya que no se logro obtener referencia de las ventas de las empresa por motivos que a la empresa conciernen.

Por lo anterior hay tres cosas específicas a tomar en consideración dentro de las actividades que pretenden mejorar el clima organizacional de la empresa Magic, estas son: seguimiento, mediciones e informes. Esto representa la oportunidad de conocer a corto y mediano plazo si se está logrando lo que se pretende en cada acción, ya que esto permite hacer las correcciones en tiempo oportuno y reduce los gastos que implica el llevarlas a cabo.

Entraran en la parte de dar seguimiento a las actividades correspondientes, esto se hará por parte de la gerencia debido a que fungen como responsable directos en el alcance y cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa y dentro de esto además corresponde hacer las mediciones respectivas que evaluaran los siguientes puntos:

- Reacción: a fin de medir el grado de satisfacción por parte de los colaboradores.
- Aprendizaje: se hará para medir el grado en que se incrementa un conocimiento o habilidad por parte de los empleados.
- Conducta: ésta medirá el alcance de lo aprendido en el puesto de trabajo a través de observaciones y entrevistas.

- Resultados: medirá como el cambio producido en los participantes a partir de las capacitaciones impacta en los resultados.

A continuación se presenta el programa de mejoras para el clima organizacional de la empresa Magic a través de un grupo actividades propuestas para el caso.

Actividad 1

Cuadro programa de capacitaciones para un mejor clima organizacional:

El presente cuadro pretende mostrar de manera específica y clara a cuánto ascenderá el llevar a cabo la propuesta que se ésta presentando de acuerdo a las necesidades y el alcance de los objetivos. Sin embargo se pretende presentar a este cliente la oportunidad de hacer los ajustes correspondientes donde ellos pueden aportar a la ejecución a fin de reducir costos si fuere el caso.

Además le permitirá a la gerente general de la empresa Magic observar las respectivas propuestas a fin de que se preste atención a la calendarización de cada una de las mismas con el objetivo de que éstas se ajusten al tiempo y actividades de la empresa ya que para este tipo de negocios es fundamental el mismo.

En el siguiente cuadro se encuentra un resumen de las propuestas, el objetivo que se pretende lograr con las mismas, identificación y sugerencia de la persona que lleva a cabo la ejecución y como ya se mencionó antes, el costo de las diferentes capacitaciones propuestas para mejorar el clima organizacional de la empresa.

Cuadro no. 3

Capacitaciones anuales sugeridas a la empresa Magic

Capacitación	Objetivo	Impartido	Costo	Participantes
Actitud en época de cambio	Mostrar al empleado la importancia de la necesidad de cambio para el mejor desempeño de sus funciones.	Profesional en el tema	Q. 800.00	Gerencia general y supervisores.
Actitud de servicio al cliente	Conocer y desarrollar en el empleado una mejor actitud hacia la atención e importancia de los clientes.	Profesional en el tema	Q. 800.00	Supervisor de personal, distribuidores de pedidos y meseros
Trabajo en equipo	Alcanzar un mejor rendimiento en las labores de acuerdo a la unidad.	Profesional en el tema	Q. 800.00	Todo el personal
Uso adecuado del tiempo y recursos	Desarrollar en los empleados una forma adecuada de cómo utilizar eficientemente los recursos	Profesional en el tema	Q. 800.00	Supervisores, cocineros y ayudantes de cocina
Comunicación	Optimizar los canales de comunicación dentro de la empresa	Profesional en el tema	Q. 800.00	Todo el personal
Motivación	Mantener un alto nivel motivacional que se refleje en los objetivos individuales y de la organización	Profesional en el tema	Q. 800.00	Todo el personal
Totales en capacitación			Q. 4,800.00	

Fuente: elaboración propia

Nota: Q.400.00 restantes serán por alimentación y útiles que se utilizaran durante capacitación, para un total de Q. 1,200.00 por capacitación.

El costo total anual de llevar a cabo las capacitaciones durante un año será de Q. 7200.00 el cual estará a cargo en su totalidad por la empresa misma.

Las propuestas tienen como lugar de referencia para ponerse en marcha la empresa misma debido a que por el tipo de negocio es mejor adecuar el lugar que retirar al personal de su lugar de trabajo y que se puedan ejemplificar claramente las respectivas capacitaciones o propuestas, las capacitaciones para ser frecuentes se realizarán cada dos meses específicamente (enero, marzo, mayo, julio, septiembre, noviembre) la segunda semana los días lunes teniendo una duración de 1 hora 30 minutos iniciando a las 7:00 A.M. esto con el objetivo de no afectar las actividades del negocio y el tiempo de los empleados.

Para desarrollar las diferentes capacitaciones se tendrán en cuenta los siguientes aspectos tomando en consideración que la manera de impartirlas básicamente serán las mismas en cuanto a cuestiones de logística.

- Didáctica: exposición asistida por medios audiovisuales.
- Duración aproximada: 1 hora y 30 minutos máximo.
- Quiénes participan: todo el personal y gerencia general.

Contenido: el profesional experto definirá de acuerdo a las necesidades, los módulos y material apropiado a impartir.

Otras actividades para consolidar la unidad y fortalecer el clima organizacional de la empresa Magic se detallan a continuación:

Actividad 2

Establecer un canal de emisión de opiniones anónimas

En este caso se tiene como objetivo de esta actividad mejorar el clima organizacional de la empresa Magic, mediante lo siguiente:

Conocer la opinión de los trabajadores sobre el clima laboral, su satisfacción, motivación en el trabajo y sus actividades e identificación con la empresa. Garantizando el anonimato y la respuesta en esto último asegurarse de que el personal sepa que ha sido recibido cada mensaje.

La presente propuesta se realizará a través de encuesta de opinión donde tendrá como responsable de su ejecución a la gerencia general y tendrá un costo aproximado de Q.150.00, y se pudiéndose llevar a cabo anualmente a fin de determinar el rumbo que lleva la empresa. Incluso la actividad puede llevarse a cabo de manera virtual, a través de una cuenta de correo electrónico que conozcan todos los empleados.

Actividad 3

Efectiva rotación de puestos

La rotación por puestos puede definirse como una transferencia lateral sistemática de tareas entre trabajadores.

Los objetivos de la rotación son: orientar a nuevos empleados, reducir el estrés, reducir el ausentismo, reducir los índices de rotación, prevenir la fatiga y la exposición de riesgos para la aparición de lesiones musculoesqueléticas. La rotación por puestos es uno de los varios tipos de intervenciones que se pueden realizar en las organizaciones laborales con la finalidad de mejorar los objetivos de las mismas.

En este caso específico para la empresa Magic el principal objetivo de la rotación por tareas es la de mitigar la fatiga física y el estrés de un solo grupo de músculos a través de la rotación de los trabajadores por diferentes tareas.

Por lo anterior se sugiere a la gerencia general desarrollar un esquema de rotación de puestos definido de acuerdo a los siguientes aspectos:

Primero clasificar las tareas de acuerdo a su nivel de riesgo. Establecer el esquema de rotación que refiere que no deben realizarse de manera consecutiva dos tareas de alto riesgo y que el desarrollo de una tarea de alto riesgo debería ir seguida de una tarea de bajo riesgo.

Basado en todo lo anterior se pueden definir algunas premisas fundamentales para lograr una apropiada rotación por puestos:

- Disminuir el tiempo de carga del mismo grupo de músculos y articulaciones puede reducir la carga de trabajo físico individual.
- El riesgo puede reducirse a través de distribuir las cargas altas de trabajo entre varias personas, en lugar de tener al mismo trabajador continuamente expuesto a un riesgo alto.
- Para determinar los efectos de una rotación en el nivel de riesgo de lesiones, es necesario cuantificar el nivel de riesgo de cada tarea y en nivel de riesgo de todo el esquema de rotación.

La secuencia de la rotación y la duración de la misma por parte de los colaboradores serán definidas por parte de la gerencia general, no está demás indicar que en este caso la actividad no tendrá ningún costo en cuanto a lo económico más si en el reconocimiento hacia la efectividad de adaptación de los empleados.

Importante destacar la importancia de dar seguimiento constante a esta actividad por el bienestar físico y emocional por parte de los empleados el cual permita un mejor ambiente laboral.

Actividad 4

Reconocimiento a los empleados e incentivos

Se propone que la gerente esté pendiente de reconocer el trabajo bien realizado porque el mismo es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente ya que está comprobado que cuando alguien es eficiente en determinada actividad es debido a que disfruta realizarla y por lo mismo cada vez lo hará mejor. Este es un factor que no se debe desaprovechar ejemplo: “el empleado del mes”.

El objetivo es representar el nivel de valoración que los empleados le dan al esfuerzo puesto en sus labores y que se honren y celebren de alguna manera los que han demostrado excelencia en su ética al trabajo y además se sugiere que opten por un esquema dinámico donde se premie y fomente el trabajo en equipo.

Factor a valor o considerar para nombrar al trabajador del mes será la personalidad, esto es, algo donde se evaluara a los empleados en términos de la participación general de personalidad, empleados que ayudan a sus compañeros que lo necesiten, los que enseñan nuevas técnicas de trabajo, los que ofrecen perspectivas y opiniones, ser accesible, amabilidad, servicio y trabajo en equipo.

En base a estos rangos antes mencionados se sugiere que sea la gerencia quien dirija el método donde los empleados mismos sean los que determinen a quien le corresponde tal distinción, a través de entregar a cada empleado una boleta donde no aparezca su nombre y marque entre los restantes compañeros al candidato de su parecer.

Una vez que se haya seleccionado al empleado de se hará un reconocimiento público ante sus compañeros de manera adecuada donde se con el fin de motivar a los demás a desear este tipo de reconocimiento. Y posterior a ello se sugiere elaborar un cartel público donde se pueda apreciar con fotografía indicando que es el empleado del mes.

El reconocimiento a fin de que sea gratificante, lleno de esfuerzo y oportunidades se hará uno de manera semestral acumulando la cantidad de veces que el empleado fue nombrado de existir un empate se tomara por parte de la gerencia en base a su propio criterio a quien corresponde tal merecimiento. El reconocimiento consistirá en un bono correspondiente a

una despensa de artículos de canasta básica equivalente a Q. 500.00 el cual totalizaría en el año siendo esto en 2 ocasiones un equivalente a Q1,000.00.

Se sugiere una retroalimentación en este programa donde también los empleados expresen sus opiniones respecto a los programas de reconocimientos esto puede hacerse a través de conversaciones periódicas con los miembros del personal o por retroalimentación anónima en el buzón de sugerencias esto con el objeto de que exista un refrescamiento en el programa y mantenga así la motivación.

Actividad 5

Cumpleañeros del mes y otras celebraciones

Actividades sencillas y que producen resultados significativos es la de celebración de cumpleaños u otros días festivos (día de la madre, navidad, etc.) a los empleados de la empresa.

Objetivo o propósito, es crear un ambiente laboral idóneo con el mínimo esfuerzo tanto en logística como en lo que respecta a costos, en otras palabras un buen clima entre compañeros y jefe.

Lo que se hará, es colocar un día antes en un franelógrafo el nombre del cumpleaños o celebración, a fin de mostrarle al mismo lo importante que él es no solo como compañero trabajador sino también como persona y amigo. De ahí que la actividad deberá ser sencilla como tal obsequiando tarjetas virtuales, flores, un pastel individual o realizar convenios con otras empresas a fin de obsequiar entradas de cortesía a un balneario, cine, cenas para dos, etc.

La actividad tendrá un costo de Q.100.00 por empleado, en este caso son 14 empleados para hacer un total anual de Q.1,400.00.

Actividad 6

Celebración del aniversario de la empresa

Ciertamente no existe una regla fija, por lo que cada empresa decide si llevar a cabo una celebración de aniversario, en este caso sugiere a la empresa Magic la actividad llamada: “Compartimos el futuro” que pretende el identificar o mostrar la: solidez, experiencia, capacidad de adaptación, compromiso con los clientes, innovación y madurez. A continuación los objetivos de la celebración:

- Corporativismo: establecer un sentido de pertenencia de los empleados y sus familias a la empresa.
- Relaciones con agentes externos: desarrollar y reforzar los lazos con los agentes externos entre los cuales están clientes, proveedores, etc.
- Relaciones institucionales: fortalecer las relaciones con las entidades parte de las administraciones públicas.
- Proyección: dar a conocer al público el acontecimiento y hacerlo en beneficio de la imagen para atraer a nuevos clientes.

Costo del evento aproximado de Q. 6,000.00 el cual se detalla de la siguiente manera: promoción del evento Q. 1,000.00, Q. 200.00 y artista invitado Q2,000.00 y Q. 2,800.00, la actividad se considera su ejecución las instalaciones mismas para ahorrar esos gastos de ambientación. Nótese en consideración que los gastos pueden variar de acuerdo a las necesidades y actividades del evento.

Actividad 7

Colocar de manera visual la misión, visión, valores y políticas de la empresa

Estos aspectos son considerados relevantes ya que representan la filosofía interna y fomenta una actitud de compromiso hacia la empresa, permitiendo el logro de objetivos de manera más eficiente y efectiva. Por lo anterior es de vital importancia definir y presentar claramente los puestos, políticas, procedimientos, manuales de operación, etcétera;

teniendo en cuenta que al ir creciendo la empresa debe tener modificaciones en las funciones y delegación de actividades.

Objetivo: Impulsar y dinamizar las acciones que lleva a cabo la empresa y mostrar las características de la misma a los empleados, clientes, proveedores y demás personas u organizaciones que tengan contacto con la empresa Magic.

Qué actividades se harán: para esto lo sugerido es preparar cuadros visibles donde se enmarque cada uno de estos compromisos, en lo que respecta a valores y políticas entregar por escrito a cada empleado a fin de asegurarse que todos tengan conocimiento de las mismas.

El costo de esta propuesta asciende a Q.600.00, en un único gasto. El responsable de esta actividad es la gerencia general.

Recomendaciones adicionales sugeridas

Tipo de liderazgo recomendado:

Según la relación que existe entre el líder y sus seguidores existen algunos tipos de liderazgo de los más observados en la actualidad para poder indicar cuál es el más apropiado de acuerdo a las actividades que desempeña la empresa Magic, y otros factores y tipos de colaboradores donde se hace una apreciación de los que comúnmente podemos prestar atención y estos son:

Liderazgo autocrático donde es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Liderazgo democrático, el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Liderazgo liberal (laissez faire) donde el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Para la empresa Magic se sugiere como más adecuado no solo para sus actividades laborales sino también para apoyar el programa de mejoramiento del clima organizacional el tipo de liderazgo situacional, ya que este se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir que adopta un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo y que además sea congruente con los factores situacionales de la empresa Magic que afectan a la gerente general, a los colaboradores y a la empresa.

Son diversos los factores del entorno que influyen en las organizaciones, en el siguiente cuadro se observa el liderazgo situacional con el objeto de apoyar a la gerencia en relación a la forma de dirigir.

Cuadro no. 4

Cuadro de liderazgo situacional



Todo el cuadro anterior está definido en 4 aspectos a renombrar para la gerencia de la empresa Magic, como los son, el estilo del líder y la madurez de los colaboradores en contraposición de evaluación de los niveles de conducta de tarea y conducta de relación.

Este tipo de liderazgo para la empresa Magic, pretende referir a la relación que existe entre jefe y subordinados, por lo que la propuesta que se plantea es contar con un liderazgo flexible y adaptable al cambio ya que de esto último es lo único de lo cual se tiene seguridad. Por tanto a modo de propuesta se ha sugerido que la gerente debe tener actitudes que vayan de acuerdo a las circunstancias en las que en ocasiones deberá mostrar que es fuerte y en otras situaciones actuar de manera comprensiva ya que debe mostrarse como un líder intuitivo y que los demás puedan observar que él pretende conducirlos al éxito.

Relaciones e implicación, se proponen a considerar de relevancia estos factores dentro de la propuesta ya que los mismos representan en gran manera el ánimo de la empresa en general. Por lo que es importante que la gerente esté atenta a las relaciones y la forma en que están afectando, en este caso específico vigilar disgustos y malos entendidos entre el personal. Y en lo que refiere a la implicación que la gerente esté pendiente del grado de compromiso hacia ambas direcciones, esto de la empresa hacia los empleados y de los empleados hacia la empresa a fin de mejorar y mantener la calidad, mejores ventas y productividad, dentro de un clima favorable y presto para alcanzar las metas.

Igualdad, con esta sugerencia de trato igualitario no se pretende que la gerente de el mismo trato a todo su personal ya que todas las personas reaccionan de manera diferente a los estímulos y correcciones. Lo que se pretende con este factor es que la gerente otorgue las mismas oportunidades a todos sus empleados en igualdad de circunstancias evitando favoritismos a fin de evitar envidias y discordia entre el personal, este factor representa algo bastante importante en la consecución de un clima laboral exitoso, por tanto es un pilar para el estímulo del grupo

Encuesta sugerida para evaluar el clima organizacional de la empresa Magic:
Conociendo que uno de los métodos más empleados para la evaluación del clima organizacional de una empresa es a través de la encuesta, a continuación sugerimos a la empresa Magic, la siguiente que permite evaluar diferentes aspectos distribuidos en el detalle de las correspondientes preguntas:

- Condiciones de trabajo: evaluada en las preguntas 1, 8, 15, 22, 34, 41, 59, 60 y 61.
- Beneficios laborales: evaluado en las preguntas 2, 9, 16, 28, 35, 42, 48 y 54.
- Políticas administrativas: evaluada en las preguntas 3, 10, 17, 23, 29, 36, 43, 49 y 55.
- Relaciones sociales: evaluada en las preguntas 4, 11, 19, 25, 31, 38, 45, 51 y 56.
- Desarrollo de personal: evaluado en las preguntas 5, 12, 20, 26, 32, 39, 46, 52 y 57.
- Desempeño de tareas: evaluado en las preguntas 6, 13, 18, 24, 30, 37, 44 y 50.
- Relación con la autoridad: evaluada en las preguntas 7, 14, 21, 27, 33, 40, 47, 50, 53 y 57.

Cuadro No. 5: encuesta elaborada para evaluar el clima laboral

EMPRESA MAGIC

CLIMA ORGANIZACIONAL 2013

El propósito de esta encuesta es garantizar que EMPRESA MAGIC se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

Por favor responda el cuestionario **individualmente**, No incluya su nombre, a menos que así lo desee.

PROCESO

Los resultados serán revisados y tabulados por la gerencia general y la información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad. A la vez los resultados obtenidos se divulgarán con cada una de las áreas involucradas para ser analizadas y sugerir planes de acción.

INFORMACION OBJETIVA

Las siguientes preguntas requieren información personal. Estas preguntas nos permiten observar como las diferentes áreas perciben a EMPRESA MAGIC

Marque con una X el área a que pertenece

1,-	Recursos humanos	
2,-	Cocina	
3,-	Pedidos	
4,-	Meseros	

Cuanto tiempo tiene de laborar para EMPRESA MAGIC

1,-	Menos de 1 año	
2,-	De 1 a 2 años	
3,-	De 3 a 4 años	
4,-	5 años en adelante	

Marque con una X su tipo de sexo

1,-	Masculino	
2,-	Femenino	

Las siguientes preguntas requieren que usted aporte sus opiniones, actitudes y sentimientos respecto a EMPRESA MAGIC y su area de trabajo

No.	ASPECTOS	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
		5	4	3	2	1
1	LA DISTRIBUCION FISICA DE MI AREA DE TRABAJO FACILITA LA REALIZACION DE MIS LABORES					
2	SE A CUALES PUESTOS PUEDO ASPIRAR DENTRO DE LA EMPRESA					
3	EMPRESA MAGIC TIENE UNA CLARA VISION DE SI MISMA					
4	EL AMBIENTE CREADO POR MIS COMPAÑEROS ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MIS FUNCIONES					
5	SIENTO QUE EL TRABAJO QUE HAGO ES ADECUADO PARA MI PERSONALIDAD					
6	LAS TAREAS QUE REALIZO SON TAN VALIOSAS COMO LAS DE CUALQUIER OTRO COLABORADOR.					
7	MI JEFE INMEDIATO ES COMPRENSIVO					
8	EL AMBIENTE DONDE TRABAJO ES CONFORTABLE					
9	EMPRESA MAGIC OFRECE BENEFICIOS QUE CONTRIBUYEN A LA MOTIVACION DEL PERSONAL					
10	CONOZCO LA POLITICA DE CALIDAD DE EMPRESA MAGIC					
11	ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS					
12	MI TRABAJO ME PERMITE DESARROLLARME PERSONALMENTE					
13	ME SIENTO REALMENTE UTIL CON LA LABOR QUE REALIZO					
14	ME ES GRATA LA DISPOSICION DE MI JEFE CUANDO LE HAGO ALGUNA CONSULTA SOBRE MI TRABAJO					
15	LA COMODIDAD QUE ME OFRECE EL AMBIENTE DE MI TRABAJO ES INIGUALABLE					
16	EMPRESA MAGIC PROMUEVE PRIMERO A SUS EMPLEADOS ANTES DE BUSCAR EN EL MERCADO					
17	SOMOS EFECTIVOS EN EL DESARROLLO DE NUESTRA POLITICA DE CALIDAD					
18	LAS TAREAS QUE REALIZO LAS PERCIBO CON MUCHA IMPORTANCIA					
19	ME GUSTA TENER FAMILIARIDAD CON LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJO					
20	DISFRUTO CADA LABOR QUE REALIZO EN MI TRABAJO					
21	LLEVARSE BIEN CON EL JEFE BENEFICIA LA CALIDAD DEL TRABAJO					

No.	ASPECTOS	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
		5	4	3	2	1
22	SE DEBERIA MEJORAR EL AMBIENTE FISICO DE MI AREA DE TRABAJO					
23	ME DAN OPORTUNIDAD ADECUADA PARA INFLUIR EN LA PLANEACION, LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS ACTIVIDADES DE EMPRESA MAGIC DE ACUERDO A MIS RESPONSABILIDADES					
24	MI TRABAJO EN MUY MOTIVADOR					
25	LA SOLIDARIDAD ES UNA VIRTUD CARACTERISTICA EN NUESTRO GRUPO DE TRABAJO					
26	ME SIENTO FELIZ POR LOS RESULTADOS QUE LOGRO EN MI TRABAJO					
27	LA RELACION QUE TENGO CON MIS SUPERIORES ES CORDIAL					
28	MI SALARIO ES BUENO O MEJOR QUE AQUELLOS QUE SE PAGAN EN OTROS RESTAURANTES DE ZACAPA					
29	SIENTO QUE RECIBO DE MIS COMPAÑEROS UN BUEN TRATO					
30	ME GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZO					
31	ESTOY SATISFECHO CON EL RESPETO QUE MI JEFE INMEDIATO ME BRINDA					
32	MI TRABAJO ME HACE SENTIR REALIZADO(A)					
33	ME SIENTO A GUSTO CON MI JEFE INMEDIATO					
34	EL MOBILIARIO QUE UTILIZO PARA REALIZAR MI TRABAJO SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES					
35	MI SUELDO ES ADECUADO CON RELACION A LA LABOR QUE REALIZO					

No.	ASPECTOS	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
		5	4	3	2	1
36	ME GUSTA MI HORARIO DE TRABAJO					
37	ME SIENTO COMPLACIDO CON LA ACTIVIDAD QUE REALIZO					
38	LA MOTIVACION ES GENERALMENTE ALTA EN LOS MIEMBROS DE MI PROCESO					
39	HACIENDO MI TRABAJO ME SIENTO BIEN CONMIGO MISMO(A)					
40	MI JEFE VALORA EL ESFUERZO QUE HAGO EN MI TRABAJO					
41	PARA REALIZAR MI TRABAJO CUENTO CON SUFICIENTE EQUIPO					
42	ME SIENTO BIEN CON LO QUE GANO					
43	EL HORARIO DE TRABAJO ME RESULTA COMODO					
44	EN MI PUESTO DE TRABAJO TENGO LA LIBERTAD PARA EFECTUAR CAMBIOS EN LA FORMA QUE REALIZO MI TRABAJO CON EL FIN DE HACERLO MAS EFECTIVO					

No.	ASPECTOS	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
		5	4	3	2	1
45	EN EL PROCESO AL QUE PERTENEZCO EXISTE UN AMBIENTE DE COOPERACION					
46	ESTOY SATISFECHO(A) CON EL TRABAJO QUE ME ASIGNAN					
47	RECIBO DE MI JEFE LA INFORMACION QUE NECESITO PARA HACER MI TRABAJO					
48	SIENTO QUE EL SUELDO QUE TENGO ES ACEPTABLE					
49	SE RECONOCE MI ESFUERZO SI TRABAJO MAS DE LAS HORAS REGLAMENTARIAS					
50	EL RESULTADO DE MI ULTIMA EVALUACION ESTA DE ACUERDO A LA FORMA EN QUE ME DESEMPEÑO					
51	LOS EMPLEADOS DE EMPRESA MAGIC , RESPETAMOS A AQUELLOS UBICADOS EN POSICIONES DE MAYOR NIVEL JERARQUICO					
52	CONOZCO CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE MI PUESTO DE TRABAJO					
53	MI JEFE INMEDIATO TIENE BUENA COMUNICACIÓN CONMIGO					
54	EL SALARIO QUE DEVENGO ME PERMITE CUBRIR MI PRESUPUESTO PERSONAL					
55	ESTOY INFORMADO DE LAS RAZONES POR LAS CUALES HACEN CAMBIOS EN LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS					
56	EN EMPRESA MAGIC SE ESTIMULA EL TRABAJO ENTRE LOS DIFERENTES PROCESOS					
57	ESTOY SATISFECHO CON EL VOLUMEN DE TRABAJO QUE TENGO					
58	MI JEFE INMEDIATO USA SU TIEMPO EFECTIVAMENTE Y PRESTA ADECUADA ATENCION A LA CALIDAD DE MI TRABAJO					

59	AL EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE UTILIZO SE LE DA MANTENIMIENTO	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
----	--	-----------------------------	-----------------------------

INDIQUE EL EQUIPO SIN MANTENIMIENTO:

60	EN MI LUGAR DE TRABAJO LA CLIMATIZACION ES ADECUADA.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
----	--	-----------------------------	-----------------------------

INDIQUE POR QUE?:

61	EN MI LUGAR DE TRABAJO LA ILUMINACION ES ADECUADA	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
----	---	-----------------------------	-----------------------------

INDIQUE EL AREA SIN ILUMINACION

62	ADEMAS DE SU CARGO ACTUAL, CONSIDERA QUE EXISTEN OTROS PUESTOS QUE USTED PUEDA DESEMPEÑAR	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
----	---	-----------------------------	-----------------------------

NOMBRE DEL PUESTO	A QUE PLAZO

SI TIENE ALGUN OTRO COMENTARIO HAGALO CON LIBERTAD , ESTO ES DE GRAN AYUDA PARA NOSOTROS

Propuesta mercadológica:

Muchas de las medianas empresas que operan en Guatemala y que se dedican a este tipo de actividades como es la venta de alimentos preparados por lo general descuidan aspectos sencillos donde se permitan implementar y poner en marcha un sistema de estrategias mercadológicas, fáciles de entender y que permitan el alcance de los objetivos.

La finalidad de esta propuesta es proponer un sistema de estrategias de mercado que sirvan como herramientas de apoyo a la empresa Magic para mejorar el ambiente laboral de la misma, y para la cual es relativamente indispensable la participación constante y comprometida del personal que son el principal actor dentro de esta investigación.

Al momento de implementar las estrategias se pretende además que la empresa Magic, y que está dedicada a este tipo de actividad laboral evite riesgos en la pérdida de clientes y ventas por no contar con un personal altamente calificado y donde el mismo realizado en las mejores condiciones de un buen clima organizacional.

Importancia de la propuesta:

Para la empresa, es importante debido a lo que se pretende es impulsar la empresa Magic a través del establecimiento de un programa de mejoras del clima organizacional el que esta aumente las ventas en su mercado, experimentar cambios positivos en áreas funcionales brindando las condiciones adecuadas para realizar las actividades.

Para los empleados, esta propuesta que pretende el mejoramiento del ambiente laboral a través del fortalecimiento de capacitaciones y otra serie de actividades dirigidas y diseñadas para la satisfacción del empleado, lo que les hará más competitivos y les brindara beneficios orientados a la participación y el establecimiento de mejores lazos de comunicación.

Para los clientes, la importancia radica en el hecho de que las empresas de este tipo y en esta ubicación solo se preocupan por abastecer y saturar el mercado, sin embargo el reto esta que los consumidores disfruten de un elevado estándar de calidad no solo en el producto sino también en el servicio y el cual viene como consecuencia de tener un excelente clima laboral.

Desarrollo de las estrategias mercadológicas propuestas:

- **Producto:**

Programa de mejoras del clima organizacional dirigido al personal de la empresa Magic, tendrá como producto principal un programa de capacitaciones constantes y acordes a las necesidades tanto del personal como de la empresa, el cual esta comprometido a apoyar las labores de los mismos.

Además de eso se encuentra dentro del producto a entregar una serie de propuestas que mejoren el ambiente y que se vieron reflejadas dentro de las necesidades en las encuestas al personal como los son: el establecimiento de un canal de emisiones anónimas, una efectiva rotación de puestos, reconocimientos e incentivos a los empleados entre otros. Y el apoyo de la sugerencia del tipo de liderazgo a emplear para un mejor cumplimiento de los objetivos de esta propuesta y un esquema de una evaluación propia del clima laboral.

- **Publicidad:**

Para dar publicidad al evento se colocara un boletín o cartel informativo de las diferentes capacitaciones, el cual incluirá el nombre del evento, las fechas y horarios, la importancia y objetivo de las mismas, y otros detalles de diseño motivacionales para incentivar su participación, el mismo será colocado en el franélografo de la empresa para que sea visible para todos.

Además una semana antes de las actividades debido a que se cuentan con los registros telefónicos de los colaboradores se enviara un mensaje de texto vía este medio el cual servirá como recordatorio de la programación previamente establecida.

Con dicha programación se plantea la asistencia del 100% de todos participantes asignados a cada actividad y que se alcance un mayor motivación, personal mejor capacitado y que lo mismo se traduzca en un mejor ambiente.

- Precio

Debido a que el producto está representado por actividades variadas las cuales tendrán el costo estimado anualmente de la propuesta es de Q16,350.00 (el detalle de los mismos se observan en la propuesta financiera).

- Plaza

El estudio fue llevado a cabo en las instalaciones de la empresa Magic y por lo mismo el área de cobertura directamente para propuesta es la empresa misma y de manera indirecta incidirá en todo el territorio que corresponde al municipio de Zacapa.

- Promoción

Se realizara a través de un marketing directo, ya que es un sistema interactivo que obtiene resultados medibles y que el beneficio está dirigido para ambas partes esto es empleados y empresa, por lo que en ambos casos la promoción de este producto no se utilizara ningún otro canal que no sea el directo, en este caso ya se ha mencionado antes que para el principal de los productos se utilizara el afiche informativo y los mensajes de texto como recordatorio.

Además al inicio de las actividades laborales de cada semana se sugiere que el gerente haga un recordatorio de los tópicos tratados en las capacitaciones y al mismo tiempo que promueva la importancia de participar en actividades y su propio desarrollo como empleados.

Para la promoción de las demás actividades propuestas las mismas quedan a discreción de la gerencia si se utilizan afiches, volantes, pendones, cupones o los que considere apropiados para las necesidades del negocio y de los participantes.

Propuesta financiera:

El motivo de esta propuesta financiera es fortalecer en una medida pequeña la relación costo beneficio de esta propuesta de mejoras del clima organizacional dirigido al personal de la empresa Magic, aunque lo mismo es complicado ya que no se obtuvieron los datos de

ventas de la compañía, sin embargo el siguiente es un presupuesto anual estimado para implementar la propuesta.

Cuadro no. 6

Presupuesto anual del Programa de mejoras del clima organizacional dirigido al personal de la empresa Magic.

Descripción	Cantidad	Precio unitario en quetzales	Total en quetzales
Cronograma de capacitaciones	6	Q.1,200.00	Q. 7,200.00
Celebración de aniversario	1	Q.6,000.00	Q.6,000.00
Cumpleañeros del mes	14	Q.100.00	Q. 1,400.00
Buzón de sugerencias	1	Q. 150.00	Q. 150.00
Visual misión, visión, valores y políticas	1	Q. 600.00	Q. 600.00
Reconocimientos laborales	2	Q. 500.00	Q. 1,000.00
		TOTAL	Q. 16,350.00

Fuente: elaboración propia.

Obtención de presupuesto para propuesta:

La propuesta total tiene como principal forma de obtención de los recursos el hacer una aumento de Q.1.00 por platillo teniendo en consideración que en un día normal de trabajo un aproximado de 110 unidades lo cual representa la misma cantidad en dinero diario.

Para mostrar el total mensual y anual de lo que se tendrá como presupuesto para llevar a cabo las actividades que pretenden mejorar el ambiente laboral, se muestra el siguiente cuadro:

Diario	Mensual	Anual
Q. 110.00	Q. 2,200.00	Q. 26,400.00

Fuente: elaboración propia

Lo anterior está reflejado en base a los siguientes aspectos: realizar ese aporte únicamente en los comprendidos entre lunes a viernes para hacer un total de veinte días en los cuales se tendrá el aumento de Q. 1.00 por platillo. Los fondos serán gestionados por la gerencia de haber un margen positivo como se tiene estimado (Q. 10,050 al año) al completar las actividades programadas, la misma decidirá la forma en que lo utilizara siempre que sea para mejorar el clima laboral de la empresa.

En la propuesta financiera se detallan los gastos sugeridos a realizar para la implementación del programa de mejoras del clima organizacional considerando que los costos totales son de carácter anual el beneficio será grande debido a que la empresa será altamente competitiva ya que lograrán laborar en un ambiente agradable, con personal calificado, y con muchas oportunidades de sentirse parte del alcance de los objetivos por parte de los empleados.

La finalidad de esta propuesta financiera es brindar información que sea de utilidad para que el gerente de la empresa Magic, tenga en consideración la evaluación de la implementación de las actividades sugeridas en el programa, creando así un mejor ambiente a través de mostrar al personal la buena disposición de que todos alcancen sus objetivos estos son los personales y de la empresa.

El beneficio financiero lo obtendrá la empresa a medida que se empiecen a verificar los primeros cambios tanto en las labores como en la conducta de los colaboradores ya que estarán más motivados para salir adelante, aportar y apoyar de mejor manera a la empresa.