

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **GÉNESIS LYZBETH BRAVO AZANZA**, con CC. **1715012660**, autora del trabajo de graduación intitulado: "**Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de intervención en una cadena de restaurantes de la ciudad de Quito en el año 2016**", previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, junio 2018



GÉNESIS LYZBETH BRAVO AZANZA
CC. **1715012660**



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE
INTERVENCIÓN EN UNA CADENA DE RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE
QUITO EN EL AÑO 2016**

GÉNESIS LYZBETH BRAVO AZANZA

DIRECTORA: Mtr. MARÍA GABRIELA VASCO

QUITO, 2018

DEDICATORIA

Una gran experiencia culmina e inicia otra con todo lo adquirido y aprendido a lo largo de este camino, habiendo crecido como persona y, ahora, como profesional. Sin lugar a dudas, nada de esto hubiese sido posible sin el amor y apoyo incondicional de mis padres Galo y Teresa, por ello todo mi esfuerzo y frutos son ahora suyos también. Gracias por guiar cada uno de mis pasos y tener siempre la palabra indicada para hacer de mí su mejor versión.

Así mismo, a los pilares fundamentales en mi vida, mis hermanos Paola y Fabián, quienes han sido mi ejemplo y motivación constante para alcanzar todos mis sueños; mi soporte y descanso ideal en este trayecto. Esto es para ustedes.

A mis sobrinos Doménica y Elián, por ser los ángeles enviados por Dios para alentarme a ser mejor cada día, y por la felicidad infinita que brindan a mi vida.

Génesis Bravo A.

AGRADECIMIENTO

A Dios principalmente, gracias por la vida y todo lo que me ha permitido gozar en ella hasta ahora; por la sabiduría e inteligencia necesaria en cada uno de mis pasos que me han llevado a lograr esta anhelada meta.

A mis padres y mis hermanos, quienes han sido mi aliento y mi respaldo en cada episodio vivido en este trayecto, sin ellos no hubiese sido posible alcanzarlo. Gracias por caminar junto a mí.

A mi Directora, Ma. Gabriela Vasco por confiar en mi esfuerzo y trabajo, por su dedicación, apoyo y motivación constante para desarrollar la presente disertación; y sobre todo por darme la oportunidad de crecer como profesional con su ejemplo.

A la Gerente del Restaurante Ana María Valencia, le agradezco infinitamente por dejarme ser parte de su Organización, por la ayuda incondicional y la comprensión al permitirme realizar mi trabajo de disertación.

Génesis Bravo A.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
TABLA DE CONTENIDOS	IV
INDICE DE FIGURAS	VIII
INDICE DE TABLAS	VIII
RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I	3
1. MARCO INTRODUCTORIO	3
1.1 Datos de la Organización	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	4
1.3 Preguntas de Investigación.....	6
1.3.1 Pregunta General	6
1.3.2 Preguntas Específicas	6
1.4 Antecedentes	7
1.5 Justificación.....	8
1.6 Objetivos	9
1.6.1 Objetivo General.....	9
1.6.2 Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Justificación.....	10
2.2 Definición de Organización	11
2.3 Niveles Organizacionales	11
2.3.1 Nivel institucional	12
2.3.2 Nivel intermedio.....	12

2.3.3 Nivel operacional.....	12
2.4 Comportamiento organizacional	12
2.5 Definición de clima organizacional.....	13
2.6 Enfoques.....	14
2.6.1 Enfoque de Lewin, Lippitt y White:	14
2.6.2 Enfoque de Morse y Reimer:	15
2.6.3 Enfoque de Rensis Likert:	15
2.7 Importancia del Clima Organizacional	15
2.8 Variables del Clima Organizacional	16
2.8.1 Potencial humano	16
2.8.2 Diseño organizacional	16
2.8.3 Cultura de la organización.....	17
2.8.4 Variables del ambiente físico	17
2.8.5 Variables estructurales.....	17
2.8.6 Variables del ambiente social	17
2.8.7 Variables personales	18
2.8.8 Variables del comportamiento organizacional	18
2.9 Características del Clima Organizacional	18
2.10 Tipos de Clima Organizacional.....	19
2.10.1 Clima psicológico.....	19
2.10.2 Clima agregado.....	19
2.10.3 Tipo autoritario	19
2.10.4 Tipo Participativo	20
2.11 Dimensiones del clima organizacional.....	21
2. 12 Medición del clima organizacional	21
2.12.1 Herramientas de medición	22
2.13 Satisfacción laboral	23
2.14 Liderazgo.....	24
2.14.1 Tipos de liderazgo:.....	24
2.15 Sentido de pertenencia	25
2.16 Comunicación organizacional	25

2.16.1 Barreras a la comunicación.....	26
2.17 Motivación	26
2.17.1 Definición	26
2.17.2 Importancia de la Motivación.....	27
2.17.2 Teorías	28
2.17.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	28
2.17.2.2 Teoría del factor dual de Hezberg.....	29
2.17.2.3 Modelo situacional de Victor Vroom	30
2.17.2.4 Teoría de las necesidades de McClelland	31
2.18 Desarrollo Organizacional.....	31
2.18.1 Importancia del DO	32
2.18.2 Características del DO.....	32
2.19 Intervención.....	33
2.19.1 Tipos de intervenciones	33
2.19.2 Técnicas de intervención	34
CAPÍTULO III	38
3. MARCO METODOLÓGICO	38
3.1 Tipo de investigación:	38
3.2 Población y muestra	38
3.3 Técnicas.....	39
3.4 Instrumentos	40
3.5 Proceso de sensibilización.....	42
3.6 Aplicación de instrumentos	43
3.7 Análisis de resultados de Encuestas EDCO	43
3.8 Análisis de resultados de Focus Group	50
3.8.1 Estilo de dirección	50
3.8.2 Claridad y coherencia de la dirección.....	51
3.8.3 Valores colectivos.....	52
CAPÍTULO IV.....	54

4. PROPUESTAS DE MEJORA.....	54
4.1 Supuestos.....	64
4.2 Precondiciones	65
4.3 Sostenibilidad.....	65
4.4 Matriz de marco lógico	65
4.5 Monitoreo	67
4.6 Evaluación.....	68
CAPÍTULO V	70
5. MARCO CONCLUSIVO	70
5.1 Conclusiones	70
5.2 Recomendaciones.....	71
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	IX
ANEXO 1	X
ANEXO 2	XIII
ANEXO 3	XVIII

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama.....	4
Figura 2: Árbol de Problemas del Restaurante.....	6
Figura 3 Relaciones Interpersonales.....	45
Figura 4. Estilo de Dirección.....	45
Figura 5. Retribución.....	46
Figura 6. Sentido de Pertenencia.....	47
Figura 7. Disponibilidad de Recursos.....	47
Figura 8. Estabilidad.....	48
Figura 9. Claridad y Coherencia en la Dirección.....	49
Figura 10. Valores Colectivos.....	49

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de preguntas de Escala EDCO.....	40
Tabla 2. Puntuación de Escala EDCO.....	41
Tabla 3. Distribución Focus Group.....	42
Tabla 4. Distribución Focus Group.....	42
Tabla 5. Distribución Focus Group.....	42
Tabla 6. Resultados Generales de la Escala EDCO.....	44

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta investigación es efectuar un estudio sobre el clima organizacional actual de un Restaurante de la ciudad de Quito, y elaborar un plan de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos. Esto permitirá seguir con el desarrollo de la Empresa, implementando nuevas actividades y reforzando las existentes; además de continuar tomando en cuenta los beneficios tanto para el personal como para la Organización.

Para llevar a cabo un adecuado diagnóstico de clima organizacional, es necesario conocer los principales aspectos de la Institución; como los datos generales, la estructura organizacional, la actividad y características de la misma. También se presenta el planteamiento del problema, el cual se manifiesta en la dificultad que presenta la Empresa en el clima laboral con su personal, indicando así el punto de partida de la investigación. Por otro lado, la justificación de la investigación se basa en la importancia de realizar un estudio de clima con el fin del lograr el bienestar tanto de la Organización como del personal; puesto que nunca antes se ha llevado a cabo uno. Todo esto se podrá observar en el primer capítulo.

En el segundo capítulo se encontrará toda la información teórica en la cual se basará ésta disertación, refiriéndose así, primero a los antecedentes sobre estudios que se han realizado a lo largo de la historia del clima laboral; de autores como Arano, Escudero & Delfin (2016), Terry y Franklin (1985), junto con los resultados obtenidos. Además de una amplia explicación sobre el clima organizacional, basados en Chiavenato (2011), Alles (2007), Bordas (2016), entre otros; y los factores que en ésta influyen, las mismas que se tomaron en cuenta para ejecutar la presente Disertación, como el Liderazgo, la Satisfacción, la Motivación, el Sentido de Pertenencia y la Comunicación Organizacional.

En el tercer capítulo se explica cómo se llevó a cabo el diagnóstico del clima organizacional, paso a paso; cuáles fueron las herramientas que se implementaron, y también la tabulación de los resultados obtenidos mediante la encuesta y los focus groups, con su respectivo análisis.

El capítulo cuatro comprende el plan de mejora para la Institución, en base a los resultados obtenidos en el estudio. Dicho plan está diseñado para todas las dimensiones evaluadas, las cuales constan de varias propuestas de mejora a aplicar, con su respectivo procedimiento, responsables, instrumentos a usar, tiempo y lugar en el que se realizará, indicadores de evaluación y un estimado presupuesto.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se produjeron a lo largo de esta investigación, exponiendo los datos obtenidos al culminar éste trabajo de disertación con la respectiva sugerencia para el desarrollo de la Empresa.

CAPÍTULO I

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Datos de la Organización

A petición de las autoridades de la organización se mantiene de manera confidencial el nombre de la cadena de restaurantes.

En la actualidad la Empresa cuenta con 30 años brindando servicios alimenticios con un amplio menú en comida rápida, comida gourmet, y comida típica de la región. Tomando como especialidad un ambiente cómodo, agradable e informal; sin dejar atrás la excelente y eficiente atención.

Cuenta con tres locales en la ciudad, que se distribuyen de la siguiente manera: en Cumbayá (Av. Francisco de Orellana y Salinas s/n), Itchimbia (Palacio de Cristal, Calle Iquique s/n), y Panecillo (General Melchor Aymerich - Cima del Panecillo). Actualmente se encuentran laborando un total de 60 colaboradores. En cada local su estructura está conformada por cuatro áreas generales que son: Área de Administración de Servicios, Área de Cocina, Área Comercial y Área de Adquisiciones. El Área de Administración de Servicios está formada por un Subadministrador, Cajero, Barman, Host, Capitán y Mesero. El Área de Cocina, por el Chef, Jefe de cocina, Ayudante de cocina y Asistente de producción. El Área Comercial está conformada por el Administrador y su Asistente. En el Área de Adquisiciones se encuentra el asistente encargado. Por otro lado, como servicios externos se encuentra Recursos Humanos y Contabilidad. Todas estas áreas son dirigidas y controladas por Gerencia y su asistente (RP, 2015).

La misión del restaurante es la siguiente: Somos una empresa líder en la industria de alimentos y bebidas. Buscamos satisfacer las expectativas de nuestros comensales mediante la experiencia vivida en un ambiente cómodo y agradable, con productos y servicio de alta calidad, en permanente innovación; generando así fidelidad en nuestros clientes (RP, 2015).

De la misma manera, la visión es la siguiente: “Ser un restaurante en permanente búsqueda de la excelencia gastronómica y de servicio, aportando al desarrollo turístico del país y promoviendo la responsabilidad social con la comunidad y el medio ambiente” (RP, 2015).

Finalmente, en el siguiente gráfico se presenta el organigrama de la Institución, en el cual se puede observar los departamentos existentes en el restaurante con sus respectivos cargos.

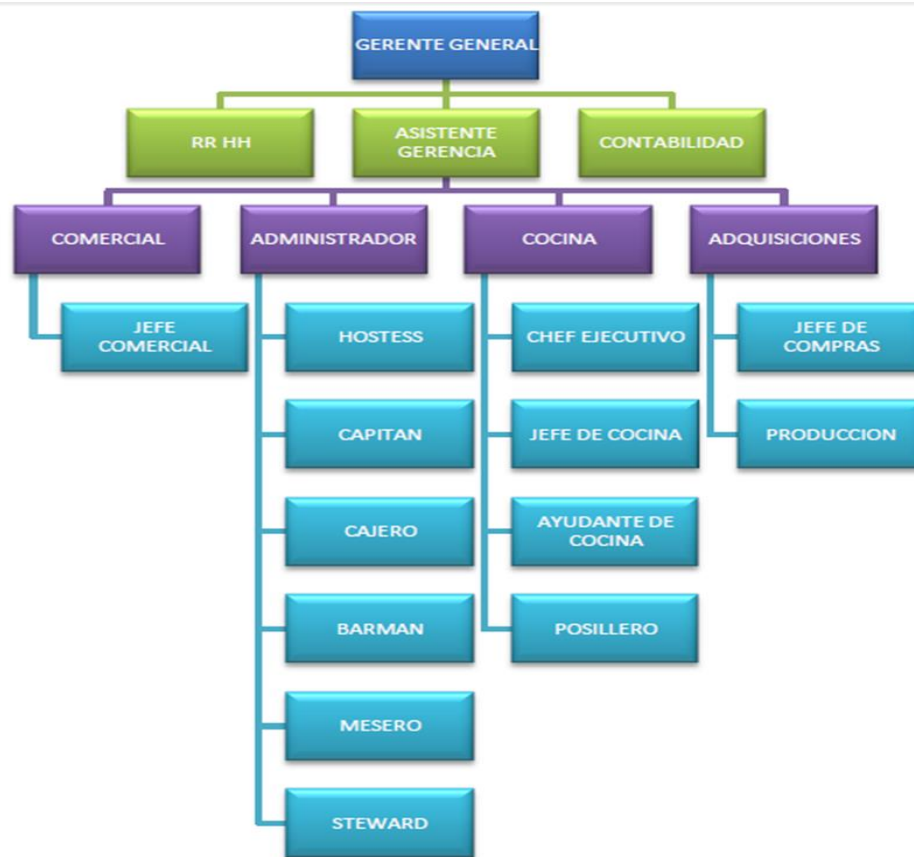


Figura 1: Organigrama

Autor: **RP**

Fuente: **(R. P., 2016)**

1.2 Planteamiento del Problema

Debido a que la autora formó parte de la Organización, se puede decir que en la actualidad en el Restaurante se percibe un inadecuado ambiente de trabajo, por las dificultades

surgidas a falta de comunicación, motivación, planificación, capacitación, entre otras; existentes entre las distintas áreas de la Organización. Esto no ha permitido el desarrollo idóneo de la Empresa en los últimos años, y ha generado ciertos retrasos en sus procesos. Creando en los colaboradores cierto nivel de estrés, desacuerdos, ansiedad y disgustos, lo mismo que ha ocasionado desconcentración al momento de ejecutar sus labores, provocando varias consecuencias negativas que afectan al Restaurante en general.

Anteriormente no se ha realizado ningún método para la mejora del clima organizacional, enfocándose específicamente en el personal, pues para la Organización era suficiente realizar cambios dentro de los procedimientos de cada área; sin tomar en cuenta las necesidades de la gente. A pesar de las falencias detectadas a simple vista, al momento tampoco se lleva a cabo un determinado plan para dar un giro positivo al ambiente laboral y propiciar un adecuado lugar de trabajo.

Debido a esto se analiza la posibilidad de ejecutar un diagnóstico de clima para la Organización, determinando así los factores influyentes y poder diseñar una propuesta de intervención de acuerdo a los resultados obtenidos. Tomando en cuenta que el personal es el eje principal de cada institución, y es de vital importancia su bienestar dentro de la misma.

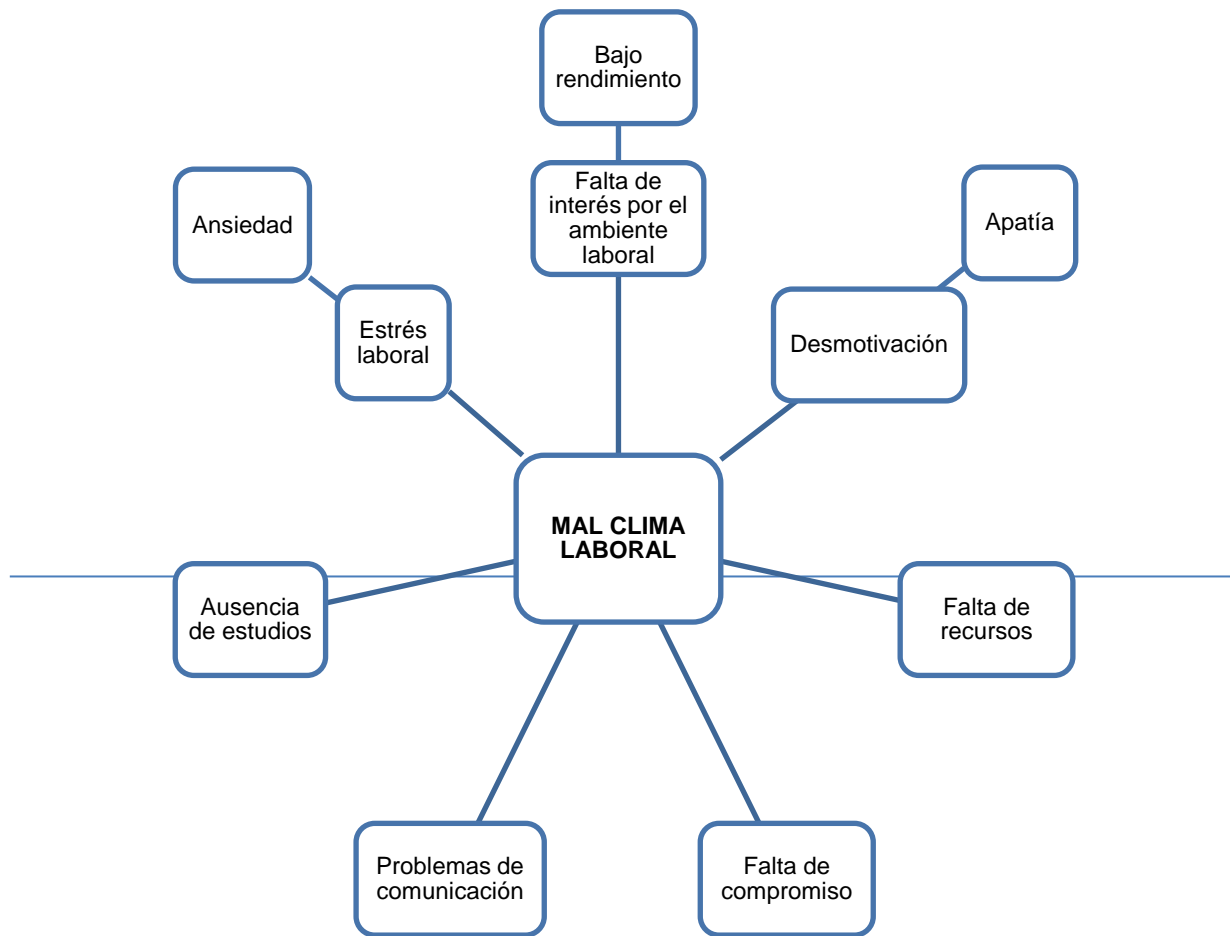


Figura 2: Árbol de Problemas del Restaurante.

Autor: **Génesis Bravo**

1.3 Preguntas de Investigación

1.3.1 Pregunta General

¿Cuál es el estado actual del Clima Organizacional en el Restaurante?

1.3.2 Preguntas Específicas

- ¿De qué manera influye el Clima Organizacional en el personal del Restaurante?
- ¿Qué realiza la Empresa para mejorar el Clima Organizacional?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en el Clima Organizacional?

- ¿Qué factores se encuentran en un nivel bajo en el Clima Organizacional de la Institución?
- ¿Están dispuestos los colaboradores a aceptar la propuesta de intervención?

1.4 Antecedentes

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la Facultad de Psicología, se han realizado varias investigaciones sobre el clima laboral, las dimensiones que la componen y una propuesta de intervención, en diversas empresas; como lo hizo la Psic. Ma. Ángel Espinoza en la empresa EDESA S.A. (2015); o la Psic. Diana Verdesoto en PRONACA (2016). Sin embargo, el presente estudio se enfocará en una cadena de restaurantes, el cual no ha sido investigado anteriormente, y aportará una amplia visión en cuanto a Recursos Humanos en otra línea de negocios.

Actualmente en el Restaurante el ambiente laboral que se percibe no es el más adecuado para el personal; pues se ve afectado en su desempeño, motivación y desarrollo, debido a varios conflictos por falta de compromiso, satisfacción, comunicación, entre otros; dando así resultados que influyen de gran manera en la Empresa.

Anteriormente no se ha realizado ningún método para la mejora del clima organizacional, enfocándose específicamente en el personal. Pues era suficiente el realizar cambios dentro de los procedimientos de cada área para que la situación se torne distinta. Sin embargo, a pesar de las falencias detectadas, al momento tampoco se lleva a cabo un determinado plan para dar un giro positivo al ambiente laboral y propiciar un adecuado lugar de trabajo.

Debido a esto se llevará a cabo un diagnóstico de clima en la actualidad para la organización; determinando así los factores influyentes y poder diseñar una propuesta de intervención de acuerdo a los resultados obtenidos.

1.5 Justificación

Es de suma importancia la realización y ejecución del presente proyecto para la estabilidad del Restaurante, ya que, desde el cambio de su nueva directiva, no se han llevado a cabo estudios respecto al clima organizacional del mismo. De esta manera es necesario determinar la situación en la que se encuentra la Organización actualmente, referente al tema antes mencionado, y así tomar medidas sobre el asunto según corresponda; tomando en cuenta el objetivo principal: el bienestar de la Empresa, con todo lo que esto incluye.

El clima organizacional ha formado parte fundamental de las empresas hoy en día, ya que es primordial que los colaboradores se sientan a gusto en su lugar de trabajo y todo lo que éste conlleva, con el fin de lograr un adecuado rendimiento y desarrollo tanto del personal como de la institución. “El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente comfortable para poder trabajar de manera óptima” (Hernández, 2014).

Debido a la experiencia obtenida por la investigadora en la Organización, se pudo determinar varios inconvenientes entre los trabajadores de la misma área e inconvenientes entre las distintas áreas de la Empresa; es por ello que para el Restaurante se ha convertido en una necesidad de primer grado el estudio del clima organizacional. Por lo tanto, se considera que el mal manejo de conflictos, los problemas de comunicación, la falta de motivación, el lugar de trabajo, entre otros; han ocasionado un inadecuado ambiente laboral.

Por estas razones, en este estudio se diagnosticará el clima laboral que en la actualidad mantiene la Empresa en todas las áreas que la conforman. Cabe recalcar que dicho proyecto será ejecutado bajo la dirección y supervisión del departamento de Recursos Humanos, en conjunto con la Gerencia General; a través de los métodos de investigación adecuados, tomando en cuenta los aspectos que forman parte de un ambiente idóneo. Una vez finalizado el diagnóstico, se llevará a cabo una propuesta de intervención según los resultados adquiridos.

Por otro lado, si no se efectúa el estudio, el ambiente laboral actual en la Institución seguirá en el mismo nivel, e incluso decreciendo con el pasar del tiempo y acontecimientos. Lo cual generará la falta de compromiso, malestar, bajo rendimiento e insatisfacción en el personal; impidiendo a su vez el desarrollo de la Empresa.

De esta manera, el Restaurante será beneficiado, ya que se podrán detectar las falencias existentes en el clima organizacional que están afectando de manera general a la Empresa en su desarrollo. Así también, los elementos que están siendo correctamente manejados, para reforzarlos e innovarlos, de ser necesario. Al mismo tiempo que se proporcionará una propuesta de intervención a futuro, para la mejora constante de la misma, tomando acción en aquellos puntos medios y bajos. Lo cual implica el bienestar de los colaboradores al momento de realizar sus actividades laborales; y por ende los clientes, quienes recibirán el buen trabajo de los empleados, lo que generará un ambiente acogedor durante su estadía, además de los servicios que se brinda. Finalmente, la investigadora podrá culminar sus estudios de tercer nivel mediante la presente disertación, con el fin de incrementar los conocimientos y experiencias en el área de Desarrollo Organizacional, específicamente sobre el clima laboral, siendo este el pilar fundamental del progreso de toda institución, tomando en cuenta los diferentes medios por los que ésta sea encaminada para el cumplimiento de los objetivos empresariales; sus causas, consecuencias y resoluciones.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional del Restaurante, para el diseño de una propuesta de intervención.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar el estado actual del clima organizacional en la Empresa, a través de la aplicación de encuestas y focus group.
- Realizar el análisis pertinente sobre los resultados obtenidos, para definir los puntos de mejora.
- Diseñar una propuesta de intervención para el clima organizacional.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Arano, Escudero & Delfín (2016) mencionaron que a finales del siglo XIX empezó a surgir la idea del clima organizacional, pues Taylor tomó en cuenta la manera en la que los colaboradores debían desarrollar las actividades laborales para que éstas tengan resultados positivos, aportando luego un incremento salarial para la motivación de los empleados. De esta forma se lograría el bienestar de los integrantes de la institución y su eficacia.

Por el año 1930 se comprueba que el rendimiento que presentan los empleados va a depender del interés que el superior tenga por estos, en sus actividades cotidianas y los factores que influyen en ello, ya sean psicológicos o materiales. Aún no se valoraba como tal al clima organizacional; sin embargo, surge la idea planteada por Terry y Franklin (1985) citado en Arano et al. (2016) en la que menciona que el punto más importante a tratar en una empresa es el comportamiento del ser humano.

Con el tiempo se volvió evidente el tema del clima laboral, visto así, desde la escuela estructuralista, por el año de 1950; se determinan dentro de la organización ciertas estructuras que permiten conseguir un objetivo en común, siendo esta escuela la base. “En esta escuela se preocuparon por el concepto de hombre organizacional, es decir el concepto del hombre que desempeña tareas de manera simultánea en diversas organizaciones” (Arano et al., 2016, pág. 11). Así pues, los colaboradores deben sentirse parte importante de la empresa, con lo que estarán motivados y realizarán mejor su trabajo.

Finalmente, la aparición del clima organizacional como subsistema de Recursos Humanos se da en la escuela conductista alrededor del año 1960. Arano et al. (2016) mencionan que es aquí donde se realizan estudios y observaciones especiales a cada uno de los integrantes de la organización, en sus acciones, sus pensamientos, sus sentimientos, sus emociones; es decir, sus aspectos psicológicos frente a su desempeño laboral.

Para poder describir la conducta de los individuos es preciso estudiar la motivación humana, que representa uno de los temas centrales de la teoría conductista de la administración y un campo que recibió un volumen enorme de aportaciones. Los autores conductistas observaron que los administradores deben saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y deben utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de la organización (Arano et al., 2016, pág. 12).

De este modo, se afirma con certeza que el clima organizacional da sus primeros pasos como tal en la escuela conductista.

2.2 Definición de Organización

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. a fin de alcanzar un objetivo común (Chiavenato, 2011, pág. 6).

Dichas organizaciones se conforman por la agrupación de varios seres humanos, que por naturaleza necesitan asociarse y socializar para el cumplimiento de metas, pues requieren unir y complementar cada una de sus habilidades y capacidades para desarrollar un mejor trabajo, por el bienestar general y la satisfacción de necesidades.

2.3 Niveles Organizacionales

Para poder responder a las exigencias, tanto internas como externas, que demanda el ambiente en el que se desempeñan las organizaciones, éstas se dividen en los niveles explicados a continuación:

2.3.1 Nivel institucional

“Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico, porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos” (Chiavenato, 2011, pág. 22).

2.3.2 Nivel intermedio

Se lo conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). (Chiavenato, 2011, pág. 23).

2.3.3 Nivel operacional

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa (Chiavenato, 2011, pág. 23).

2.4 Comportamiento organizacional

En todo tipo de organización es primordial el personal que la integra, pues va a depender de este el desarrollo de la empresa. Así pues, el comportamiento organizacional es la denominación que se le atribuye a la manera en la que actúan los empleados de una institución, de acuerdo a su puesto laboral y las actividades que éste requiere que ejerza el sujeto, para que sea complementado con otro y así llevar a cabo los procesos establecidos. Dicho comportamiento se observa de manera individual y grupal; siendo así, el trabajo que realiza cotidianamente y el trabajo o papel que desempeña dentro de un proyecto, derivando en un trabajo en equipo; tomando en cuenta cuales son las reacciones frente a estos y cuáles son los resultados que generarían frente al clima laboral.

El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implica el comportamiento de las personas que integran una organización, como ya se dijo, de cualquier tipo y tamaño (Alles, 2007, pág. 19).

Es importante su estudio puesto que es necesario conocer el por qué y cómo el personal va a reaccionar en determinadas circunstancias, e incluso poder predecir su comportamiento en un futuro, para poder tener una guía de cuál es el objetivo a alcanzar y de acuerdo a ello planificar y controlar. Además, va a depender de los colaboradores y su nivel de compromiso para con la empresa, el que aproveche todos los recursos materiales e intelectuales que esta les brinda. Pues no serviría de nada dichos recursos si no se les sabe dar el uso y valor adecuado para generar beneficios mutuos.

2.5 Definición de clima organizacional

“El clima organizacional es el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma. Las percepciones varían en función del colectivo de trabajadores al que se pregunte dentro de una misma organización” (Pereda, Berrocal, & Alonso, 2008, págs. 443-444). Tomando en cuenta que es de suma importancia en el personal, ya que influye tanto en la satisfacción como en el desempeño diario de labores, y el compromiso que poseen; pues de este dependerá el desarrollo de la empresa.

Cabe recalcar que cada institución es un mundo distinto, ya que cada una de éstas posee diferente cultura, y por ende, diferente clima. Va a depender del personal que la constituye, pues cada comportamiento, cada actitud, cada actividad va a determinar e influir el ambiente en el que se desarrollen las labores diarias.

“Las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima organizacional distinguen entre tres perspectivas: la perspectiva realista u objetiva, la fenomenológica o subjetiva y la perspectiva interaccionista” (Bordas, 2016).

- “Desde la perspectiva realista, se tiende a considerar el clima como un atributo de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las percepciones de sus miembros” (Bordas, 2016).
- “Desde la perspectiva fenomenológica, se considera al clima más como un atributo de las personas, poniendo el acento en los aspectos individuales y subjetivos” (Bordas, 2016).
- Desde la perspectiva interaccionista se pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar al clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros, reflejando pues, la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos (Bordas, 2016).

Es decir, los individuos pertenecientes a una organización son quienes describen la situación en la que se encuentra la empresa en cuanto al ambiente laboral, en función de varios aspectos tangibles e intangibles que conforman el grupo de trabajo y la organización en sí. Así pues, la perspectiva más representativa en esta investigación es la interaccionista, ya que en el Restaurante, el personal reacciona en base a los atributos del mismo, y esto a su vez generará el ambiente en el cual se va a laborar en el transcurso del día.

2.6 Enfoques

2.6.1 Enfoque de Lewin, Lippitt y White:

En sus estudios determinaron que el comportamiento del sujeto dentro de su grupo laboral, no solo depende de sus características personales, sino también del ambiente en el que se encuentra inmerso, bajo determinado estilo de liderazgo. Lo cual influirá de gran manera en los actos del empleado (Bordas, 2016).

2.6.2 Enfoque de Morse y Reimer:

Determinan que la participación de los colaboradores dentro del trabajo es de suma importancia para generar un clima adecuado, ya que la no participación denota deslealtad, falta de interés y compromiso con la labor que se lleva a cabo (Bordas, 2016).

2.6.3 Enfoque de Rensis Likert:

Explica que el estilo de liderazgo que se utilice dentro de la organización, ligado al ambiente generado en la misma, influyen de manera importante en el comportamiento del empleado; en cómo se relaciona con su equipo y cómo esto determina el desarrollo, la productividad y rentabilidad que genere la institución (Bordas, 2016).

Los enfoques de Lewin, Lippitt y White, y Likert poseen el mismo fundamento, pues la actitud y las acciones de los empleados en sus labores diarias van a depender del ambiente que se brinde en la Empresa, y a la vez, su desarrollo. Sin embargo Morse y Reimer, se inclinan por lo opuesto, al decir que el clima en que se desarrollen las actividades va a estar totalmente ligado a la predisposición que mantengan los colaboradores con la Organización; es decir, serán ellos mismos quienes generen su propio clima laboral.

2.7 Importancia del Clima Organizacional

El generar un adecuado clima organizacional, va más allá de la interpretación realizada a simple vista, pues trata de crear nuevas ideas para salir de lo tradicionalista sin que esto perjudique a la organización. Sino todo lo contrario, que sea ello lo que genere mayor desarrollo en la empresa, cultivando iniciativa, compromiso, responsabilidad y prosperidad en los colaboradores de una manera innovadora. De esta manera, no solo se beneficia una institución, ya que se convertiría en referencia para la cultura en la que se desenvuelve y podría imitar dicho proceso para llegar al mismo objetivo, el bienestar del personal.

La idea principal es desarrollar una auto-reflexión en los empleados de la empresa, que sean ellos quienes velen y generen un mejor clima laboral; identificando las debilidades y virtudes que cada uno y cada equipo tiene, así buscar potencializar dichas virtudes y mejorar las debilidades, sintiéndose a gusto dentro de lo que hacen.

Es importante que esto funcione, ya que los colaboradores son el pilar fundamental de la organización, pues va a depender de su trabajo el crecimiento de la misma. Cabe recalcar que la mayoría de su tiempo lo dedican a realizar las actividades laborales, por lo cual es vital que se sientan cómodos en dichas circunstancias para que su desempeño sea idóneo, generando un ambiente de tranquilidad y seguridad.

De esta forma se origina determinado estilo de la empresa, lo cual la identifica a nivel laboral.

“Un Clima Organizacional estable es una inversión a largo plazo” (Robles & Borja, 2009)

2.8 Variables del Clima Organizacional

A continuación se señalan las variables que determinan el clima laboral (Robles & Borja, 2009).

2.8.1 Potencial humano

Es el pilar fundamental de la organización; y cada uno aporta en el plan de carrera de cada individuo, así mismo, alcanzar los objetivos propuestos dentro del sistema social interno.

2.8.2 Diseño organizacional

En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de

autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización (Robles & Borja, 2009).

2.8.3 Cultura de la organización

Es necesario que el personal que conforma la organización se encuentre comprometido y estable en su puesto de trabajo, y con sus objetivos. Lo mismo que desembocará ciertas características que van a identificar a la empresa, además de generar unas relaciones interpersonales adecuadas y con bases sólidas.

Por otro lado, Paz (2007) considera a las siguientes variables dentro del clima organizacional:

2.8.4 Variables del ambiente físico

Son las condiciones físicas del espacio en el cual se encuentran laborando los empleados, es decir, los instrumentos que utilizan, su puesto de trabajo, la temperatura, el ambiente, el ruido, la iluminación; todos aquellos factores que influyen en su desempeño (Paz, 2007).

2.8.5 Variables estructurales

Son los parámetros que la empresa tiene para determinar su estructura organizacional, todas las políticas, términos y reglamentos, estilo de dirección, procedimientos, y demás factores que influyen funcionamiento adecuado de la institución (Paz, 2007).

2.8.6 Variables del ambiente social

Hace referencia a las relaciones interpersonales dentro de la compañía, las conductas que se efectúan entre compañeros, la comunicación en la que laboran, las dificultades y soluciones que se generan al momento de realizar sus actividades, a nivel general dentro de la organización (Paz, 2007).

2.8.7 Variables personales

Denota todas aquellas percepciones psicológicas que mantienen los colaboradores en su puesto de trabajo, es decir, las actitudes, aptitudes, pensamientos, emociones, motivaciones, expectativas, sentido de pertenencia, entre otras; las mismas que influyen en su desempeño diario (Paz, 2007).

2.8.8 Variables del comportamiento organizacional

Aquellas que generan un cambio directamente en la empresa; aquellas que dependen tanto del personal como de la organización. Como la rotación, la satisfacción laboral, el ausentismo, el estrés, los ascensos, la productividad, entre otros (Paz, 2007).

Dentro de las variables es necesario tomar en cuenta que existen varios factores que las componen y son de suma importancia para el clima organizacional de la Institución. Como lo es el lugar de trabajo y los materiales e insumos que requiere su cargo, así pues garantizar sus labores cotidianas. Además el compartir, aceptar y respetar los parámetros y condiciones que posee la Organización en el desarrollo de sus actividades. De la misma forma, mantener una adecuada relación interpersonal con sus compañeros; junto con sus objetivos personales, actitudes y aptitudes en el desempeño. Es decir, tanto la Empresa como los empleados están totalmente ligados, pues van a depender de cada uno, de acuerdo a las situaciones, para continuar en un crecimiento favorable.

2.9 Características del Clima Organizacional

Son algunas las características que posee el clima organizacional y hacen que este se destaque. Según, Robles & Borja (2009), son las siguientes:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, entre otros).

2.10 Tipos de Clima Organizacional

2.10.1 Clima psicológico

“Las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos” (Hera, Íñigo, Mazo, & Bilbao, 2015, pág. 180).

2.10.2 Clima agregado

“Es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso...” (Hera et al., 2015, pág. 181).

- Clima colectivo: “persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones tienen un significado común) a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados” (Hera et al., 2015, pág. 181).

Por otro lado, Likert (1976) citado en (Bordas, 2016), propone 2 grandes tipos de clima organizacional, con sus respectivas subdivisiones; los mismos que se explican a continuación:

2.10.3 Tipo autoritario

- **Sistema I-Autoritarismo explotador:** “Se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados por parte de la dirección” (Bordas, 2016). Las decisiones son tomadas por el alto mando, son ellos quienes imponen las actividades a seguir. Genera un ambiente estricto e intimidante, de miedos y castigos, en el cual los únicos medios de comunicación se dan bajo instrucciones de los directivos.

- **Sistema II-Autoritarismo paternalista:** “La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados” (Bordas, 2016). La mayoría de decisiones son tomadas por los jefes, sin embargo algunas de ellas son tomadas por el personal de cada área, dependiendo de la actividad a realizarse. Se utilizan recompensas y castigos de una manera metódica, creando un ambiente de aparente tranquilidad y estable.

2.10.4 Tipo Participativo

- **Sistema III-Consultivo:** “La dirección que evoluciona hacia un clima participativo tiene confianza en sus empleados” (Bordas, 2016). Teniendo una comunicación descendente, las decisiones son tomadas por lo general por la alta directiva, pero permiten la participación de sus colaboradores en ello. La motivación es mediante castigos y recompensas, generando un clima dinámico, con metas por cumplir.
- **Sistema IV-Participación en grupo:** “La dirección tiene plena confianza en sus empleados” (Bordas, 2016). Se permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, pues la comunicación que existe en este tipo de clima es la más completa y adecuada, ya que es en todas las vías. Los empleados se sienten comprometidos, responsables, estables e implicados debido a la motivación percibida por las autoridades al generar objetivos claros y alcanzables.

Siendo éste último el más recomendable para la aplicación en una empresa, ya que los empleados dejan de sentirse controlados, reducen los problemas con las relaciones laborales, aportan a una mejor comunicación, obtienen mayor autonomía y confianza, se sienten valorados, eficaces, aceptados, generan mayores objetivos, precisos y claros, que a la larga formarán un buen líder; de éste modo se podrá obtener mayor desempeño, productividad y rentabilidad, así pues logrando la finalidad de la misma.

2.11 Dimensiones del clima organizacional

- **Autonomía.-** se refiere al nivel que opta el sujeto al darse cuenta que no es necesario solicitar autorización para todas las actividades que realiza. Toma conciencia de su autoeficiencia y autoeficacia (Bordas, 2016).
- **Cooperación y apoyo.-** cuando en las actividades laborales se considera que existe un buen grupo de trabajo, en el cual puede crecer y apoyarse profesional y personalmente (Bordas, 2016).
- **Reconocimiento.-** grado que determina el valor del trabajo realizado por determinada actividad a favor del mismo y de la empresa (Bordas, 2016).
- **Organización y estructura.-** cierto nivel en el cual los empleados de una empresa consideran que la estructura y proceso establecido con el cual realizan sus labores, está adecuado para el desarrollo de la institución (Bordas, 2016).
- **Innovación.-** oportunidad de generar nuevas ideas a favor del desarrollo de la empresa, fomentando la creatividad, responsabilidad y confianza en el personal (Bordas, 2016).
- **Transparencia y equidad.-** grado en el que los miembros de la organización determinan que el reglamento establecido es de manera clara y justa para todos, para una formación de carrera dentro de la misma (Bordas, 2016).
- **Motivación.-** hace referencia al valor que se otorga al buen desempeño y compromiso que cada sujeto tiene para con la empresa y el énfasis que esta pone para su constante crecimiento, tanto interna como externamente (Bordas, 2016).
- **Liderazgo.-** determinado grado en el cual los colaboradores observan la relación que generan los líderes para la dirección de la empresa, frente al resto de compañeros (Bordas, 2016).

2. 12 Medición del clima organizacional

La relación que existe entre el bienestar de los colaboradores y el desarrollo de la empresa es muy tangible. Por ello es importante que las instituciones opten por efectuar una medición del clima laboral. “Todas, desde pequeñas y medianas empresas hasta las grandes corporaciones, deben medir y gestionar el ambiente de trabajo. Eso ayuda a alcanzar mejores resultados económicos en la empresa a largo plazo” (Vega, 2017).

Existen varias herramientas que se utilizan para la medición del clima laboral; sin embargo, depende de la empresa decidir cuál de ellos usar, tomando en cuenta las características y objetivos del personal y de la institución. Pues cuanto más alcance tenga el instrumento, mayor será su eficacia.

2.12.1 Herramientas de medición

El observador externo y los cuestionarios son las herramientas que más se utiliza para la medición del clima organizacional.

- **Observador externo**

Se refiere al análisis que realiza el sujeto que ha sido asignado como observador externo en determinada situación, el mismo que elabora un informe con todas las novedades presentadas, que influyen directamente en el clima organizacional. Adicional se suma la ayuda a la aplicación de entrevistas con los sujetos involucrados.

“La ventaja de la observación externa frente a la agregación de las percepciones individuales de los miembros de la organización es que permite situarse de entrada en la perspectiva del clima como atributo organizacional, independientemente de las fluctuaciones individuales” (Vega, Rodrigo, & Partido, 2010, págs. 124 - 125).

- **Cuestionarios**

En la actualidad son los más comunes dentro de la medición del clima laboral, puesto que son pre-elaborados y dirigidos hacia la información que se requiere conocer; siendo así una herramienta más directa y exacta.

Según Sells (1981), citado en Vega et al. (2010), las ventajas de utilizar cuestionarios para la recogida de datos, son las siguientes:

- Proporcionan medidas directas a través de los autoinformes que facilitan los individuos que experimentan el clima organizacional.
- Constituyen una manera más práctica, cómoda y rápida que otros tipos de medida como método para conseguir la estandarización de los ítems y de las maneras de responder.
- Son una manera práctica y rápida de conseguir grandes cantidades de datos en muestras amplias (Vega et al., 2010, págs. 125-126).

2.13 Satisfacción laboral

“La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo” (Hannoun, 2011, pág. 15). Hay que tomar en cuenta que dicha actitud o disposición que presenta el colaborador comprende varios elementos por los que pasa en sus actividades laborales; pues implica la relación con sus compañeros y jefes de la empresa, las responsabilidades y obligaciones de su cargo, el ambiente o clima en el que se desempeña, las condiciones físicas, entre otras; siendo cada una motivo esencial para generar el estímulo-respuesta que manifiesta el empleado.

A este conjunto de elementos que determinan dicha satisfacción se debe también tomar en cuenta la vida personal del empleado, es decir, sus cualidades, valores, caracteres, expectativas y realidades, y demás aspectos que influyen en su actuar, dependiendo a dónde éste quiera llegar.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- **Satisfacción general:** indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- **Satisfacción por facetas:** grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa (Hannoun, 2011).

2.14 Liderazgo

“Ejercer liderazgo es influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta y voluntaria con el propósito de cumplir ciertos objetivos” (Alles, 2007, pág. 170).

Esta cualidad puede ser innata o aprendida, pero la meta no deja de ser la misma. Sin embargo, es preciso tener conocimiento sobre la manera correcta en la que se debe aplicar el liderazgo, pues ahí está la diferencia que radica entre líder y jefe.

Es de vital importancia la aplicación del liderazgo, pues es el camino para el desarrollo de la empresa. El cumplimiento de objetivos, va a depender principalmente del liderazgo que se maneje en la organización; convirtiéndose así en base fundamental para la solución en cada obstáculo de todas las situaciones generadas dentro de la institución.

2.14.1 Tipos de liderazgo:

- **Paternalistas.-**

“Son los líderes que toman las decisiones, se valen de estímulos y sanciones para motivar” (Ferro, 2013, pág. 15).

- **Proactivos.-**

Este es un líder atento y que se preocupa por el bienestar de todos los integrantes de su equipo, uno de sus objetivos principales es el de mantener al grupo unido, logrando manejar la diversidad de conocimientos y formas de ser, fomentando el desarrollo del potencial individual y de grupo (Ferro, 2013, pág. 16).

- **Autocráticos.-**

“Son personas independientes que dirigen, controlan, toman las decisiones y asumen totalmente la responsabilidad de los resultados obtenidos, no delegan” (Ferro, 2013, pág. 16).

- **Democráticos.-**

“Promueven la discusión y el intercambio de ideas, buscan la participación en la toma de decisiones, constituyen reglas claras y las informan, fomenta el compromiso del equipo” (Ferro, 2013, pág. 16).

- **Participativo.-**

“Son aquellos líderes que confían en las capacidades de todos los integrantes de su equipo, delegan responsabilidades, dejan que trabajen todos por su cuenta, con iniciativa, constantemente realiza revisiones y adelantos” (Ferro, 2013, pág. 19).

- **Impositivo.-**

“En este caso el líder es quien toma las decisiones, establece las políticas con rigidez, extingue la iniciativa personal” (Ferro, 2013, pág. 21).

2.15 Sentido de pertenencia

En todas las organizaciones el principal objetivo es el comprometer al empleado con la empresa, que éste la sienta suya, se sienta a gusto en su lugar de trabajo, y comprenda que cualquier decisión o actividad por la que se opte será de vital importancia para el bienestar de todos los colaboradores. Es decir, crear orgullo en cada uno de ellos; por lo tanto un grado de motivación.

Alles (2007) mencionó, que en síntesis, “pertenecer” se asocia con la competencia [Compromiso] (que las personas sientan como propios los objetivos organizaciones). Sin embargo, este concepto va un poco más allá: implica – además– sentir orgullo por pertenecer a la organización. Para lograr este sentido de pertenencia, entre otras cosas se sugiere incrementar la participación de los individuos (para involucrarlos) y dar retroalimentación sobre su desempeño, tanto cuando éste es positivo como cuando es negativo (p. 303).

2.16 Comunicación organizacional

Los seres humanos por naturaleza necesitan comunicarse con otras personas para poder relacionarse y de esta forma compartir varios aspectos de su vida. Es preciso mencionar que la comunicación no se puede desarrollar en solo una persona, se requiere al menos un emisor y un receptor para que ésta sea completa. Es por esta razón que en una organización es indispensable la comunicación entre todos los colaboradores que la conforman, para poder realizar las labores correctamente.

“Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes” (Chiavenato, 2011, pág. 50).

2.16.1 Barreras a la comunicación

Durante la comunicación pueden existir varios obstáculos que dificultarán la transmisión de la información, pues ésta no podría ser la correcta desde su emisión hasta su recepción. Existen los siguientes tipos de barreras:

- Barreras personales. “son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, motivaciones, sentimientos personales” (Chiavenato, 2011, pág. 54).
- Barreras físicas. “son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación” (Chiavenato, 2011, pág. 54).
- Barreras semánticas. “son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación” (Chiavenato, 2011, pág. 54).

2.17 Motivación

2.17.1 Definición

Estímulo que hace posible la ejecución de varias actividades llevadas a cabo por el ser humano a lo largo de su vida. La misma que ha sido interpretada por varios investigadores de manera distinta, dando como resultado diversas teorías aplicables sobre la motivación.

“La motivación es definida habitualmente, como algo que activa y orienta la conducta” (Rodríguez, 1987, pág. 10).

El término motivación ha sido utilizado de tan diversas formas en psicología que actualmente no existe un acuerdo general sobre el tipo de conducta que puede ser clasificada como conducta motivada. Lo que sí parece existir es el

acuerdo de que la característica peculiar de dicha conducta es que va dirigida y orientada hacia una meta (Martínez, 2012, pág. 21).

El Equipo Vértice (2008), menciona que no todos los sujetos se inclinan por las mismas recompensas, cada uno es un mundo distinto, por ende su actuar será diferente para llegar a determinada meta. Dichas inclinaciones se dan de acuerdo a las experiencias que ha tenido el sujeto y han formado parte a lo largo de su vida, es decir, los gustos con los que ha sido estructurado. Ahora bien, lo importante es hallar cuáles son determinados gustos para que sean esos los puntos en los cuales se deba trabajar para que la persona sea motivada a lograr la meta propuesta.

2.17.2 Importancia de la Motivación

El desempeño de los colaboradores se verá reflejado de acuerdo a la motivación que posean al realizar sus actividades laborales. Por esta razón, es imprescindible que las necesidades personales estén acorde a las necesidades empresariales, pues así el empleado tendrá el mayor motivo para alcanzar dicha meta, trabajará de manera adecuada, eficaz y eficiente.

El empleado se sentirá comprometido cuando se dé cuenta que la empresa también está trabajando en función de sus necesidades y no solo por los objetivos de la misma; cuando se sienta parte de la familia organizacional, la cual es pilar fundamental para su desarrollo, y no solo como un empleado encargado de ciertas funciones por las cuales es remunerado.

Si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador (Martínez, 2012, págs. 22-23).

Cabe recalcar que dichas necesidades mencionadas anteriormente comprenden las necesidades fisiológicas, personales y materiales que el ser humano requiere en distintas situaciones de su vida cotidiana.

2.17.2 Teorías

2.17.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow determinó en su teoría una pirámide en la cual se encuentran, en orden de prioridad, las necesidades que posee el ser humano en su vida para generar determinado comportamiento; cabe mencionar que determinado comportamiento va a depender del grado de satisfacción para cada nivel de la pirámide.

Las necesidades establecidas en la jerarquía son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas:

Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo (Chiavenato, 2011, pág. 43).

2. Necesidades de seguridad:

Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades (Chiavenato, 2011, pág. 43).

3. Necesidades sociales:

Surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.

Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas (Chiavenato, 2011, pág. 44).

4. Necesidades de autoestima:

Son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en si mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal (Chiavenato, 2011, pág. 44).

5. Necesidades de autorrealización:

“Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser” (Chiavenato, 2011, pág. 44).

2.17.2.2 Teoría del factor dual de Herzberg

Herzberg en su teoría se basa en la condición en la que el ser humano trabaja consigo mismo y con el mundo exterior. Así pues, planteó que existen dos tipos de factores que influyen en la motivación del ser humano. Estos son los siguientes:

- Factores higiénicos: son aquellas condiciones en las que se encuentra laborando el empleado, ya sean estas físicas y/o ambientales, las relaciones con compañeros y superiores, la remuneración, los beneficios, reglamentos, objetivos, planes de carrera, etc. Es decir son factores externos. “Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser” (Chiavenato, 2011, pág. 45)

- Factores motivacionales: es todo aquello que comprende el realizar y ejecutar tareas en el puesto de trabajo al que pertenece el colaborador, objetivos, obligaciones y responsabilidades que debe cumplir para que este sea reconocido. Aporta mucho valor al trabajo, lo cual genera en el colaborador sentimientos de realización, orgullo, crecimiento, empeño, pertenencia, entre otros.; produciendo satisfacción a largo plazo y mejor desempeño. “Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción” (Chiavenato, 2011, pág. 45)

Dicha teoría es de gran aporte, puesto que contiene todos los aspectos fundamentales para un clima organizacional adecuado en la organización, para obtener mejores resultados en sus actividades laborales. Así pues, se recomienda que se enriquezca el cargo en el que se encuentra trabajando la persona, para alcanzar una mayor motivación.

2.17.2.3 Modelo situacional de Victor Vroom

Todos los seres humanos sienten, piensan y actúan de manera distinta de acuerdo a la situación por la que estén atravesando y los factores que influyan en ella. Así pues, Vroom reconoce que cada persona es diferente, y plantea su teoría sobre la base de la producción. Para esto, menciona tres factores para dicha motivación, las mismas que se señalan a continuación:

- “Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar-objetivos” (Chiavenato, 2011, pág. 47).
- “La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales” (Chiavenato, 2011, pág. 47).
- “La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él” (Chiavenato, 2011, pág. 47).

Chiavenato (2011) menciona que, Vroom considera que la teoría de motivación propuesta, permite entender que el individuo necesita plantearse objetivos atractivos, con los cuales genere expectativas; pues de esta manera, buscará los medios necesarios para cumplir determinada meta; así pues, se consigue mayor motivación, y por ende, mayor producción.

2.17.2.4 Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland plantea solo tres necesidades en su teoría, las cuales se explica a continuación:

- Necesidad de logro: es el estímulo a conseguir una meta, todo el esfuerzo y trabajo que se realiza para llegar al éxito.
- Necesidad de poder: generar comportamientos y acciones en otras personas sin que éstas la generen por propia voluntad.
- Necesidad de afiliación: anhelo de obtener y generar varias relaciones interpersonales.

Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes –lo que significa que podemos tener mucho de ellas sin saberlo– no es fácil medirlas. El enfoque más común es que un experto presenta imágenes a los individuos y les pida que construyan una historia al respecto, para luego calificar sus respuestas en términos de las tres necesidades (Robbins & Judge, 2009).

2.18 Desarrollo Organizacional

Guzmán de la Garza (s.f.), citado en Guizar (2013), menciona que es el estudio de los procesos sociales que se desarrollan dentro de la institución cuya finalidad es asistir a su personal para identificar cuáles son las dificultades que se presentan en sus labores diarias dentro del grupo de trabajo, y respecto a ello tomar medidas para mejorar sus interrelaciones, siendo así el procedimiento para cumplir los objetivos generales.

Por otra parte, Beckhard (s.f.), citado en Guizar (2013), menciona que se lleva a cabo un plan del cual es parte toda la organización, con el fin de incrementar la eficiencia y salud por medio de procesos organizacionales con conocimiento del comportamiento.

Finalmente, Hurrís (Guizar, 2013), describe al DO como un mejoramiento en las relaciones interpersonales para el bienestar de la empresa.

2.18.1 Importancia del DO

Guizar (2013) menciona algunas razones sobre la importancia del Desarrollo Organizacional, las cuales se presenta a continuación:

- Es un apoyo tanto para la empresa como para el personal de la misma, para realizar sus actividades laborales con mayor eficiencia.
- Ayuda al mejoramiento de relaciones interpersonales dentro de la institución.
- Genera un mejor análisis de identificación y solución de problemas en su equipo de trabajo.
- Ayuda al manejo de sobrellevar lo cambios realizados en su entorno y todo lo que éste genere.
- “Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz” (pág. 8)

2.18.2 Características del DO

Guizar (2013, pág. 8) menciona algunas características sobre el Desarrollo Organizacional, las cuales se presenta a continuación:

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio depende a los factores que la organización necesite y desee intervenir.
- Se fundamenta con la conducta humana
- Los interventores suelen ser externos, sin embargo, una vez que se haya ejecutado el plan requerido, se puede designar al personal de la empresa para su implementación en situaciones posteriores.

- Se requiere de cooperación y participación entre los colaboradores de la organización y los agentes externos
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - Transferencia de valores humanos.
 - Comprensión entre grupos.
 - Administración por equipos.
 - Mejores métodos para la solución de conflictos.

2.19 Intervención

Las intervenciones son actividades o acciones planeadas, con el fin de incrementar la calidad de trabajo de la empresa en todos sus aspectos. Se lo realiza previo a un diagnóstico para destacar puntos esenciales a mejorar. Dichos planes estructurados se deben llevar a cabo en su totalidad para alcanzar el fin común, el mejoramiento organizacional.

2.19.1 Tipos de intervenciones

- **Intervenciones en procesos humanos**
 “Están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones” (Guizar, 2013, pág.136).
- **Intervenciones tecnoestructurales**
 “Se enfocan, como su nombre lo indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen las actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema del trabajo” (Guizar, 2013, pág.136).
- **Intervenciones en administración de recursos humanos**
 “Se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera” (Guizar, 2013, pág.136).

- **Intervenciones estratégicas y del medio**

“Están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio...” (Guizar, 2013, pág.136).

2.19.2 Técnicas de intervención

a) Círculos de calidad

El Círculo de Calidad se pueden definir, de forma simple, como una herramienta en la que unos grupos pequeños se reúnen de forma voluntaria y en una periodicidad variable para buscar, identificar y resolver aquellos problemas que están relacionados con su entorno laboral bajo el mando de un supervisor y con el apoyo de la dirección con una marcada tendencia a la participación (Rojo, 2014).

b) Coaching sistémico

El Coaching Sistémico se originó con Bert Hellinger en Alemania, y tiene una forma sencilla pero muy efectiva para obtener información sobre una situación familiar o un proyecto laboral. Así como en las sesiones de Coaching, el coach y cliente tienen una conversación para descubrir información, siempre se enfoca en cambiar y transformarnos juntos. La transformación ocurre a partir de preguntas poderosas, donde se descubre y pone en acción las habilidades del cliente para vivir mejor (Instituto Superior de Coaching, 2016).

En síntesis, el Coaching Sistémico es un modelo que se ocupa de construir conocimiento y posibilidades por medio de una metodología cuyas herramientas permiten: diagnosticar, intervenir y acompañar la consolidación de nuevas visiones y comportamientos (Centro de Coaching Sistémico, 2013).

c) Método I Done This

Consiste en dedicarle tiempo a cada uno de los colaboradores a través de algún medio electrónico. En el cual se efectúa un diálogo acerca de las actividades que realizó dicho día.

Todos los mensajes se pueden guardar para futura referencia, o bien, enviarlos a líderes de equipo o gerentes. Este método tiene varias ventajas: crea un ritual claro para finalizar el día, lo cual puede ser útil en sí mismo. Pero también es una forma de animar a tu equipo a reflexionar algunos minutos por día (Elliker, 2016).

d) Método de acción

El método de acción ayuda a pasar de la fase de ideas a los pasos de acción necesarios para concretarlas, gracias al establecimiento de prioridades, plazos y tareas (Elliker, 2016).

Elliker (2016) menciona que esta técnica de intervención consta de tres elementos clave en su aplicación:

- Los primeros, los elementos de acción, son los procedimientos que se realizan para cumplir la meta propuesta.
- Los elementos postergables son todos aquellos planes viables que se presentan, pero al momento no están acorde al trabajo que se está llevando a cabo; sin embargo quedan pendiente para su aplicación en un futuro.
- Finalmente, los elementos de referencia son todos los componentes y datos requeridos para que se pueda finalizar el proyecto.

e) Método SCAMPER

“El método SCAMPER, creado por Bob Eberle, utiliza siete preguntas como motor de auto-reflexión y mejora. Considera la pregunta como herramienta creativa ante cualquier desafío” (López, 2012, pág. 7).

Estas siete preguntas se basan en las iniciales de su nombre. A continuación se enuncian cada una de ellas:

- S: sustituir
- C: combinar
- A: adaptar
- M: modificar
- P: utilizar para otros usos
- E: eliminar
- R: reordenar

Es decir, las preguntas que serán elaboradas deben basarse en las palabras clave mencionadas anteriormente, para obtener respuestas específicas. Por ejemplo: ¿Qué se puede sustituir para reducir gastos?, ¿qué pasaría si se combina estos productos?, ¿cómo se puede adaptar este recurso en el departamento?, ¿cómo se puede modificar el departamento?, ¿en qué más se puede usar este producto?, ¿cómo se puede eliminar determinadas tareas extras?, ¿de qué manera se podría reordenar el ambiente del departamento?

f) Objetivos y Resultados clave (OKR)

En este método de intervención, Elliker (2016), describe que cada empleado necesita fijarse de tres a cinco objetivos concisos y medibles, los mismos que deberán estar ligados a los objetivos del equipo, y estos a su vez a los objetivos de la Empresa. Además, para estos objetivos se proponen algunos posibles resultados elementales. Una vez culminado este proceso, se procede a establecer horarios, acorde a todo el personal, para que de esta manera se registre el progreso alcanzado en determinado periodo, y realizar cambios de ser necesario.

La reunión regular también es un buen momento para revisar los objetivos y ver si es necesario cambiar alguno. Es importante recordar que el sistema OKR es particularmente útil para los equipos en crecimiento, por lo que la agilidad es fundamental cuando se trata de objetivos (Elliker, 2016).

g) Team Building

La formación de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupar cuando las actividades son interdependientes. Con el fin de lograr una mejor exposición, en primer lugar se estudiará el desarrollo intragrupal (dentro del grupo), para posteriormente tratar el desarrollo intergrupar (Guízar, 2013, pág. 147).

Las técnicas de intervención descritas son las que formarán parte de la propuesta de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos, para cada una de las dimensiones que comprenden el clima organizacional de la Empresa. Así pues con su aplicación, se logrará el bienestar de los empleados, ya que son el pilar fundamental de la Institución. De esta manera, su motivación, compromiso, satisfacción y desempeño aumentará al realizar, cada uno y de forma grupal, sus actividades laborales; desencadenando en el bienestar y en un futuro próspero para la Empresa. Es decir, la finalidad es el sustento y conveniencia mutua.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación:

En el presente proyecto se realizó una investigación aplicada, Baena (2014) explica que dicho objetivo es el estudio de determinado problema destinado a la acción. La misma que puede aportar con nuevos conocimientos y éstos ser útiles para su aplicación; es decir, pone en práctica todas las teorías generales concretas, con el fin de satisfacer las necesidades expuestas por el ser humano. Por esto, se centra en la solución de problemas inmediatos, de la mano de muchas ciencias.

Además, para efectuar dicho estudio, se empleó una investigación de campo, que según Baena (2014) es el proceso de obtener la información acerca del tema a ser tratado para que esta sea registrada. Se puede llevar a cabo mediante la observación o interrogación. De esta forma, se pudo conseguir datos reales, del día a día de la Organización, con los cuales se sustentará este capítulo de la disertación.

Por último, se aplicó una investigación cualitativa. Dichas investigaciones son aquellas que “se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 17). Es decir, se estudia detalle a detalle la vida cotidiana del objeto de estudio, conocer su dinámica y de acuerdo a ello, generar posibles acciones de mejoría.

3.2 Población y muestra

Población: La totalidad de colaboradores del Restaurante, en el cual se efectuó el presente estudio, es de 60; distribuidos en cuatro áreas generales, el área comercial, el área de administración, el área de cocina y el área de adquisiciones.

Muestra: Para llevar a cabo la investigación se consideró efectuarlo con la totalidad de la población, es decir 60 colaboradores, de las cuatro áreas. Debido a que todos sus integrantes

están inmersos en la realidad por la que pasa la Institución, y de esta manera se puede obtener resultados con mayor precisión.

3.3 Técnicas

Para la recolección de datos se utilizaron dos técnicas específicas, una encuesta y focus group, aplicados en las distintas áreas de la organización. Así pues, la encuesta “es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado” (Ramos, 2008).

En su aplicación cada sujeto deberá realizar la encuesta de manera escrita, leyendo y contestando por sí mismos, sin la necesidad de la supervisión constante del evaluador. Pues la estructura de la encuesta se elabora o escoge de acuerdo a la realidad en la que se está realizando el estudio, para luego ser tabulada y obtener resultados precisos de la situación, con su respectivo análisis.

En esta investigación se aplicó la escala EDCO (Escala de Clima Organizacional) a la totalidad de miembros de la organización, en cada una de sus áreas; para lo cual cada sujeto tuvo un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Una vez completas todas las encuestas, se procedió a tabular cada una de ellas.

Por otro lado, los focus group se definen como “un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui & Varela, 2012, pág. 56). Mediante esta técnica se pueden conocer las diversas opiniones y experiencias de los colaboradores, respecto a todos los temas que abarcan el clima organizacional del Restaurante. “El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios” (Hamui & Varela, 2012, pág. 56).

Para efectuar los grupos focales, se formaron equipos de cada área de la Organización, tomando así, de manera aleatoria, a 5 miembros de cada una de ellas; con una duración de 90 minutos aproximadamente. Dicha actividad se realizó con una entrevista semi estructurada con

temas específicos acerca del clima laboral en el que se desenvuelven. Una vez culminado el grupo focal, se procede a desarrollar un análisis sobre la base de la información obtenida.

3.4 Instrumentos

Para la realización de ésta investigación, como instrumento principal se optó por la Escala de Clima Organizacional EDCO (ver Anexo 2), procedente de Bogotá, desarrollada en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Siendo un país vecino, se puede considerar que Colombia representa una realidad cercana a la de Ecuador, ya que existen similitudes en la cultura y ámbito laboral.

La escala consta de un total de 40 preguntas, las mismas que abarcan ocho dimensiones; es decir, cinco ítems por cada dimensión; a su vez éstas están valoradas tanto de manera positiva como negativa, con la respectiva puntuación cada una. A continuación en la tabla 1 se puede observar detalladamente:

Tabla 1. Distribución de preguntas de Escala EDCO

DIMENSIÓN	ÍTEMS POSITIVOS	ÍTEMS NEGATIVOS
Relaciones interpersonales	1,2,5	3,4
Estilo de dirección	6,8	7,9,10
Sentido de pertenencia	11,12,13	14,15
Retribución	16,17	18,19,20
Disponibilidad de recursos	21,22	23,24,25
Estabilidad	27,30	26,28,29
Claridad y coherencia en la dirección	31,32	33,34,35
Valores colectivos	36,37,38,40	39

En la tabla 2 se puede examinar la puntuación que corresponde a los ítems positivos y negativos, de la siguiente manera:

Tabla 2. Puntuación de Escala EDCO

FRECUENCIA	PUNTAJE ÍTEM POSITIVO	PUNTAJE ÍTEM NEGATIVO
Siempre	5	1
Casi siempre	4	2
Algunas veces	3	3
Muy pocas veces	2	4
Nunca	1	5

Para determinar el nivel de clima organizacional en el que se encuentra la Institución, después de la calificación de las encuestas aplicadas, se realiza una diferencia entre el puntaje mínimo y el puntaje máximo, tomando en cuenta que el nivel más bajo es de una puntuación de 40 y el nivel más alto es de una puntuación de 200; este resultado se lo divide para tres, y a partir del puntaje mínimo se va sumando. De esta forma, el resultado se lo puede establecer en tres rangos distintos, como se explica a continuación:

- ✓ Nivel bajo: va desde un puntaje de 40 a 93. Denota un inadecuado clima organizacional, donde las situaciones negativas priman.
- ✓ Nivel promedio: entre 94 a 147 puntos. Indica una igualdad en cuanto a las situaciones positivas y situaciones negativas dentro del clima organizacional, en el cual estas últimas se pueden mejorar y de esta forma alcanzar el siguiente nivel.
- ✓ Nivel alto: de 148 a 200 puntos. Apunta a un adecuado clima organizacional, donde las situaciones positivas son las primordiales para laborar en dicho entorno.

A continuación se detalla la manera en la que se conformaron los grupos focales, cabe recalcar que para la realización de los mismos se unieron dos áreas, el Área de Adquisiciones y el Área Comercial, por cuestiones de minoría de personal en cada una de ellas; siendo así un total de tres grupos focales:

Tabla 3. Distribución Focus Group

Área	Grupo 1
Área Comercial y Área de Adquisiciones	Jefe comercial Jefe de compras Auxiliar de Producción (x2) Jefe de RRHH Contadora

Tabla 4. Distribución Focus Group

Área	Grupo 2
Área de Administración	Administrador Hostess Capitán Cajero Barman Mesero

Tabla 5. Distribución Focus Group

Área	Grupo 3
Área de Cocina	Chef Ejecutivo Jefe de cocina (x2) Ayudante de cocina (x2) Posillero

3.5 Proceso de sensibilización

El objetivo principal del proceso de sensibilización fue dar a conocer, de manera detallada, la investigación que se estaba realizando en la Institución y las herramientas a utilizar para la recolección de información. Además de obtener el compromiso y respaldo de todos los colaboradores en este proceso.

La sensibilización (ver Anexo 1) se llevó a cabo el día 15 de Febrero de 2017, con todos los integrantes de la organización, con una duración de 40 minutos aproximadamente, en

un horario extraordinario; en uno de los salones del Restaurante donde se suele realizar las reuniones mensuales.

3.6 Aplicación de instrumentos

Se procedió con la aplicación de la Escala de Clima Organizacional EDCO a la totalidad de trabajadores del Restaurante; esta actividad se llevó a cabo en cuatro fechas (20 y 22 de Febrero, 14 y 16 de Marzo de 2017) debido a las sucursales que posee la Empresa y los horarios rotativos de los colaboradores; con una duración de 40 minutos aproximadamente. Una vez culminada la aplicación, se realizó la tabulación de datos para la obtención de resultados.

Inmediatamente, luego de tener los resultados de las encuestas, el siguiente paso fue elaborar la guía base de preguntas a utilizar en los focus group (ver Anexo 3). Después se convocó a los miembros de los grupos focales, para que éstos asistan y participen en la segunda parte del estudio. Dichos encuentros se llevaron a cabo en dos ocasiones; el primero se efectuó el 10 de Junio de 2017, con dos grupos; el siguiente encuentro se realizó el 17 de Junio de 2017 con el último grupo; la duración de las mencionadas reuniones fue de 90 minutos aproximadamente, cada una.

El objetivo de los focus group fue profundizar la información obtenida en las encuestas aplicadas anteriormente, y de esta forma lograr mejores intervenciones de mejora en el clima organizacional.

3.7 Análisis de resultados de Encuestas EDCO

Una vez que se culminó la recolección de datos con todos los colaboradores de la empresa, se procedió a ordenar la información obtenida para su respectivo análisis. Como primera instancia se realizará un análisis a nivel global, es decir, de toda la organización. Posteriormente se efectuará el respectivo análisis por cada área de la Institución; y finalmente por cada una de las dimensiones evaluadas con la escala EDCO.

A continuación, se presenta en la tabla 6 el puntaje que se obtuvo a nivel general en toda la organización, con sus áreas y respectivos resultados; alcanzando así un total de 144 puntos. Es decir, que el Restaurante se encuentra en un nivel promedio de Clima Organizacional, según la Escala EDCO (94 a 147). Esto quiere decir que existen tanto factores con resultados positivos como negativos relacionados a clima organizacional en la Empresa. Es importante proponer estrategias para mantener los niveles altos y se deben implementar métodos de mejora para los niveles bajos.

Tabla 6. Resultados Generales de la Escala EDCO

Nº	ÁREA	PROMEDIO EDCO
1	Área Comercial y Área de Adquisiciones	147
2	Área de Administración	144
3	Área de Cocina	141
PROMEDIO GENERAL		144

Nota: Se unificó las Áreas de Adquisiciones y Comercial por cuestiones de cantidad de colaboradores.

En cuanto al Área de Administración y el Área de Cocina se denota que existe un nivel promedio de clima organizacional, con un puntaje de poca diferencia entre sí, 144 y 141 respectivamente. Expresando el equilibrio con el que se manejan en sus fortalezas y debilidades a la hora de realizar sus actividades laborales. Sin embargo, es necesario que se siga trabajando sobre ello, para así lograr un nivel alto de clima organizacional.

Ahora bien, se puede observar que de las cuatro áreas de la organización, las áreas Comercial y de Adquisiciones tuvieron un puntaje más alto, siendo este de 147. Es decir, a nada de diferencia del nivel alto de clima laboral. Lo cual manifiesta su fortaleza en saber manejar de manera correcta sus situaciones negativas para convertirlas en positivas; obteniendo así mayor peso en el lado positivo y permitiendo desarrollar a su equipo con acciones encaminadas a favorecer el clima organizacional.

A continuación se representa, los resultados obtenidos por cada una de las dimensiones que fueron evaluadas en la Escala de Clima Organizacional EDCO:

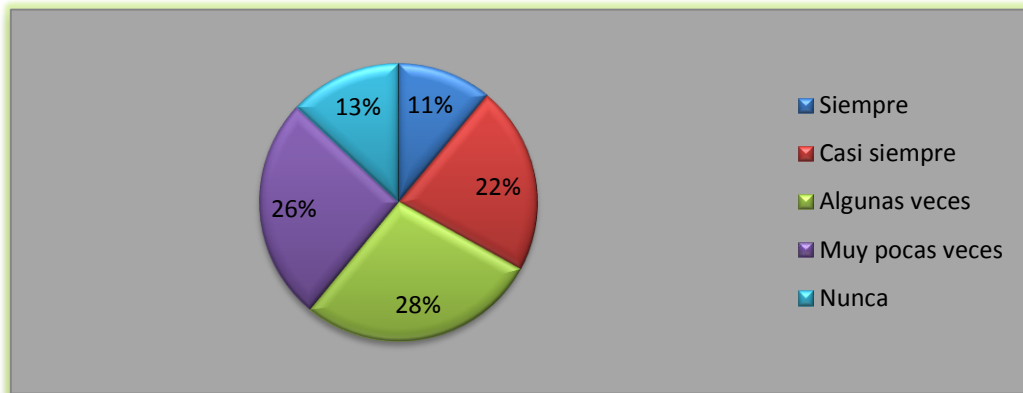


Figura 3 Relaciones Interpersonales

Se puede evidenciar, en la Figura 4, que la mayoría de colaboradores de la organización menciona que solo algunas veces se toman en cuenta sus opiniones, y son en esos momentos en los cuales se pueden sentir cómodos y aceptados en su lugar de trabajo. Por lo tanto, únicamente en ciertas ocasiones se logra conseguir un buen ambiente, donde el grupo de trabajo valore sus aportes y se sientan unidos para alcanzar el objetivo común establecido. Esto es debido a la poca o falta de relación que existe entre los trabajadores de todas las áreas del Restaurante, por situaciones personales e incluso, muchas veces, externas; así pues no logran la afinidad requerida para desempeñar determinado trabajo.

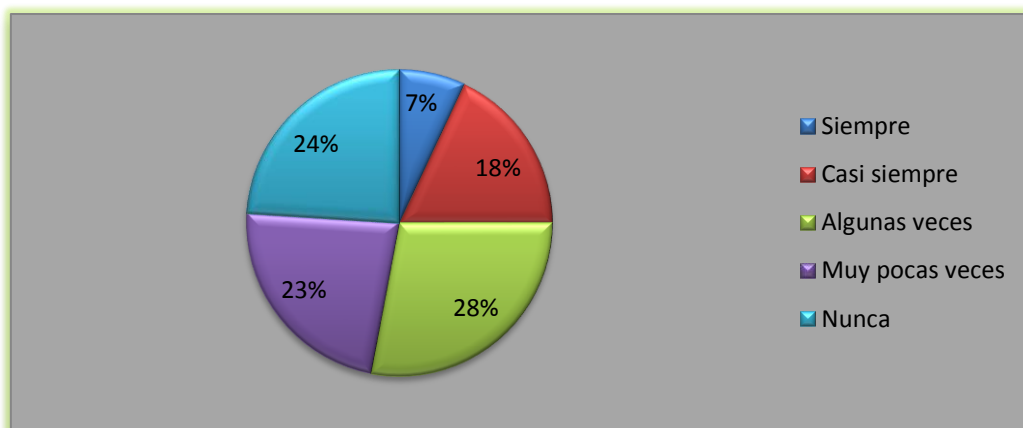


Figura 4. Estilo de Dirección

En la segunda dimensión se puede evidenciar que solo un porcentaje minoritario de los empleados encuestados comenta que se proporciona la apertura y confianza de parte de los jefes hacia ellos, apoyando en las decisiones tomadas para un mejor desarrollo. Sin embargo, son raras las veces en la que esta situación se vuelve a repetir; pues la mayoría de tiempo se genera un ambiente de desconfianza basado en un liderazgo autoritario. Lo cual, a largo plazo, genera sentimientos de miedo y recelo, que a su vez desencadena en conductas inadecuadas que limitan los procesos de desarrollo.

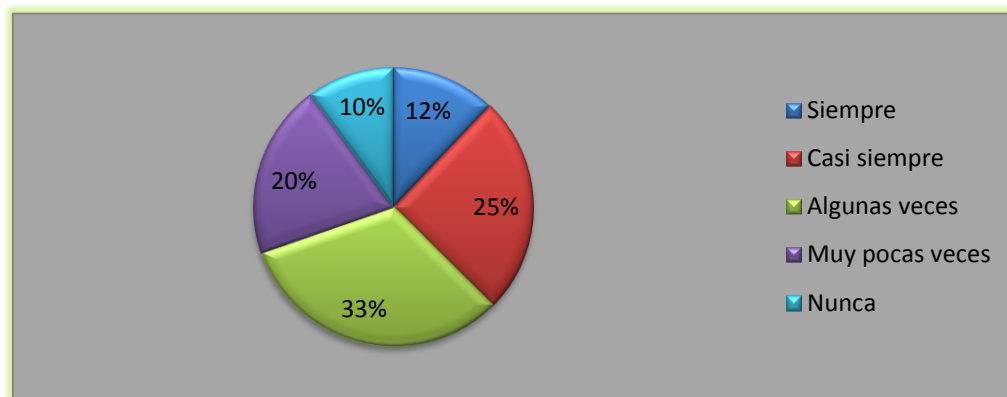


Figura 5. Retribución

En el gráfico se puede analizar que la tercera parte de los empleados está conforme con los beneficios que le brinda la Organización y la asignación salarial que les corresponde de acuerdo a sus cargos. Sin embargo, se puede observar que un 33% se encuentra en un punto medio, dependiendo de las situaciones que se vayan generando en la Empresa. Y por otro lado, un 30% de los trabajadores no están de acuerdo con la retribución y los beneficios de salud que se les otorga, esto hace que perciban que sus aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa.

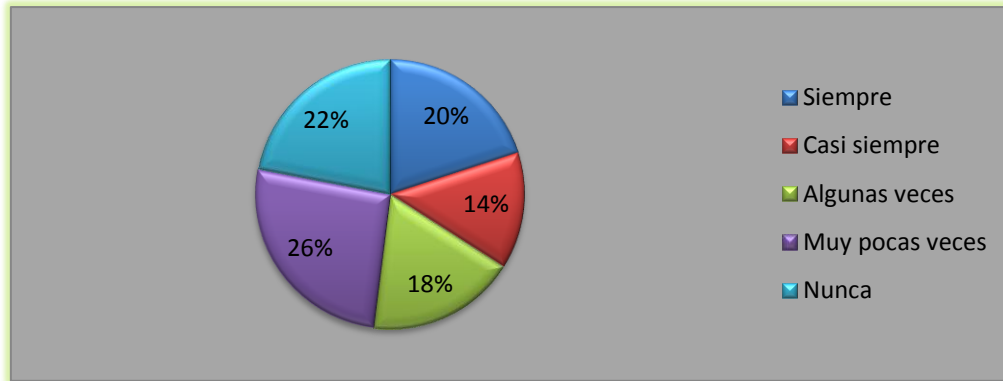


Figura 6. Sentido de Pertenencia

En la representación de la cuarta dimensión evaluada, se pudo observar unos porcentajes realmente preocupantes; pues llama la atención que fue mayor el porcentaje en el que los empleados expresan que son algunas veces, muy pocas veces y nunca; en las tienen sentido de pertenencia con el Restaurante. Mencionan que no les interesa el bienestar a corto o largo plazo de la Empresa, solo el propio; además consideran la búsqueda de otras opciones laborales en las que se les brinde todos los beneficios requeridos. Las razones de estos son: inflexibilidad en sus horarios y actividades laborales, un ambiente de mucho estrés y presión, por lo cual tampoco se esfuerzan por trabajar horas extras para culminar sus tareas, a menos que éstas sean remuneradas; explican así, que se encuentran mejor fuera de su trabajo. Por otro lado, se aprecia un 34% del personal que se siente a gusto en su trabajo y está en compromiso con la Institución, es decir que un grupo minoritario de colaboradores se empodera de las situaciones diarias, ya sean positivas o negativas, tomando las decisiones más apropiadas para un mejor futuro de la Organización.

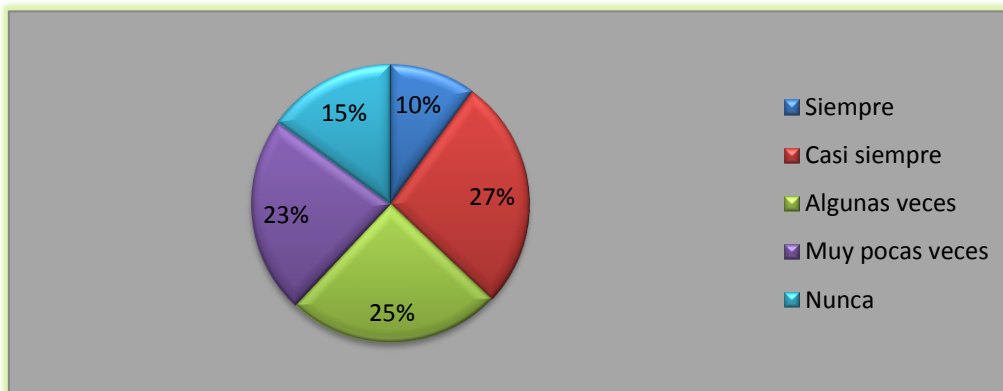


Figura 7. Disponibilidad de Recursos

En cuanto a la Figura 8 sobre la Disponibilidad de Recursos existe un porcentaje variable; pues un grupo de colaboradores (37%) determina que siempre y casi siempre se encuentran a gusto con su espacio de trabajo, y disponibilidad de recursos inmediata, tanto materiales como de información. Por otro lado, un 48% respondió que solo algunas veces y muy pocas veces sucede lo mencionado anteriormente, lo que denota cierta inestabilidad al momento de desarrollar sus actividades laborales. Esto puede, afectar, e influir a largo plazo influya en su desempeño. Finalmente, el 15%, en definitiva no concuerda con ello; expresan que no disponen del espacio adecuado para realizar su trabajo, que el ambiente físico no es el propicio, que no tienen accesibilidad a la información requerida y la iluminación en la que se labora es deficiente; desembocando así en un impedimento para el desarrollo de su labor.

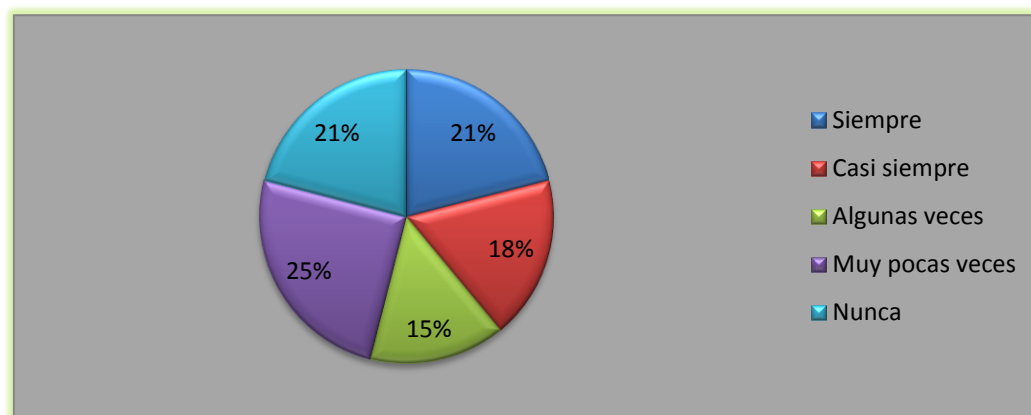


Figura 8. Estabilidad

Como se demuestra en el gráfico sobre la estabilidad de los colaboradores en el Restaurante, se puede indicar que existe un porcentaje de desagrado alto (46%), es decir, dicho grupo de trabajadores manifiestan que la Empresa no les brinda la seguridad necesaria en su puesto de trabajo, pues consideran que éste depende de preferencias personales, más no de su trabajo como tal. Incluso denotan que no se tiene la oportunidad de desarrollar su carrera profesional, puesto que se limitan a realizar determinadas actividades y seguir órdenes. Sin embargo, un 39% del personal refleja cierta estabilidad en su lugar de trabajo. Esto puede depender de su cargo, sus actividades y sus relaciones interpersonales dentro de la Institución, cómo éstos lo manejan y se desenvuelven para lograr sus objetivos.

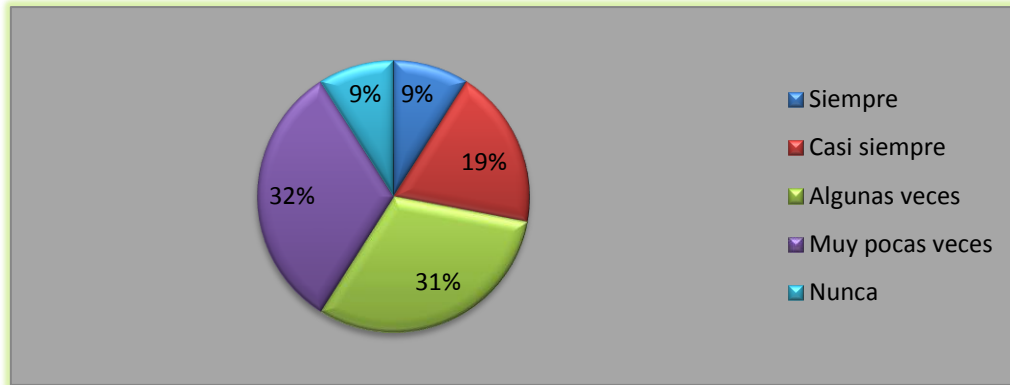


Figura 9. Claridad y Coherencia en la Dirección

La mayor parte de los empleados del Restaurante, reconocen que son muy pocas veces en las que ellos están al tanto de las metas y objetivos que tiene y que ha logrado la Empresa en su trayectoria. Esto se debe a que no ha habido una comunicación adecuada por parte de los altos mandos hacia los colaboradores, constituyendo un factor desmotivador, pues no todos tienen el conocimiento del para qué de su esfuerzo diario. Sin embargo, sí existe un porcentaje menor (28%), que dice saber y entender sobre las metas que se ha planteado la Empresa, debido a las tareas asignadas de acuerdo a cada cargo, y porque se han preocupado y en dar seguimiento a los objetivos que tiene la Organización, a través de los directivos.

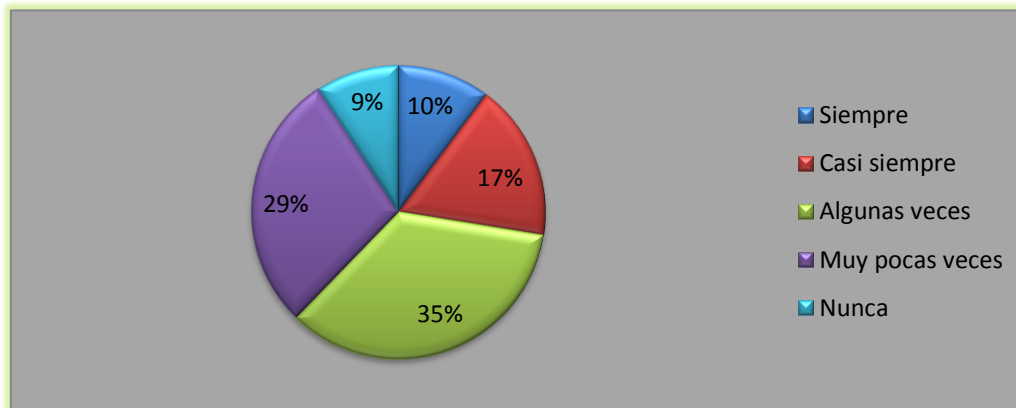


Figura 10. Valores Colectivos

Se puede observar que solo algunas y pocas veces la relación y el trabajo entre áreas es el adecuado, pues no es fácil recopilar información de otras dependencias, no cubren con las necesidades laborales del otro grupo y genera que se proyecte la responsabilidad de alguna actividad inadecuada en otra área; es decir, no se centran en identificar una solución como

empresa. También se analizó que solo el 27% de empleados logran realizar un trabajo adecuado con las demás dependencias. Esto está en relación a la situación por la que estén atravesando cada una de ellas y cuál sea el objetivo a cumplir.

3.8 Análisis de resultados de Focus Group

Para profundizar la información recolectada mediante las encuestas, se efectuaron los grupos focales sobre tres dimensiones en específico, las cuales denotaron mayor deficiencia en los resultados de la Escala de Clima Organizacional EDCO. Los focus groups fueron realizados en cada área de la Empresa por cada dimensión; cabe recalcar que se unificó el área comercial y el área de adquisiciones, debido a la minoría de personal en cada departamento.

A continuación se presenta el resumen de los resultados que se recogieron mediante los grupos focales aplicados, por cada dimensión:

3.8.1 Estilo de dirección

En esta dimensión se pudo concluir que existe un nivel medio en cuanto a conformidad del liderazgo y mando que se maneja en todas las dependencias del Restaurante para la ejecución de funciones.

El personal de oficina manifiesta su conformidad con el estilo de dirección que llevan a cabo sus jefes, incluyendo Gerencia; pues mencionan la confianza que se les proporciona a la hora de realizar sus actividades laborales; además del apoyo que se les brinda en determinadas decisiones. Sin embargo, recalcaron que se necesita de mayor presencia de la Gerente en las instalaciones.

Finalmente, tanto el área administrativa como el área de cocina, explicaron que la mayoría de veces las órdenes impartidas por sus jefes son arbitrarias, sin incluso existir explicaciones previas al hecho. Es decir, una vez distribuidas las imposiciones, se las debe procesar de manera inmediata, sin el conocimiento del por qué y para qué se las realiza; con la advertencia de que si no se las lleva a cabo, se impondrá un castigo salarial en lo posterior. Se comprobó también la falta de confianza en algunas

situaciones, pues no se otorga la total libertad de ejecutar ciertas actividades por iniciativa y decisión propia; debido al temor de fracasar o disminuir el nivel de atención a nivel empresarial. Por último, el área comercial y el área de adquisiciones concordaron al mencionar que requieren de mayor presencia por parte de Gerencia en el Restaurante, ya que de esta forma sienten mayor seguridad ante cualquier adversidad.

3.8.2 Claridad y coherencia de la dirección

En el focus group los colaboradores mencionaron que la comunicación, a nivel general, no era la más efectiva a la hora de transmitir determinada información, así pues calificaron a esta como regular. Los altos mandos concluyeron que la comunicación era difícil debido a la mala actitud de sus subordinados y falta de interés en determinadas ocasiones. Y a su vez los colaboradores comentaron que no podían tener contacto fácilmente, debido a las barreras existentes entre las autoridades y trabajadores.

Así pues, el Área Comercial y el Área de Adquisiciones mencionan que al momento de transmitir cierta información hay que realizarlo a su debido tiempo, asumir responsabilidades e involucrarse en dicha situación. También se mencionó que no se comunica todo tipo de información, puesto que hay cierto material confidencial que no es pertinente para el conocimiento general. Con respecto a la toma de decisiones, los trabajadores comentaron que se plantea la propuesta a gerencia por medio de las reuniones; sin embargo, muchas veces depende del tipo de problema y si no es necesario transmitirlo a gerencia se lo puede resolver independientemente en cada área.

Por otro lado, el Área Administrativa manifestó que la claridad y coherencia en la dirección no es tan explícita como esperan. Pues consideran que la aplicación del reglamento interno no es ejecutado adecuadamente en sus labores cotidianas, solo en ciertas ocasiones de acuerdo a la conveniencia de cada área. Al mismo tiempo, dieron a conocer que no están al tanto de todo tipo de información, y de igual forma no la

transmiten; ya que esta dependería de su contenido y de la decisión tomada desde los altos mandos. Finalmente, comentaron que ellos se limitan a cumplir sus actividades diarias, sin tomar en cuenta las metas que existan en cada área o en general como empresa, pues desconocen, la mayoría de veces, del tema.

Los integrantes seleccionados del Área de Cocina, comentaron que no se conoce toda la información de la Empresa, no hay colaboración ni cooperación. Además, para socializar información se organizan entre el personal y de acuerdo al grupo de turno se comparte la información. Sin embargo, no es suficiente y se han generado ciertos conflictos cuando están copados de trabajo, lo que a su vez ha ocasionado ciertas equivocaciones. Para solucionar esto proponen que los colaboradores deberían ser más honestos, justos a la hora de repartir el trabajo, que se tome conciencia y madurez frente a sus actos para que puedan comunicarse de una manera efectiva; realizar reuniones para llegar a acuerdos sobre esto. De igual forma mencionaron que no se comunica toda información, depende de la conveniencia de cada uno, sin tomar en cuenta a los demás compañeros y sus actividades diarias, por lo tanto, no siempre se conoce las metas u objetivos que posee la Organización.

3.8.3 Valores colectivos

A nivel general se demostró que no existe una buena relación entre las dependencias existentes en el Restaurante, que cada una de ellas actúa dependiendo su conveniencia, sin tomar en cuenta el objetivo principal; a excepción de ciertas ocasiones en las cuales se presentan exigencias por parte de Gerencia.

En las áreas de Adquisiciones y Comercial, los colaboradores indicaron que la relación existente entre ésta y las demás áreas es adecuada, pues existe una buena convivencia y comunicación a la hora de realizar sus actividades laborales. Sin embargo, aclararon que a la hora de existir dificultades es evidente la división que se crea y cada equipo vela por lo suyo; y la mayoría de veces es complicado alcanzar los objetivos propuestos. Incluso mencionan que esto se debe a que no se sienten

conformes en su trabajo, pues no se conoce su verdadera motivación y que a pesar de que se quiera dar lo mejor y llegar a un consenso, se genera conflicto.

Con el personal administrativo y de cocina se pudo identificar que existen varios conflictos, en especial de poder; de esta manera indicaron que, el ambiente que se genera dentro de su equipo de trabajo, va a ser adecuado o inadecuado de acuerdo al grupo o turno en el que se encuentren, influyendo gran medida la persona a cargo. Ambos departamentos coincidieron en la inadecuada relación que existe entre ellos, pues cada equipo custodia su propio trabajo y compite en ser mejor que el otro, más no enfocados en una sola meta a conseguir. Así pues, se dificulta entre ellos la obtención de información para sus actividades y si ello genera algún problema buscan culpables externos a su grupo de trabajo.

Para finalizar, se puede concluir, en base a las encuestas aplicadas y los focus groups realizados que existe un 73% del personal, en esta dimensión, que se encuentra descontento con la Empresa, en todos los aspectos medidos. Es necesario que se trabaje sobre todas las dimensiones evaluadas para así lograr establecer un clima organizacional adecuado.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez culminado el estudio de los resultados que se obtuvieron con la aplicación de la Escala EDCO, y la información proporcionada en los focus groups, se pudo determinar que la mayoría de las dimensiones evaluadas requieren de atención inmediata para su mejora; pues de esta manera se renovará la predisposición con la que los colaboradores se desempeñan en su puesto de trabajo, lo que a su vez generará un adecuado clima organizacional. Así pues, a continuación se presentan varias propuestas de intervención que serán de gran apoyo para el desarrollo de la Organización.

DIMENSIÓN	PROPUESTA DE MEJORA	ACCIONES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS	TIEMPO	LUGAR	INDICADORES	PRESUPUESTO
Relaciones interpersonales	Aplicar una intervención de la tercera parte.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si existe la oportunidad y predisposición de todos los implicados en ser partícipes de dicha actividad, con un objetivo común. • Fijar el lugar y fecha en el cual se efectuará la actividad. • Especificar los temas a tratar en la reunión. • Realizar la reunión con los involucrados y la tercera parte. • Realizar una lista de posibles soluciones para cada uno de los temas tratados. • Evaluar cada una de las soluciones, con sus pro y sus contra. • Describir el proceso necesario para la aplicación de las soluciones seleccionadas. • Llevar a cabo la aplicación. 	Jefe de Recursos Humanos / Jefes de área / Mediador	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de temas a tratar en la reunión. • Informe de antecedentes sobre situaciones similares. • Guía para la realización de la reunión. • Lista de posibles soluciones. 	2 semanas	Empresa	100% de aplicación de soluciones a los conflictos encontrados.	\$ 160
	Implementar Círculos de Calidad, con los colaboradores de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las personas, por área, que participarán en los Círculos de Calidad; y el papel que desempeñarán dentro de estos. • Definir lugar y fecha en el cual se realizarán cada uno de los Círculos de Calidad. • Reconocer los problemas que serán tratados en dicha actividad. • Ordenar los problemas identificados según la prioridad a ser trabajados. • Analizar cada uno de los problemas seleccionados. • Proponer acciones de mejora para las debilidades encontradas en cada una de las áreas. • Efectuar la aprobación con los jefes de área. • Implementar las propuestas manifiestas en los Círculos de Calidad. • Realizar seguimiento a cada una de las acciones. 	Jefes de área / Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de participantes por cada área, con el respectivo papel a desempeñar. • Lista de dificultades a nivel interpersonal por área. • Material sobre el trabajo en equipo y relaciones laborales. • Libro Las Relaciones Humanas en el Empresa, de González, Durán, Jiménez & Rojo (2008). 	3 semanas	Empresa	100% de aplicación de acciones de mejora sobre las debilidades encontradas.	\$ 200

Estilo de dirección	Elaborar un diccionario de competencias, en el cual consten las necesarias para cada cargo de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los cargos existentes en la empresa. • Recolectar información con los jefes de cada área sobre las competencias requeridos en cada área. • Fijar las competencias identificadas. • Definir cada una de las competencias y establecer el nivel para cada una de ellas. • Efectuar la aprobación con los jefes de área. 	Jefe de Recursos Humanos / Jefes de área	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de cargo. • Diccionario de Competencias de Martha Alles. • Diccionario de Competencias Laborales de Mariela Díaz Pinilla. 	1 mes	Empresa	100 % de elaboración del diccionario de competencias.	\$ 1.200
	Implementar la evaluación de desempeño por competencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el trabajo efectuado en cada área. • Analizar las competencias en los perfiles de cargo. • Diseñar la evaluación de desempeño de acuerdo a las competencias a medir. • Socializar con los colaboradores acerca de la evaluación de desempeño por competencias. • Aplicar la evaluación de desempeño por competencias. • Calificar y obtener resultados. • Efectuar feedback y seguimiento continuo. 	Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de cargo. • Diccionario de competencias de la empresa. • Evaluaciones de desempeño antiguas. • Desempeño por competencias. Evaluación de 360° de Martha Alles. 	3 semanas	Empresa	100% en resultado de evaluación de desempeño por competencias.	\$ 2.100
	Realizar capacitaciones sobre Liderazgo Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de capacitación en cuanto al tema de Liderazgo Organizacional. • Definir los objetivos de la capacitación. • Establecer el contenido temático de la capacitación. • Determinar el cronograma de la capacitación. • Seleccionar a los capacitadores. • Efectuar la capacitación de Liderazgo Organizacional. • Realizar evaluación de reacción. • Realizar seguimiento. 	Jefe de Recursos Humanos / Capacitador externo	<ul style="list-style-type: none"> • Test de diagnóstico de necesidades en Liderazgo Organizacional. • Temarios de capacitación sobre Liderazgo Organizacional. • Horarios de trabajo de todos los colaboradores. • Evaluación de reacción. • Opciones de capacitadores aptos. 	3 semanas	Empresa	100 % de directivos capacitados en Liderazgo Organizacional	\$ 3.800

	Implementar procesos de Coaching Ejecutivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las personas que serán parte de este proceso. • Realizar un diagnóstico sobre las debilidades en el estilo de dirección mediante una reunión. • Fijar objetivos del proceso de coaching. • Conseguir los profesionales idóneos para guía del proceso de coaching ejecutivo. • Efectuar el proceso de coaching ejecutivo. • Definir y ejecutar plan de acción de acuerdo a resultados obtenidos. • Seguimiento del desarrollo de plan de acción. 	Jefe de Recursos Humanos / Jefes de área / Capacitador externo	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de reunión para realizar el diagnóstico. • Horario de trabajo de los participantes. • Evaluación de seguimiento en el desarrollo. • Opciones de profesionales capacitados en el tema. 	2 meses	Empresa	100% de desarrollo del plan de acción fijado mediante el proceso de coaching ejecutivo.	\$ 4.080
Retribución	Realizar una charla de conocimiento informativo acerca de los beneficios que brinda la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de la charla en cuanto a los beneficios que brinda la empresa. • Definir los objetivos de la charla. • Establecer el contenido temático de la charla. • Determinar el cronograma de la charla. • Seleccionar a los expositores. • Efectuar la charla sobre los Beneficios que brinda la Empresa. • Realizar evaluación de reacción. • Realizar seguimiento. 	Jefe de Recursos Humanos / Expositor interno	<ul style="list-style-type: none"> • Test de diagnóstico de necesidades sobre los Beneficios que brinda la Empresa. • Temarios de la charla. • Horarios de trabajo de todos los colaboradores. • Evaluación de reacción. • Opciones de expositores aptos. 	1 semana	Empresa	100 % del personal informado acerca de los Beneficios que brinda la Empresa.	\$ 210
	Crear un Departamento de Contabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el objetivo del nuevo departamento. • Establecer una estrategia para la creación del departamento de Contabilidad. • Determinar la misión y visión que tendrá el departamento. • Definir el trabajo que se realizará en dicho departamento; los procesos y funciones. • Identificar el personal que se requiere para efectuar dicho trabajo. • Definir una estructura dentro del departamento. • Elaborar los perfiles de cargo de cada colaborador que será parte del departamento. • Contratar el personal necesario y capacitarlo. • Realizar seguimiento hasta lograr determinada estabilidad. 	Gerente General / Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados del Test de diagnóstico de necesidades sobre los beneficios que brinda la Empresa. • Informe de Jefes de área respecto a inconformidades sobre las remuneraciones en su personal. • Perfiles de cargo del personal. • Opciones de posibles candidatos para el departamento. 	2 meses	Empresa	100% de funcionamiento del nuevo departamento de Contabilidad.	\$ 6.550

	Definir y establecer los procesos de remuneraciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la necesidad de ayuda interna y la predisposición a mejorar. • Precisar los profesionales idóneos para la guía y participación del proyecto. • Definir las dificultades a trabajar respecto al tema. • Analizar los procesos que se están llevando a cabo en determinadas actividades. • Proponer nuevas alternativas para mejorar dichos procesos que generan dificultad. • Llevar a cabo las propuestas obtenidas. • Realizar seguimiento a las nuevas actividades. 	Gerente General / Jefe de Recursos Humanos / Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de dificultades respecto a la Remuneración dentro de la Empresa. • Opciones de profesionales aptos. • Informe de los procesos que se llevan a cabo en la actualidad. • Guía de seguimiento. 	1 mes	Empresa	100% de efectividad en nuevos procesos de Remuneración.	\$ 1.119
Sentido de pertenencia	Realizar un Coaching Sistémico para el personal de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los profesionales que guiarán el proceso. • Seleccionar las personas, por área, que serán partícipes de la actividad. • Fijar las expectativas que genera la aplicación del coaching sistémico. • Analizar las situaciones actuales que generan falta de compromiso en el personal, ponerse en el lugar del otro. • Identificar los patrones que generan dichos conflictos. • Determinar las soluciones que generarán una mejoría en el compromiso del personal con la Empresa. • Fijar los recursos necesarios para realizarlo. • Aplicar las acciones de mejora. • Realizar seguimiento de dichas acciones. 	Jefe de Recursos Humanos / Jefe de área	<ul style="list-style-type: none"> • Opciones de profesionales aptos en coaching sistémico. • Guía de seguimiento de acciones de mejora. • Opciones de representantes por área. • Libro: Coaching Sistémico: Trabajo Sistémico Sin Constelación, de Jan Jacob Stam (2016). 	2 meses	Empresa	100% de desarrollo del plan de acción fijado mediante el proceso de coaching sistémico.	\$ 3.060
	Establecer el Método I Done This, a todo el personal de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión con todos los directivos, en la cual se establezca la aprobación y método de la actividad. • Fijar un plazo durante el cual se realizará el método. • Establecer el medio, hora y la guía en la que se basarán para realizar el método I Done This. • Llevar a cabo el método, con los parámetros establecidos, a todos los colaboradores de la Organización. • Realizar un seguimiento a la productividad que presente el personal. 	Jefe de Recursos Humanos / Jefe de área	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios de todo el personal. • Informe de observación acerca de la predisposición del personal de cada área. • Guía de seguimiento de productividad. 	1 mes	Empresa	100% de funcionamiento del método I Done This.	\$ 450

	Implementar un programa de Administración por objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer los objetivos, mutuos, tanto para los colaboradores como para la Empresa; que se pretende alcanzar mediante este programa; por áreas. • Revisar la estructura de la organización, de acuerdo a los objetivos propuestos. • Establecer procedimientos y medidas de evaluación para los participantes del programa. • Concordar, de acuerdo a beneficios mutuos, los objetivos que se establecerán y las medidas que se llevarán a cabo en su trabajo. • Efectuar lo acordado, con plazos de tiempo determinados. • Realizar seguimiento sobre los resultados que se obtendrán en el transcurso, por cada objetivo en cada área.. • Evaluar el producto obtenido al final de todo el trabajo, por cada área. • Realizar una evaluación de desempeño a nivel organizacional. 	Jefe de Recursos Humanos / Jefe de área	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios de los colaboradores por área, para coordinación de reuniones. • Informe de objetivos establecidos anteriormente y de resultados obtenidos. • Evaluación de resultados. • Evaluación de desempeño. • Libro: Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa, de Ma. Eugenia Caldas y Guillermo Reyes. 	1 mes	Empresa	100% del funcionamiento del programa de Administración por objetivos.	\$ 250
Disponibilidad de Recursos	Llevar a cabo el Método de Acción, por cada área.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los grupos por área que serán parte de éste método. • Fijar el espacio y tiempo en el cual se realizará la actividad. • Llevar a cabo El Método de Acción, teniendo en cuenta que el moderador es el responsable de la actividad. • Efectuar una lluvia de ideas sobre las sugerencias respecto a la disponibilidad de recursos en la Empresa. • Presentar propuestas de procedimientos para llevar a cabo dichas acciones; con prioridades, funciones y plazos de tiempo. Es decir, los elementos de acción. • Definir los elementos de referencia, es decir, los recursos necesarios para efectuar las acciones planteadas y alcanzar el objetivo. • Realizar un informe con aquellas ideas que se pondrán en práctica en un futuro. • Efectuar el plan concreto. • Realizar un seguimiento a las actividades establecidas. 	Gerente General / Jefe de Recursos Humanos / Jefe de área	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de participantes por área. • Informe de sugerencias por parte del personal de cada área. • Guía de seguimiento. 	3 semanas	Empresa	100% de efectividad en los nuevos planes de acción en cuanto a la disponibilidad de recursos.	\$ 300

<p>Realizar una Retroalimentación a través de una encuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un cuestionario sobre la base de la Disponibilidad de Recursos que tiene el personal en la Empresa. • Definir espacio y tiempo en el que se aplicará la encuesta a los colaboradores. • Aplicar el cuestionario establecido, al personal de la Organización. • Tabular las encuestas y obtener los resultados. • Socializar los resultados obtenidos de la encuesta con todos los colaboradores. • Determinar los problemas existentes respecto a la Disponibilidad de Recursos y buscar soluciones a los mismos, entre todo el personal. • Realizar una retroalimentación de la actividad realizada, analizando los problemas y proponiendo nuevas soluciones. • Evaluar la efectividad de dicha retroalimentación, la realidad de los problemas encontrados y qué tan factibles serán las soluciones planteadas. 	<p>Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de cuestionario a utilizar. • Horarios de trabajo de los colaboradores. • Guía de evaluación. 	<p>2 semanas</p>	<p>Empresa</p>	<p>100% de efectividad y factibilidad en las nuevas soluciones propuestas en cuanto a la disponibilidad de recursos.</p>	<p>\$ 245</p>
<p>Aplicar método SCAMPER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los participantes que contribuirán en el ejercicio. • Fijar lugar y fecha de la ejecución. • Realizar cuestionario a trabajar mediante el Método Scamper, en torno a los 7 conceptos propuestos. • Analizar informe de dificultades a tratar en la actividad. • Efectuar el Método Scamper en función a los problemas a solucionar, con el personal de la Empresa. • Obtener propuestas de soluciones con respecto al tema analizado. • Realizar un informe con los resultados obtenidos. • Aplicación de acciones propuestas. • Seguimiento de efectividad. 	<p>Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de Método Scamper con sus conceptos. • Lista de colaboradores que serán partícipes de la actividad. • Informe de dificultades a nivel organizacional respecto a la Disponibilidad de Recursos. 	<p>2 semanas</p>	<p>Empresa</p>	<p>100% de aplicación de acciones propuestas para mejorar la Disponibilidad de Recursos.</p>	<p>\$ 170</p>

Estabilidad	Realizar un concurso interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la directiva que se hará cargo de todo el proceso. • Definir las necesidades del área. • Definir los objetivos del concurso. • Fijar los requisitos de acuerdo al cargo. • Establecer los criterios de selección. • Socializar la apertura del concurso interno. • Realizar el reclutamiento. • Llevar a cabo las entrevistas y evaluaciones necesarias. • Seleccionar la persona idónea a ocupar el cargo. • Realizar la bienvenida e inducción. 	Gerente General / Jefe de Recursos Humanos / Jefe de área	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de objetivos por área. • Informe de actividades por área. • Perfiles de cargo. • Diccionario de competencias. 	3 semanas	Empresa	100% de concurso interno cerrado.	\$ 420
	Implementar plan de carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los nuevos puestos laborales requeridos y elaborar un organigrama. • Identificar las funciones y competencias necesarias para cada nuevo cargo. • Desarrollar los respectivos perfiles de cargo. • Determinar el posible desarrollo para cada cargo en un plan de carrera profesional. • Identificar los candidatos idóneos, dentro de la Organización, para las vacantes existentes. • Definir las capacitaciones que se requerirá para el correcto desempeño del empleado. • Llevar a cabo el plan y socializar con el personal de la Empresa. • Realizar seguimiento al plan de acción planteado. 	Gerente General / Jefe de Recursos Humanos / Jefe de área	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de necesidades para el cumplimiento de objetivos en la Empresa. • Perfiles de cargo actuales. • Lista de pre candidatos. • Guía de seguimiento. • Libro: Manual de Recursos Humanos de Gaspar Berbel Giménez, (2011). 	2 meses	Empresa	100% de elaboración del plan de carrera profesional.	\$ 1.330
Claridad y coherencia en la Dirección	Llevar a cabo una consultoría de procesos sobre la Gestión de Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la necesidad de ayuda externa y la predisposición a mejorar del personal. • Precisar los profesionales idóneos para la guía y participación del proyecto. • Definir las dificultades a trabajar respecto al tema. • Analizar los procesos que se están llevando a cabo en determinadas actividades. • Proponer nuevas alternativas para mejorar dichos procesos que generan dificultad. • Llevar a cabo las propuestas obtenidas. • Realizar seguimiento a las nuevas actividades 	Gerente General / Jefe de Recursos Humanos / Consultor Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de debilidades respecto al cumplimiento de metas dentro de la Empresa. • Opciones de profesionales aptos. • Informe de los procesos que se llevan a cabo en la actualidad. • Guía de seguimiento. 	1 mes	Empresa	100% de efectividad en nuevos procesos de cumplimiento de metas.	\$ 1.119

	Aplicar la técnica de Objetivos y resultados clave (OKR)	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar la conformación de cada equipo por área, quienes serán partícipes de la actividad. • Establecer espacio y tiempo en el que se realizará las reuniones respectivas. • Llevar a cabo las reuniones, en las cuales cada grupo debe determinar de 3 a 5 objetivos viables y medibles. • Definir los posibles resultados de cada uno de los objetivos. • Establecer los roles que desempeñarán cada uno de los colaboradores en el proceso de cumplimiento de objetivos. • Fijar espacio y lugar para analizar y actualizar el progreso que se ha tenido en el cumplimiento de los objetivos. • Realizar los cambios que sean necesarios en cada objetivo. 	Jefe de Recursos Humanos / Jefe de área	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de colaboradores que serán parte del OKR. • Horarios de trabajo de los empleados participantes. • Informe de objetivos que no han sido aplicados. 	2 semanas	Empresa	100% de cumplimiento de objetivos.	\$ 360
	Efectuar una regulación del flujo de información	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión con los directivos de la Empresa. • Presentar los proyectos a socializar con el personal. • Analizar y rescatar la información más importante, de manera precisa y concisa. • Socializar la información necesaria con el personal de la Organización. • Efectuar una encuesta de conocimiento, sobre las metas que sostiene la Empresa. 	Gerente General / Jefe de Recursos Humanos / Jefes de área	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de objetivos propuestos en el año en curso. • Encuesta de conocimiento. • Métodos de socialización. 	2 semanas	Empresa	100% de resultados en encuesta de conocimiento.	\$ 105
Valores colectivos	Elaborar un manual de procesos, de forma ordenada, secuencial y detallada.	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar responsables por área para realizar seguimiento a cada proceso establecido dentro de la misma. • Definir la estructura con la que se elaborará el manual de procesos. • Identificar el público a quien va dirigido el manual de procesos. • Fijar los objetivos por cada área. • Identificar y determinar los procesos principales que se llevan a cabo en cada área de la organización. • Efectuar el manual de procesos de una manera dinámica y concreta. • Revisar el contenido con todos los directivos. • Socializar a los empleados la existencia del manual de procesos. 	Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos / Jefes de área	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de actividades de trabajo por cada área. • Hoja de observación. • Lista de destinatarios del manual de procesos. • Material de socialización. 	2 meses	Empresa	100% Elaboración de manual de procesos.	\$ 1.707

<p>Implementar un plan de comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar responsables por área para apoyo en cada actividad de elaboración del plan de comunicación interna. • Realizar una evaluación de diagnóstico acerca de la comunicación dentro de la Organización. • Obtener resultados sobre la comunicación actual de la Empresa. • Precisar objetivos medibles de acuerdo a los resultados obtenidos, por área; con la aplicación del plan de comunicación interna. • Estructurar de manera clara y concisa los elementos requeridos para la realización del plan de comunicación interna. • Diseñar el plan de comunicación interna, el cual debe contener la información a transmitir, el medio, el receptor, el responsable y objetivo. • Ejecución del plan de comunicación interna. • Análisis de resultados de la aplicación del plan de comunicación interna. 	<p>Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos / Delegados de área</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de diagnóstico • Manual práctico de Comunicación Organizacional de Adela de Castro • Estructura del plan de comunicación interna 	<p>2 meses</p>	<p>Empresa</p>	<p>100% elaboración de plan de comunicación interna</p>	<p>\$ 2.630</p>
<p>Organizar un Team Building con el personal de la Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión con todos los jefes de cada área para analizar la aplicación del team building en la Organización. • Revisar los aspectos por área que necesitan ser reforzados mediante el team building. • Fijar los objetivos por área, que alcanzarán por medio del team building. • Determinar los profesionales idóneos para la guía de dicha actividad. • Diseñar el programa que se llevará a cabo, es decir, la fecha, el lugar, cantidad de actividades a realizarse, los instrumentos necesarios y responsables. • Elegir las actividades adecuadas para el fortalecimiento del grupo y conforme a los objetivos planteados. • Socializar con los colaboradores el evento planificado. • Llevar a cabo de la ejecución del team building. • Aplicar una evaluación de reacción. 	<p>Jefe de Recursos Humanos / Jefes de área</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de aspectos a mejorar por área. • Opciones de profesionales aptos. • Lista de actividades a desarrollar. • Material de socialización. • Evaluación de reacción. • Libro Team Building Inside N°7. Organización de Cristina & Olivier Riviere. 	<p>3 semanas</p>	<p>Complejo Deportivo</p>	<p>100% realización de Team Building</p>	<p>\$ 1.903</p>

Cabe recalcar, que todas las intervenciones propuestas poseen gran efectividad al momento de su aplicación, para alcanzar el objetivo definido; se han fijado una variedad de técnicas, con el fin de que la Empresa tenga la libertad y seguridad de optar por alguna de ellas en su proceso de mejora. Sin embargo, según la experiencia de la autora en el transcurso de sus labores en la Empresa, las investigaciones llevadas a cabo por el presente proyecto, y los conocimientos teóricos de la misma; se propone la aplicación de las siguientes intervenciones por cada dimensión, con el propósito de mejorar al 100% el clima laboral de la Organización:

DIMENSIÓN	INTERVENCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
Relaciones interpersonales	Intervención de la tercera parte.	Incrementar y valorar la unión del grupo de trabajo en el que se desenvuelven
Estilo de dirección	Evaluación de desempeño por competencias.	Mejorar la capacidad de dirigir y motivar al personal por parte de las autoridades.
Sentido de pertenencia	Método I Done This.	Generar compromiso en el personal hacia la Empresa.
Retribución	Charla informativa acerca de los beneficios de la Empresa.	Mantener informado al personal respecto a la asignación salarial que otorga la Empresa.
Disponibilidad de recursos	Método SCAMPER	Generar conciencia y valor con los recursos disponibles.
Estabilidad	Concurso Interno.	Incrementar la confianza y seguridad en el empleado sobre su puesto de trabajo.
Claridad y coherencia en la dirección	Regulación del flujo de información.	Mantener informado al personal sobre los objetivos y metas de la Organización.
Valores colectivos	Team Building.	Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

4.1 Supuestos

El compromiso que poseen los directivos de la Organización con este plan es muy favorable para llevarlo a cabo, ya que serán ellos quienes tomen las riendas del mismo hasta llegar a la meta. Incluso los empleados han demostrado apertura para intentar mejorar sus relaciones interpersonales, y por ende sus relaciones laborales.

Los factores que pueden influir en el desarrollo del proyecto son el presupuesto y el tiempo, para lograr la aplicación de todas las intervenciones explicadas anteriormente; sin embargo, la Institución considera primordial el clima organizacional, por lo cual se reorganizarán los costos de la Empresa y tiempo del personal para lograr el objetivo.

4.2 Precondiciones

- El presupuesto que la Organización destine para la ejecución del proyecto.
- Trabajar con proveedores, profesionales y espacios acorde al presupuesto asignado.
- Apoyo y compromiso de la Gerencia.

4.3 Sostenibilidad

Las intervenciones propuestas trabajan directamente sobre el clima organizacional, el cual, en la actualidad, está provocando un gran detenimiento en el desarrollo de la Empresa. Cabe recalcar que dichas actividades han sido elaboradas en base a los problemas iniciales hallados, que a la larga no solo mejorarán el clima laboral, sino que también impulsarán al crecimiento de la Institución tanto en su estructura como en su productividad.

Además es importante mencionar que este plan será revisado y controlado por parte de los directivos, quienes estarán a cargo del proyecto. Incluso con el respaldo de Gerencia, pues, como se indicó anteriormente, se ha delegado al mejoramiento del clima organizacional, como objetivo principal en el desarrollo de la Empresa.

4.4 Matriz de marco lógico

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo de Desarrollo.- Mejorar el clima organizacional en el	100% del personal satisfecho y comprometido con la	Encuesta de clima laboral	Apertura y predisposición de los directivos y el personal

Restaurante.	Empresa.		
Objetivo del proyecto.- Entregar un plan de intervención para la mejora del clima organizacional.	100% de ejecución del plan de intervención en la Empresa	Seguimiento de los procesos establecidos en el proyecto y del cronograma.	Cooperación y compromiso por parte de todo el personal de la Empresa para la ejecución del plan.
Resultados			
Incrementar y valorar la unión del grupo de trabajo en el que se desenvuelven	100% de proyectos realizados por el equipo en conjunto, concluidos satisfactoriamente.	Implantación de acciones de mejora, propuestas.	Aumento del nivel de cohesión en el personal.
Mejorar la capacidad de dirigir y motivar al personal por parte de las autoridades.	% de variación de resultados de clima laboral realizada antes y después de la intervención.	Uso de diccionario de competencias, aplicación de evaluación de desempeño, programa de capacitaciones, y procesos de coaching ejecutivo activos.	Las autoridades cumplen con sus responsabilidades de manera positiva.
Generar compromiso en el personal hacia la Empresa.	100% del personal comprometido.	Programa de coaching sistémico y de administración por objetivos, uso del método I Done This,	Los empleados tienen la apertura plantearse sus objetivos.
Mantener informado al personal respecto a la asignación salarial que otorga la Empresa.	100% del personal informado sobre la asignación salarial.	Programa de charlas de conocimiento, procesos de remuneraciones establecidos, departamento de contabilidad trabajando.	El personal se encuentra satisfecho con los beneficios de la Empresa.
Generar conciencia y valor con los recursos disponibles.	100% del personal consciente sobre los recursos disponibles.	Aplicación de método de acción, de encuesta de retroalimentación, y del método SCAMPER.	El personal participa de manera activa.

Incrementar la confianza y seguridad en el empleado sobre su puesto de trabajo.	100% de los empleados seguros en su puesto de trabajo.	Concurso interno satisfactorio, plan de carrera profesional.	El personal se desempeña de manera efectiva en su puesto de trabajo.
Mantener informado al personal sobre los objetivos y metas de la Organización.	100% del personal informado sobre los objetivos de la Empresa.	Procesos de Gestión de Dirección claros, objetivos y resultados clave implantados, y flujo de información regulado.	La Empresa se abre a un dialogo fluido con el personal.
Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.	100% de los empleados trabajando adecuadamente en equipo.	Uso del manual de procesos, aplicación del plan de comunicación interna, Team Building ejecutado.	Los empleados laboran con mayor desempeño en equipo.

4.5 Monitoreo

Debido a las actividades propuestas para la intervención, es necesario que éstas tengan un seguimiento y control en su ejecución; dicha acción será netamente responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos, con el apoyo de cada uno de los Jefes de área, a través de informes de avance de cada actividad conforme lo establecido en el proyecto. Cada dimensión se podrá verificar de la siguiente manera:

- **Relaciones interpersonales (Intervención de la tercera parte):** Informe de soluciones y conclusiones obtenidas.
- **Estilo de dirección (Evaluación de desempeño por competencias):** Resultados de evaluación de desempeño.
- **Sentido de pertenencia (Método I Done This):** Informe de propuestas y metas establecidas.
- **Retribución (Charla informativa acerca de los beneficios de la Empresa):** Realizar focus group por área.

- **Disponibilidad de recursos (Método SCAMPER):** Informe de resultados de sugerencias.
- **Estabilidad (Concurso Interno):** Informe y seguimiento del desempeño y compromiso del empleado.
- **Claridad y coherencia en la dirección (Regulación del flujo de información):** Informe de reuniones por área.
- **Valores colectivos (Team building):** Informe de actividades realizadas y los resultados obtenidos.

4.6 Evaluación

Una vez llevado a cabo el presente proyecto, la evaluación que requiere se debe realizar anualmente; con un diagnóstico de clima laboral, mediante la aplicación de la Escala EDCO para evaluar todas las dimensiones tomadas en cuenta en el clima organizacional de la Empresa; los resultados obtenidos deberán ser comparados y analizados con los resultados del año anterior.

Así mismo, las actividades propuestas, se pueden evaluar de la siguiente manera:

- **Intervención de la tercera parte:** Encuesta de relaciones interpersonales.
- **Evaluación de desempeño por competencias:** Revisión y actualización del diccionario de competencias, y de la estructura de la evaluación en base a ello.
- **Método I Done This:** Evaluación de cumplimiento de objetivos y compromiso.
- **Charla informativa acerca de los beneficios de la Empresa:** Encuesta anual de conocimiento sobre los beneficios internos.
- **Método SCAMPER:** Encuesta de satisfacción con los recursos disponibles.
- **Concurso Interno:** Encuesta de satisfacción en su puesto de trabajo.
- **Regulación del flujo de información:** Evaluación de conocimiento sobre la dirección de la Empresa.
- **Team building:** Evaluación de reacción.

CAPÍTULO V

5. MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

Se determina que el clima organizacional actual no es el idóneo para el desarrollo, tanto del personal como de la Empresa, pues, los resultados obtenidos en el presente estudio denotaron inconformidad en los empleados respecto a su entorno laboral, lo que afecta claramente su desempeño.

La inadecuada relación interpersonal existente en los colaboradores de la Organización, ha desembocado en un ambiente inapropiado para la ejecución de sus actividades laborales. Además de provocar inconvenientes entre las áreas de trabajo, generando un retraso en los procedimientos.

Existen determinadas actividades que actualmente realiza la Empresa para promover una buena convivencia entre los colaboradores, tales como: los reconocimientos al mejor empleado del mes y del año, las celebraciones de cumpleaños en reuniones mensuales, actividades de integración en fechas especiales, entre otros; sin embargo, éstas no se enfocan en todos los aspectos necesarios para la satisfacción y bienestar tanto de la Organización como del personal.

Se evidenció la falta de comunicación de los directivos con los empleados, en cuanto a los objetivos o proyectos que la Organización mantiene y adquiere a corto y largo plazo; lo cual genera falta de concientización y sentido de pertenencia en sus labores cotidianas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional, se analizó que la percepción que poseen los directivos sobre su personal, no es la adecuada.

Debido a que no se ha realizado ningún estudio de clima laboral anteriormente, por lo que, no se ha llevado a cabo un plan enfocado en ello.

Los colaboradores suelen evadir su responsabilidad cuando surgen inconvenientes durante la ejecución de un proceso. La tendencia es responsabilizar a los compañeros de trabajo sin importar las consecuencias, ni medir el grado de afectación para la Empresa.

En el estudio del clima organizacional es importante contar con herramientas previamente establecidas para su medición, pues se requiere precisar las características y necesidades de la empresa acorde a la herramienta; así pues se logrará obtener resultados claros y precisos.

La propuesta establecida se basó en ocho dimensiones evaluadas en la Escala EDCO, para las cuales se determinó varias alternativas de actividades de intervención que la Empresa puede aplicar según su conveniencia, garantizando con cada una de ellas la mejora del clima organizacional. Sin embargo, se seleccionaron ocho actividades acorde a la realidad actual de la Organización, para resultados más eficaces.

5.2 Recomendaciones

Es importante que se aplique el plan de mejora propuesto en esta investigación, ya que ha sido realizado sobre la base de las necesidades de los empleados, según la realidad actual de la Organización. El departamento de Recursos Humanos podrá encargarse de medir los resultados obtenidos con cada propuesta, y presentar informes según se vaya finalizando cada una de ellas, con el producto obtenido.

Es importante que se realice un estudio específico de comunicación organizacional interna y que se implemente un plan sobre este tema, con un estricto seguimiento del mismo en su aplicación; así pues, habrá mayor entendimiento y fluidez en las relaciones laborales e

interpersonales. Además se debe mantener los entrenamientos de sensibilidad en los colaboradores, de manera constante.

Sobre la base de los resultados de esta investigación, se recomienda realizar una revisión de las actividades que se desarrollan actualmente en la cadena de restaurantes en cuanto al clima laboral, y de esta manera determinar si son necesarias y si deberían mantenerse, o si por el contrario, es pertinente realizar una actualización de acuerdo a la realidad de la Empresa, sus objetivos, prioridades y el personal.

Buscar la manera de socializar constantemente al personal sobre proyectos nuevos, objetivos o cambios en la Institución, de una manera participativa, para que los colaboradores presenten sus dudas y sugerencias, sintiéndose así parte del plan. Además de concientizar a los empleados, sobre lo importante que es la realización de su trabajo para el desarrollo de los mismos y de la Empresa.

Es importante que se efectúen diagnósticos de clima laboral anualmente, de esta manera los resultados obtenidos podrán ser comparados con los anteriores y así desarrollar una actualización del plan establecido o elaborar uno nuevo de acuerdo a las necesidades requeridas.

Es esencial fomentar el trabajo en equipo entre las áreas existentes en la Organización, así pues, si surge alguna dificultad, la prioridad será apoyarse y lograr cumplir con el objetivo en común, esto será beneficioso para todos, logrando un desarrollo idóneo para la Empresa.

Se recomienda tener varias opciones de herramientas, en caso de que al pasar el tiempo la misma no se acople a la realidad de la Empresa, de esta forma se podrá analizar y comparar con otra que posea las cualidades necesarias para el objetivo propuesto.

Se recomienda alternar las actividades propuestas de manera periódica, ya que así se podrá alcanzar y mantener el objetivo propuesto, de diversas formas sin perder el foco del proyecto; además de motivar, comprometer e involucrar a todo el personal.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Patria.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. México: McGRAW-HILL.
- Hera, C. M., Íñigo, D. M., Mazo, F. R., & Bilbao, R. D. (2015). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, M. d. (2012). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2008). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson .
- Robles, L., & Borja, A. (Agosto de 2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Lima, Perú.
- Rodríguez, R. (1987). *Apuntes de psicología de la Motivación*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Vega, M. C., Rodrigo, M. J., & Partido, A. n. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales.
- Vértice, E. (2008). *Retribución de personal*. España: Vértice.

INTERNET

- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (19 de Agosto de 2016). *Universidad Veracruzana*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: UNED. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOsNK1gI_TAhXC1CYKHV NtAJsQ6AEIRDAH#v=onepage&q&f=false
- Centro de Coaching Sistémico*. (2013). Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de <http://www.coachingsistemico.com/sections/general/6/54>
- Elliker, T. (31 de Marzo de 2016). *todoist Blog*. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de <https://blog.todoist.com/es/2016/03/31/ideas-innovadoras-equipo-mas-productivo/>
- Ferro, S. (30 de Noviembre de 2013). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11019/1/Influencia%20del%20Liderazgo%20en%20el%20clima%20laboral.pdf>
- Hamui, A., & Varela, M. (10 de Septiembre de 2012). *Universidad Nacional Autónoma de México*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF
- Hannoun, G. (2011). *Universidad Nacional de Cuyo*. Recuperado el 20 de 06 de 2017, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf
- Hernández, E. (24 de Mayo de 2014). *La Estrella de Panamá*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de <http://laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652>
- Instituto Superior de Coaching*. (26 de Septiembre de 2016). Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <http://www.motivatcoaching.com/noticias-coaching/blog/item/608-en-que-consiste-el-coaching-sistemico>
- López, A. (Abril de 2012). *Dialnet*. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de <file:///C:/Users/i3/Downloads/Dialnet-Scamper-4134689.pdf>

Paz, C. (02 de Octubre de 2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de Julio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-escuelas-de-clima-organizacional/>

RP. (20 de Diciembre de 2015). Misión y Visión. Quito, Pichincha. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de http://www.grupopims.com/1_inicio.html

Ramos, E. (07 de Julio de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 18 de Agosto de 20017, de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Rojo, A. (16 de Octubre de 2014). *SBQ Consultores*. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de <https://www.s bqconsultores.es/circulo-de-calidad-origenes-y-caracteristicas/>

Vega, R. (30 de Mayo de 2017). *eadBox*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de <http://es.eadbox.com/clima-organizacional/>

ANEXOS

Anexo 1

DIPOSITIVAS DE SENSIBILIZACIÓN

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Pontificia Universidad Católica del Ecuador


Facultad de Psicología

GÉNESIS BRAVO A.

Definición


CLIMA ORGANIZACIONAL

“Es el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma. Las percepciones varían en función del colectivo de trabajadores al que se pregunte dentro de una misma organización” (Pereda, Berrocal, & Alonso, 2008, págs. 43-44).



Importancia


- Influye en la satisfacción como en el desempeño diario de labores
- Identificación de fortalezas y debilidades.
- Tomada de acciones correctivas en los casos necesarios.
- Determinará el desarrollo de la empresa.



Beneficios

- Objetivos claros.
- Planes definidos para lograr sus objetivos.
- El sistema de planeación es formal.
- Información para la toma de decisiones.
- Adecuada comunicación lateral.
- Las unidades entienden sus objetivos respectivos.
- Existen medidas adecuadas del desempeño gerencial.

Objetivos



Objetivo General

- Diagnosticar el clima organizacional del restaurante, para el diseño de una propuesta

Objetivo específico

- Determinar el estado actual del clima organizacional en la empresa, a través de la aplicación de encuestas y focus group.

Objetivo específico


- Realizar el análisis pertinente sobre los resultados obtenidos, para definir los puntos de mejora.

Objetivo Específico

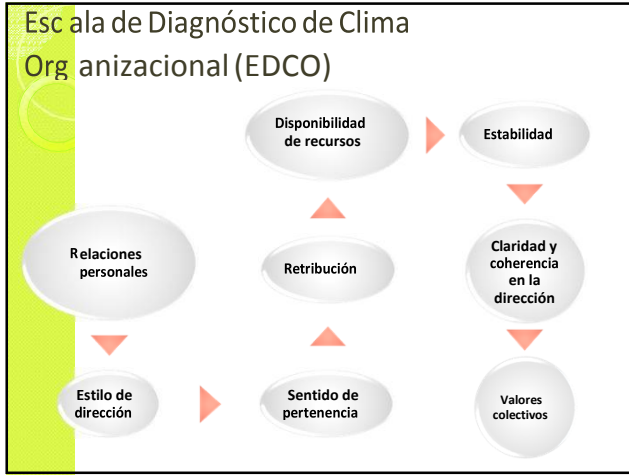
- Diseñar una propuesta de intervención para el clima organizacional.

Evaluación

Para medir el clima organizacional se utilizan varias técnicas como:



- Cuestionarios
- Observaciones directas
- Entrevistas
- Análisis de indicadores



Formato de Encuesta

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Instrucciones

1. Llenar los datos personales solicitados.
2. Responder cada uno de los ítems, solo una respuesta.
3. Contestar todas las preguntas del cuestionario.
4. Tiempo estimado: 15 min.

**IR JUNTOS
ES COMENZAR,
MANTENERSE JUNTOS
ES PROGRESAR,
TRABAJAR JUNTOS
ES TRIUNFAR.**

Henry Ford via @Candidmas

¡GRACIAS!



Anexo 2

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)

Edad: _____	Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Dependencia donde trabaja _____	Código _____
Cargo que desempeña _____	Antigüedad _____
Nombre del jefe inmediato _____	

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 10 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa: ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades: ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial: ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. **Realmente me interesa el futuro de la Empresa :** ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. **Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo :** ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. **Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. **Sin remuneración no trabajo horas extras :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. **Sería mas feliz en otra Empresa :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. **Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo :** ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. **El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado :** ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. **El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. **Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. **La iluminación del área de trabajo es deficiente :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. **La empresa despidе al personal sin tener en cuenta su desempeñо :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. **La empresa brinda estabilidad laboral :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. **La empresa contrata personal temporal :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. **La permanencia en el cargo depende de preferencias personales :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. **De mi buen desempeñо depende la permanencia en el cargo :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. **Entiendo de manera clara las metas de la Empresa :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. **Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. **Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relaci3n con las metas :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. **Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. **Las metas de la empresa son poco entendibles :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Anexo 3

GUÍA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP

Estilo de dirección

1. ¿Está Ud. conforme con el estilo de liderazgo que maneja su superior? ¿Cómo lo describiría?
2. ¿Cómo es la relación que mantiene su superior con sus colaboradores?
3. ¿Existe una comunicación adecuada al momento de realizar las actividades laborales?
¿Cómo es ésta?
4. ¿Cómo es el método de incentivo que se utiliza para la realización de las actividades?

Claridad y coherencia de la dirección

5. ¿Considera que existe fluidez de información en cuanto a objetivos de la Empresa?
¿Por qué?
6. ¿Cómo es la explicación que se recibe sobre los proyectos que mantiene la Organización?
7. ¿Qué tipo de información se transmite?
8. ¿Cuál sería la mejor manera para que todos estén informados y trabajar por un objetivo en común?

Valores colectivos

9. ¿Cuándo se genera problema entre las áreas de trabajo?
10. ¿Cómo se resuelven determinadas diferencias?

11. ¿Qué espera de sus compañeros de trabajo?

12. ¿Cómo ha sido la intervención de los directivos en situaciones de dificultad?