

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE  
MEJORA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA CULINARIA EN LA  
CIUDAD DE GUATEMALA”

TESIS PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

LINDA PATRICIA DE LEÓN SAMAYOA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruíz



Guatemala, 17 de agosto de 2020

Licenciado  
LUIS ANTONIO SUAREZ  
**DECANO**  
Facultad de Ciencias Económicas

Señor Decano:

Por este medio le informo que procedí a revisar el Informe Final de Tesis de la estudiante: Linda Patricia de León Samayoa, Registro académico No. 201215715 para el tema titulado: "Medición del Clima Organizacional para establecer un plan de mejora en una empresa dedicada a la industria culinaria en la ciudad de Guatemala", que fue asesorado por mi persona: Álvaro David Reyes Hernández, del área de Administración, el cual reúne los requisitos necesarios para su aprobación. Por lo que doy mi visto bueno al trabajo de tesis.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

**LIC: ÁLVARO DAVID REYES HERNÁNDEZ**

Asesor de Tesis

Colegiado Activo 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0589-2021  
Guatemala, 12 de julio del 2021

Estudiante  
LINDA PATRICIA DE LEÓN SAMAYOA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 14-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 05 de julio de 2021, que en su parte conducente dice:

**"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis


Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
LINDA PATRICIA DE LEÓN SAMAYOA	201215715-3	"MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA CULINARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"

...  
3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"  
  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



M.CH

## DEDICATORIA

### Acto que dedico a:

#### **Dios**

Por concederme la vida, la sabiduría y los medios para poder culminar esta etapa de mi vida.

#### **Mis padres**

Nery y Linda por su amor excepcional y todo su esfuerzo a lo largo de mi vida.

#### **Mis hermanas**

Kathy y Dany por ser mis confidentes y compañeras

#### **Mis sobrinos**

Mía, Milca y André porque ellos me inspiran a querer ser mejor cada día y poder darles un buen ejemplo.

#### **Mi compañero de vida**

Por tu apoyo y tu amor incondicional, por estar conmigo en las buenas y las malas para escribir esta historia de amor.

#### **Mis amigos**

Walter y Ronald, gracias por hacer de la universidad un lugar mejor, por todos los buenos ratos. Especialmente quiero agradecer al Licenciado Carlos Flores a quien tengo la dicha de llamar mi amigo, gracias por todo el apoyo que me has brindado en todos los aspectos de mi vida.

**Mis amigos de trabajo**

Agradezco a los amigos que he conocido en las jornadas de trabajo. Especialmente a la Licenciada Carolina Pérez que ahora puedo nombrar mi amiga.

**Mis primos y tíos**

Que a pesar de la distancia, me han brindado su apoyo y palabras de aliento.

**Mi familia espiritual**

Por sus consejos y por tenerme en sus pensamientos y oraciones.

**Catedráticos y asesores**

Por sus sabias enseñanzas

**Mi casa de estudios**

Por permitirme sentir orgullosa de formar parte de las aulas de la tricentenaria universidad de San Carlos. Por su labor en la formación de profesionales listos para servir a sus familias y a su país.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	Empresa	1
1.1.1	Tipos de empresas	1
1.1.1.1	Según el sector económico al que pertenecen	2
1.1.1.2	De acuerdo a su constitución jurídica	2
1.1.1.3	Según la actividad que realizan	2
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	3
1.2.1.1	Planeación	4
a)	Elementos de planeación	5
b)	Instrumentos de la planeación	6
1.2.1.2	Organización	6
a)	Elementos de la organización	7
b)	Instrumentos de la organización	7
1.2.1.3	Dirección	8
a)	Elementos de la dirección	8
b)	Cultura organizacional	9
c)	Clima Organizacional	9
•	Diferencia entre clima y cultura organizacional	10
•	Importancia del clima organizacional	10
•	Características del clima organizacional	11
•	Teorías del clima organizacional	12

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
• Fases de la investigación del clima organizacional	16
• Técnicas de medición del clima organizacional	17

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA CULINARIA**

2.1	Metodología de la investigación	19
2.1.1	Métodos de investigación	20
2.1.2	Técnicas de investigación	20
2.1.3	Instrumentos de investigación	21
2.2	Antecedentes	22
2.2.1	Naturaleza y características	23
2.2.2	Filosofía empresarial	24
2.2.3	Estructura organizacional	24
2.3	Situación actual del clima organizacional en la empresa	25
2.3.1	Datos demográficos	25
2.3.2	Dimensiones para la medición del clima organizacional	28
2.3.3	Análisis de resultados por cada dimensión	30
2.3.3.1	Estructura	31
2.3.3.2	Autonomía	33
2.3.3.3	Reconocimiento	35
2.3.3.4	Liderazgo	36
2.3.3.5	Identidad	38
2.3.4	Análisis general de resultados	39



## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA CULINARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación de la propuesta	41
3.2 Objetivo general de la propuesta	42
3.3 Alcance de la propuesta	42
3.4 Filosofía empresarial	43
3.5 Estructura organizacional	46
3.6 Plan de mejora propuesto	48
3.6.1 Etapas del plan de mejora	48
3.6.1.1 Diseño	54
3.6.1.2 Sensibilización	71
3.6.1.3 Implementación	74
3.6.1.4 Evaluación	75
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Referencias	80



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	4
2	Tipos de clima organizacional según Likert	15
3	Organigrama general actual	25
4	Género de los colaboradores	26
5	Edad de los colaboradores	27
6	Antigüedad de los colaboradores en la organización	28
7	Dimensiones de clima organizacional	29
8	Escala de medición de clima organizacional	30
9	Medición de clima organizacional	31
10	Dimensión de estructura	32
11	Dimensión de autonomía	34
12	Dimensión de reconocimiento	35
13	Dimensión de liderazgo	37
14	Dimensión de identidad	38
15	Organigrama nominal propuesto	47
16	Etapas del plan de mejora	49



## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Diferencias entre clima y cultura organizacional	10
2	Características del clima organizacional	11



## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Propuesta filosofía empresarial	45
2	Buzón de sugerencias internas	56
3	Boleta de sugerencias internas	57
4	Agenda de trabajo para la integración de personal de nuevo ingreso	61
5	Evaluación de productividad	65
6	Estrellas del mes	66
7	Pin premiación de actitudes	67
8	Boleta premiación de actitudes	68
9	Agenda de trabajo para la etapa de sensibilización área administrativa	72
10	Agenda de trabajo para la etapa de sensibilización área operativa	73
11	Boleta verificación del cumplimiento de actividades	76





## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Plan de acción para la implementación del plan de mejora	50
2	Cotización de cursos de comunicación	59
3	Cotización de cursos de actualización	62
4	Presupuesto de implementación	74



## INTRODUCCIÓN

Conforme transcurren los años y los tiempos se modernizan, importantes cambios se pueden apreciar como la actualización de leyes laborales, los cambios en la personalidad de acuerdo a sus generaciones, el avance de la tecnología, la demanda de igualdad de género, las crisis económicas mundiales y cabe mencionar también las pandemias. Estos factores repercuten en los colaboradores, es por ello que las empresas independientemente de su giro comercial se ven en la necesidad de conocer y profundizar el tema clima organizacional.

Para la realización del presente informe de tesis se desarrolló una investigación que permitió la medición de clima organizacional en una empresa dedicada a la industria culinaria de la ciudad de Guatemala. A través de la medición se determinaron los puntos críticos que repercuten negativamente en la percepción de los colaboradores en cuanto al ambiente en que desarrollan sus funciones, esto con el objetivo de diseñar un Plan de Mejora que a través de su implementación fomente un clima organizacional favorable.

El informe de tesis está distribuido en tres capítulos de la siguiente manera: Capítulo I, presenta los conceptos y definiciones que constituyen la base teórica para conocer acerca del tema a investigar. Capítulo II, establece la metodología de la investigación y el diagnóstico de Clima Organizacional que comprende el análisis de la situación actual de la empresa objeto de investigación, basado en la teoría del autor Rensis Likert y las variables causales, intermedias y finales, el segundo capítulo documenta los hallazgos encontrados durante la investigación de campo. El capítulo III incluye la propuesta del Plan de Mejora con su justificación y objetivos, así como la descripción de los programas con los que se busca favorecer la situación actual del clima, de acuerdo a las dimensiones estructura, autonomía, motivación, liderazgo y resultados.

Por último, se incluyen las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos y las referencias bibliográficas consultadas durante el proceso de investigación.



# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

Para proporcionar al autor y lector del informe una idea más clara acerca del tema, en el presente capítulo se desarrollan una serie de conceptos y definiciones que constituyen la base teórica para el análisis de los datos obtenidos.

### 1.1 Empresa

“El término empresa se refiere a un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización” (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008, p. 5). Es una organización económica social en donde los recursos de capital, trabajo y dirección se administran de tal forma que se logre el cumplimiento de los objetivos trazados, generalmente su fin es la generación de ganancias.

#### 1.1.1 Tipos de empresa

Pere (2009), afirma que:

La finalidad principal de una empresa es proporcionar a sus clientes los productos o servicios que estos necesitan. Puede ser un bien intangible, como por ejemplo la limpieza de un edificio o una auditoría contable, o un bien tangible como por ejemplo un automóvil, un televisor. Hay empresas que producen ellas mismas los bienes que comercializan y otras que los adquieren a terceros. Desde esta perspectiva, en el sistema económico se acostumbra a diferenciar tipos de empresas (p. 75).

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la consideración de características en común como su tamaño, las actividades que realizan, su área geográfica, la titularidad de la empresa, su forma jurídica entre otras.

### **1.1.1.1 Según el sector económico al que pertenece**

- a) Sector primario: dedicadas a la obtención de recursos de la naturaleza.
- b) Secundario: transforman los recursos naturales en productos terminados.
- c) Terciario: se dedican al comercio y servicios.

### **1.1.1.2 De acuerdo a su constitución jurídica**

- a) Individuales: pertenecen a una sola persona.
- b) Sociedad colectiva: conformadas por dos personas o más.

### **1.1.1.3 Según la actividad que realizan**

- a) Producen bienes
- b) Ofrecen servicios

Para efectos de investigación, se define la siguiente:

- **Empresa de servicios**

Este tipo de empresa perteneciente al sector terciario de la economía se dedica a la prestación de servicios, es decir otorgar un beneficio intangible al usuario que puede o no incluir la transformación de bienes materiales. Es en este tipo de empresa donde se clasifica la unidad objeto de investigación.

(Lovelock, 2011) las define como “Actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos, como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio”.

## **1.2 Administración**

Koontz, et al (2008) define administración de la siguiente manera:

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.

Koontz, et al (2008) define administración de la siguiente manera:

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Al estudiar la administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales planear, organizar, integrar, dirigir y controlar alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esas funciones puede organizarse (p. 4).

Administración es realizar las gestiones necesarias para que se desarrolle correctamente la combinación de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, entre otros. Su finalidad es garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos y generar así, el máximo beneficio posible. Derivado de que la administración es aplicable para todo tipo de organización, los beneficios varían de acuerdo al giro de cada una.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

Según Benavides (2004) El proceso administrativo concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos. El administrador ejerce una función directiva y coordinadora de los procesos empresariales (p. 23).

El proceso administrativo es el conjunto de pasos consecutivos cuya finalidad es la correcta realización de las funciones de una empresa. La planeación, organización, integración, dirección y control se lleva a cabo a través de un administrador que tiene la responsabilidad de garantizar que el proceso se desarrolle correctamente.

**Gráfica 1**  
**Proceso administrativo**



Fuente: Benavides, R. J. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill

Para la investigación se analizan las siguientes funciones:

**1.2.1.1 Planeación**

Según Koontz, et al. (2008) “La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción de entre varias alternativas. Así, los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados” (p. 106). Es la que se encarga de analizar las situaciones, establecer objetivos, formular estrategias que permitan cumplir los objetivos propuestos y trazar planes de acción que señalan cómo desarrollar las estrategias. La planeación analiza el entorno empresarial, establece a dónde se quiere ir y señala cómo cumplir las metas.



## **a) Elementos de la planeación**

Los elementos de la planeación son filosofía empresarial, objetivos, políticas, presupuestos, estrategias, programas, entre otros. Para fines de la presente investigación se desarrollan los siguientes:

- **Misión**

“Identifica la función básica o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella” (Koontz y Weihrich, 2007, p. 79). Describe la actividad principal de la empresa y su finalidad. Se redacta en tiempo presente.

- **Visión**

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro” (Chiavenato, 2009, p. 67). Expresa las aspiraciones de la organización, orientada a largo plazo, su fin es guiar, controlar y exhortar a la empresa a alcanzar el estado esperado.

- **Valores**

Andrade (1995) los define como "Aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones" (p. 137). Son los pilares de la organización, debido a que son las creencias básicas de lo que se puede hacer o no. Una organización está constituida sobre los valores de sus miembros y especialmente de los fundadores.

- **Objetivos**

“Fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organizaciones e individuos” (Koontz y Weihrich, 2007, p. 86). Para que los resultados deseados sean alcanzados en el tiempo determinado, estos son medibles, alcanzables y comprensibles.

## **b) Instrumentos de la planeación**

Los instrumentos para llevar a cabo la planeación son plan de acción, plan de mejora, plan operativo anual, gráfica de Gantt, diagrama de Pert entre otros. Para la investigación, se contemplan los siguientes:

- **Plan de acción**

El plan de acción funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organiza, orienta e implementa el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. La finalidad del plan de acción, es optimizar la gestión de proyectos, para economizar tiempo y esfuerzo y mejorar el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados. Suárez (2002) menciona que son “Documentos debidamente estructurados que buscan materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto” (p. 40).

- **Plan de mejora**

“Conjunto de acciones sistemáticas que propende por el mejoramiento permanente de la gestión y los procesos de la organización” (Fogacoop, 2020 párr.1). Permite definir cursos de acción que garanticen mejorar el rendimiento de la empresa a través de programas enfocados a conducir la situación regular o buena de la institución a una superior.

### **1.2.1.2 Organización**

Benavides (2004) afirma: “Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa, para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución” (p. 124). En este proceso se establece la estructura organizacional, se definen las líneas de autoridad y las atribuciones de cada uno de los puestos que integran la organización. Se desarrolla con base en la planeación ya establecida y su propósito es la coordinación de los recursos disponibles.

## a) Elementos de la organización

Los elementos primordiales de la organización son:

- **Funciones:** “la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades” (Munch, 2010, p.62). Las funciones varían de acuerdo a las unidades administrativas de trabajo y se realizan de manera continua a través de atribuciones o tareas.
- **Jerarquías:** “la jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión” (Munch, 2010, p.62). Hace mención de la cadena de mando que se observa en las organizaciones en donde los niveles altos son ocupados por puestos estratégicos y los bajos por puestos operativos.
- **Puestos:** “se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía” (Chiavenato, 2009, p. 203). Integra las responsabilidades, actividades y beneficios que involucran una posición determinada dentro de la estructura organizacional

## b) Instrumentos de la organización

La organización hace uso del siguiente instrumento:

- **Organigrama**

Según Benavides (2004) el organigrama puede definirse como:

Un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa.

Ayudan a la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización (p. 166).

El organigrama es la representación gráfica de la forma en que está organizada la empresa, establece la manera en que cada una de las unidades administrativas está relacionada con las otras y define las líneas de autoridad.

### **1.2.1.3 Dirección**

Reyes (2004), afirma lo siguiente:

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas (p. 384).

En la función de dirección la autoridad o administrador lleva a cabo la realización efectiva de lo que fue planeado. Es la guía y conjunto de actividades que permitirán establecer un equipo de trabajo funcional enfocado a cumplir con éxito los objetivos organizacionales.

Entre los aspectos relevantes de la función de dirección se encuentran:

#### **a) Elementos de la dirección**

Los elementos de la dirección comprenden la comunicación, autoridad y liderazgo, motivación y supervisión. De acuerdo al tema a investigar se presenta el siguiente:

- **Motivación**

Según Reyes (2007) es el “señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, aumentando el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo” (p. 405). La motivación es incentivar o estimular a los colaboradores a través de cosas o

situaciones que generen su bienestar, esto con la finalidad de generar mayor rendimiento. La motivación es clave para un adecuado clima organizacional.

## **b) Cultura organizacional**

La identificación de la cultura es muy importante para el administrador y el psicólogo de una organización porque así actuará de una forma consistente; trabajarán para promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, entre otros (Videz, 2012, p. 10).

La cultura organizacional se comprende como el conjunto de valores, tradiciones, creencias y hábitos notorios durante el desarrollo de la jornada laboral, es determinada por la organización principalmente en la filosofía institucional. Es decir, la cultura se establece y presenta a los colaboradores y es supervisada de tal manera que sea percibida como fue planeada.

## **c) Clima organizacional**

Chiavenato (2007), define el clima organizacional de la siguiente manera:

El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último en el primero (p. 49).

El clima organizacional es la percepción que poseen los colaboradores de la organización, es el ambiente cotidiano en el que se desarrollan las tareas específicas de

los puestos de trabajo y las relaciones interpersonales entre los clientes internos y externos de la organización.

- **Diferencias entre clima y cultura organizacional**

El clima y la cultura organizacional tienden a ser similares, esto debido a que ambos estudian las relaciones creadas entre el recurso humano de una organización, y el ambiente en el que se desenvuelven cada día durante la jornada de trabajo. Sin embargo, existen diferencias relevantes que coadyuvan a desarrollar con éxito un estudio de clima o de cultura organizacional.

### **Esquema 1**

#### **Diferencias entre clima y cultura organizacional**

<b>No.</b>	<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Clima Organizacional</b>
1	Se basa en la realidad descriptiva	Se basa en la realidad interpretativa
2	Difícil de modificar en el corto plazo	Fácil de modificar en el corto plazo
3	Se mide de manera cualitativa	Se mide de manera cuantitativa
4	Posee una evolución histórica	Es instantánea
5	Su disciplina es la sociología	Su disciplina es la psicología

Fuente: Denison 1996 (citado en Grueso, M.P. (2017). *Recursos Humanos en Redes y Organizaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario).

- **Importancia del clima organizacional**

“El clima refleja los valores, las actitudes, y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima”. (Brunet, 2014, p. 20)

La importancia del clima organizacional reside en que en la actualidad los colaboradores pasan largas horas en el trabajo, el ambiente laboral se convierte en un segundo hogar por lo que la relevancia del ambiente de este se vuelve fundamental para la salud emocional del colaborador. Es importante prestarle atención a este tema, debido a que

repercute directamente en la productividad del colaborador y por consecuencia en la productividad, imagen y calidad de la empresa.

- **Características del clima organizacional**

De acuerdo con Robers (1990) El modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral de acuerdo a los hallazgos investigados y conocimientos acumulados, se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo. La satisfacción se genera a partir de la gratificación de las necesidades particulares de cada asociado, a partir del ejercicio de su dotación exclusiva de talentos, habilidades, valores, conocimientos y motivaciones, así como su incorporación al ambiente, departamento y puesto adecuados. (p. 67)

La combinación de los aspectos mencionados genera una serie de características en el clima laboral, entre ellas:

**Esquema 2**

**Características del clima organizacional**

No.	Características
1	Es cambiante.
2	Es una configuración de variables situacionales.
3	Sus elementos pueden variar, aunque el clima siga siendo el mismo.
4	Tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
5	Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

No.	Características
6	Está basado en las características de la realidad externa.
7	Tiene consecuencias, actúa sobre las actitudes y expectativas del colaborador.

Fuente: Rogers, E. y Rogers, R. (1990). *La Comunicación en las Organizaciones*. McGraw-Hill.

- **Teorías del clima organizacional**

Existen diferentes teorías desarrolladas para el estudio del clima organizacional, entre los autores se encuentran Rensis Likert, Brunet, Litwin y Stringer. Para la medición de clima en la empresa objeto de investigación se considera la teoría proporcionada por el autor Rensis Likert

- **Teoría según Likert**

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional (Rodríguez, 2016, p. 6).

El psicólogo estadounidense Rensis Likert, dentro de su teoría desarrollada durante los años 60 y 70, determinó variables de estudio y tipos de clima organizacional.

- ✓ **Variables de estudio para la medición y evaluación del clima organizacional según Likert**

De acuerdo con el enfoque de estudio de Likert existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización, estas están interrelacionadas entre sí



e intervienen en la percepción que cada colaborador posee de la organización a la que pertenece. Las variables fueron denominadas causales, intermedias y finales.

- **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- **Variables intermedias:** están orientadas a medir el estado interno de la organización.
- **Variables finales:** estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados (Rodríguez, 2016, p. 6).

En las variables causales se encuentran la estructura organizacional y las actitudes reflejadas en la autonomía de cada colaborador; como variables intermedias se encuentran el liderazgo, y el reconocimiento; como variable final se encuentra la identidad obtenida por los colaboradores.

#### ✓ **Dimensiones del clima organizacional**

Para fines de la presente investigación se analizan las siguientes dimensiones:

- **Estructura:** “hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos” (Valda, 2013, párr. 6). En esta dimensión se evalúa la manera en que se desarrollan las relaciones y el proceso de comunicación entre jerarquías.
- **Autonomía:** “la autonomía es la capacidad de los empleados para el control de su situación laboral” (Smith, 2016, párr. 2). Un colaborador autónomo cuenta con los conocimientos, instrumentos y libertad necesaria para ejercer sus atribuciones por sí mismo. En esta dimensión se evalúa la posibilidad que tiene el colaborador para el

desarrollo de sus tareas en cuanto al equipo y la libertad de tomar decisiones y llevar a cabo acciones que faciliten su trabajo.

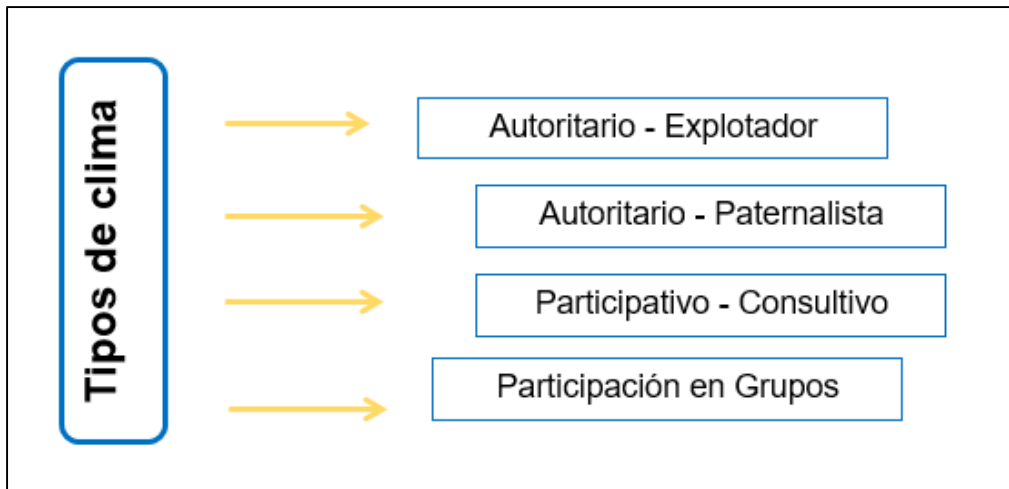
- **Reconocimiento:** “tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización. Es similar a la motivación de los empleados, alienta satisfacción laboral, el compromiso y la productividad” (Montenegro, 2013, párr. 9). Estos incentivos pueden ser tangibles o intangibles y repercuten en el colaborador sintiéndose bien, competente y valioso para la organización. En esta dimensión se evalúa la percepción que poseen los colaboradores en cuanto a la manera en que la organización los recompensa a través de las remuneraciones, ascensos e igualdad de oportunidades.
- **Liderazgo:** “capacidad que tiene una persona para lograr que otros lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con base en la confianza que les infunda” (Reyes, 2007, p. 409). Es la habilidad que posee una persona para influir en un equipo de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos de manera eficiente. En esta dimensión se evalúa la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a guía y asesoramiento proporcionada por los jefes inmediatos.
- **Identidad:** “es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización” (Valda 2013, párr. 17). Los colaboradores que se sienten identificados con la empresa desarrollan un mayor compromiso y esfuerzo en la realización de sus atribuciones, se sienten seguros, estables y proyectan una imagen positiva de la organización. En esta dimensión se evalúa la sensación de bienestar que posee el colaborador en su puesto de trabajo, la seguridad y orgullo de pertenecer a la organización.

## ✓ Tipos de clima organizacional

Luego de conocer las variables que influyen en el comportamiento de los colaboradores, el autor determina cuatro tipos de clima organizacional. Los tipos de clima son los siguientes:

**Gráfica 2**

### Tipos de clima organizacional según Likert



Fuente: Rodríguez, E. (2016). *El Clima Organizacional presente en una empresa de servicios*. Venezuela.

Para el desarrollo de la investigación se definen los siguientes:

- **Autoritario explotador:** De acuerdo con Rodríguez (2016) en este tipo de clima “La dirección no posee confianza en sus empleados, se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas, las decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia, la comunicación existe en forma de directrices e instrucciones específicas” (p.7). En este tipo de clima se practica un liderazgo autoritario por lo que los colaboradores no forman parte activa de la toma de decisiones. Debido a la desconfianza que poseen en las capacidades de los colaboradores se utilizan con frecuencia los castigos como mecanismos de control.

- **Participativo consultivo:** Según Rodríguez (20016) en este tipo de clima “Existe confianza entre supervisores y subordinados, se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima utilizando recompensas y castigos ocasionalmente, se permite a los colaboradores tomar decisiones específicas, la comunicación es descendente” (p.7). Cuando se desarrolla este tipo de clima, los líderes se sienten confiados para delegar responsabilidades a los colaboradores y utilizan con frecuencia incentivos como mecanismos de control.

Los tipos de clima se desarrollan de acuerdo a cómo el colaborador se vea afectado o beneficiado, el estudio del comportamiento que tiene el talento humano es un reto que constituye una de las tareas más importantes; la organización busca la creación de estrategias enfocadas a un adecuado clima organizacional, debido a que es determinante para alcanzar los logros de la empresa.

- **Fases de la investigación del clima organizacional**

Para el desarrollo de una investigación de clima organizacional se contemplan diferentes fases, el orden de las mismas varía de acuerdo a la situación por la que atraviesa la organización.

- **Fase de alineamiento**

- Compromiso con la alta dirección de la organización
- Construcción del instrumento de medición

- **Fase de medición**

- Convocatoria de los recursos humanos
- Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional
- Metodología de medición
- Anonimato y confidencialidad en la información

- **Fase de análisis y entrega de los resultados**

- Resultados en tiempo real

- Entrega de informes amigables
  - Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente
  - Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional
- **Fase de acciones de mejora**
    - Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza (p. 22).

En la última fase de la investigación de clima, se presenta un plan de mejora para optimizar las áreas que manifiesten deficiencias de acuerdo a los resultados que se obtengan.

- **Técnicas de medición del clima organizacional**

Las técnicas utilizadas para la medición de clima son las siguientes:

- **La observación:** “la observación es fundamental en cualquier investigación. Observar no es, sin embargo, solo mirar, se trata de hacerlo en forma sistemática y, en lo posible, de manera controlada y precisa” (Barragán, 2003, p. 126). Consiste en una evaluación por parte de las autoridades de la relación entre colaboradores y el trabajo que estos realizan para mejora o mantener el ambiente de trabajo agradable. Esta técnica tiende a ser fácil de aplicar, pero su precisión es difícil de definir debido a la subjetividad del proceso.
- **Entrevistas:** “son conversaciones cuya finalidad es obtener información en torno a un tema. Entrevistar es también ejecutar lo estudiado” (Barragán, 2003, p. 140). Las entrevistas son individuales o grupales, se centran en aspectos puntuales de la empresa. Las entrevistas de salida son una alternativa factible para conocer una percepción sincera sobre las condiciones laborales. Esta técnica posee la ventaja de que permite saber si en una empresa existen diferentes climas organizacionales.

- **Encuestas:** Abascal (2005), las define de la siguiente manera: “técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos” (p. 14). Estas son eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados, destacan sobre las anteriores técnicas por su bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de áreas de mejora.

## **CAPÍTULO II**

### **MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA CULINARIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Durante el desarrollo del segundo capítulo se establece la situación actual de la empresa en investigación. Detalla la metodología utilizada para la obtención de los datos que permiten la medición de clima, presenta como generalidades de la empresa sus antecedentes, naturaleza y características y, se exponen los datos recolectados con su respectivo análisis. En este capítulo se logra la identificación de las oportunidades de mejora.

En los últimos meses, se ha considerado que la percepción de los colaboradores acerca de su entorno laboral y las condiciones de trabajo en que se desenvuelven, han provocado efectos tales como: desmotivación, bajo grado de autonomía en las funciones, deficiente comunicación, los colaboradores no se consideran bien recompensados, presentan falta de compromiso y cooperación. Las actitudes mencionadas se ven reflejadas en la atención proporcionada a los clientes y las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo. Derivado de ello, se plantea el desarrollo de la presente investigación para medir el clima organizacional de la institución y así definir un plan de mejora que permita contrarrestar de esta manera, los efectos negativos que actualmente se observan.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Para la recopilación de la información necesaria para determinar la situación actual de la empresa objeto de investigación, se hizo uso de los siguientes métodos, técnicas e instrumentos:

### **2.1.1 Métodos de investigación**

A continuación, se describen los métodos que se emplean en el proceso de investigación:

#### **2.1.1.1 Método científico**

Se aplicó en sus tres fases: indagadora, en esta fase se recolecta la información de fuentes primarias, a través de una encuesta practicada a los 24 colaboradores de la organización y de la observación directa que se realiza por parte del estudiante. Así mismo, se obtiene información de libros de texto y documentos electrónicos que se clasifican como fuentes secundarias. Durante la fase demostrativa se comprueban las hipótesis planteadas por medio de los datos recolectados en la fase indagadora. La fase expositiva se lleva a cabo mediante el presente informe final conocido como trabajo de tesis que incluye el sustento teórico de la investigación, la situación actual de la empresa y la propuesta que permita favorecer el clima organizacional.

#### **2.1.1.2 Método deductivo**

Permite identificar las causas del problema en estudio de lo general a lo particular. Se emplea el método deductivo para establecer conclusiones particulares a la unidad de análisis basadas en los conocimientos y teorías generales consideradas en la investigación.

### **2.1.2 Técnicas de investigación**

Las técnicas utilizadas para la recopilación de información se describen a continuación:



### **1.2.2.1 Censo**

Se practicó un censo para conocer la percepción de todos los colaboradores de la institución. La empresa cuenta con 24 colaboradores que conforman 16 puestos de trabajo de los cuales 7 son administrativos y 9 son puestos operativos.

### **1.2.2.2 Entrevista**

Se recopiló información a través de un diálogo entablado con los gerentes de la organización para conocer su opinión respecto a la situación actual de la empresa.

### **2.1.2.3 Observación**

Se practicó observación directa en las visitas que se realizaron a la unidad objeto de investigación.

### **2.1.2.4 Investigación bibliográfica**

Se realizó la consulta de documentos escritos como libros y artículos con la finalidad de obtener conceptos que generaran conocimiento sobre el tema a investigar.

### **2.1.3 Instrumentos de investigación**

Para la realización de la investigación se utilizaron los instrumentos descritos a continuación:

#### **2.1.3.1 Cuestionario**

Este permitió la recolección de datos de manera escrita a través de 25 enunciados divididos en las dimensiones de clima laboral estudiadas: estructura, autonomía, reconocimiento, liderazgo e identidad. Para responder el cuestionario, el colaborador califica en una escala de 1 a 10 la veracidad de cada planteamiento.

### **2.1.3.2 Guía de entrevista**

Su propósito fue el registro escrito de los datos obtenidos mediante la entrevista realizada a los mandos medios que consistía en 5 preguntas abiertas referente a las circunstancias que, de acuerdo a su percepción, necesitaban mejorar.

### **2.1.3.3 Guía de observación**

Se utilizó una guía impresa que contiene diferentes aspectos relacionados al clima organizacional que se observan de manera externa con el fin de confrontar los datos recopilados a través de las entrevistas y encuestas.

### **2.1.3.4 Fichas bibliográficas**

Fueron útiles para la anotación de datos importantes y la identificación de las fuentes secundarias utilizadas durante la investigación documental.

## **2.2 Antecedentes**

La empresa objeto de investigación se encuentra en el mercado desde el año 1996, siendo parte de una corporación de industria culinaria, pero enfocándose en la comida mexicana de costa en Guatemala. Desde sus inicios ofrece a los guatemaltecos un concepto urbano, ambiente agradable, amplias instalaciones, comida con auténtico sabor, cocteles y un equipo profesional que atiende de manera cordial y alegre a todos los clientes en horario de 11:00 a 01:00 horas todos los días en una plaza comercial de la zona 14 de la Ciudad de Guatemala.

La empresa objeto de investigación se dedica a la industria culinaria en Guatemala, la cual ofrece un espacio mexicano de costa, con platos innovadores y recetas originales desarrolladas por un chef altamente calificado, donde se preparan los platillos con carnes de primera calidad, cuenta con una variedad de mesa fría y mesa caliente con recetas únicas en Guatemala. Ofrece un servicio completo en mesas, con comida fresca preparada en el momento, incorpora la tecnología en la

preparación de sus platillos haciendo uso de equipo de calidad para garantizar la mejor preparación de su menú.

Se incluye en el menú 12 variedades de entradas, 7 de ceviches, 3 de ensaladas, 3 de sopas y caldos, 6 de platos fuertes, los clásicos tacos y gringas en diferentes presentaciones, así como la variedad de hamburguesas y sándwiches, que pueden ser acompañados de bebidas alcohólicas preparadas y no preparadas, y las aguas frescas clásicas, rosa de Jamaica, naranjada y limonada.

En la actualidad cuenta con 24 colaboradores distribuidos en 7 puestos administrativos y 9 puestos operativos. Debido al éxito obtenido por su calidad en el producto y el servicio original que brinda al comensal, ha extendido operaciones en Guatemala y en la actualidad cuenta con otros tres restaurantes los cuales no serán evaluados en la presente investigación. La organización carece de una filosofía empresarial y estructura organizacional establecida formalmente por lo que se recomienda utilizar la propuesta contenida en el Capítulo 3 de este documento.

### **2.2.1 Naturaleza y características**

La unidad objeto de investigación es un Restaurante, por lo que la naturaleza de las labores es activa y posee horas con mayor actividad de consumo, que tienden a ser entre las 12:00 a 14:00 horas y de las 17:00 a 22:00 horas sobre todo los días jueves, viernes y sábado. El movimiento de comensales aumenta significativamente durante eventos deportivos que son transmitidos en sus múltiples pantallas.

Debido a la actividad de la empresa donde lo principal es el buen servicio los colaboradores realizan sus labores de pie durante toda la jornada por lo que en la indumentaria de trabajo se cuenta con calzado cómodo, como parte de brindar al personal el medio que permita realizar sus actividades de forma eficiente y al mismo tiempo se sienta cómodo.

La jornada de trabajo se extiende a un total de dieciséis horas, debido a que es necesario contar con tiempo antes de las 11:00 a.m. horario en que se inician actividades con los comensales, para no exceder las horas de trabajo diarias estipuladas en el Código de trabajo por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el personal labora en tres turnos, el primero de 09:30 a 16:00 horas, el segundo de 12:00 p.m. a 1:00 a.m. y el tercero de 14:00 p.m. a 01:00 a.m.

## **2.2.2 Filosofía empresarial**

Con base en la información obtenida, se establece la siguiente filosofía empresarial:

### **2.2.2.1 Misión**

Somos un restaurante de comida mexicana de costa que ofrece platillos auténticos, haciendo uso de recetas tradicionales con toques innovadores que deleitan el paladar del comensal, brindamos un ambiente, donde a través de nuestro personal se servirá de manera cordial y alegre reconociéndole el importante papel que tiene dentro de nuestra gran familia.

- **Visión**

Ser el restaurante de comida mexicana de costa de mayor reconocimiento en Guatemala, no solo por la calidad de los alimentos que se ofrecen sino también por el buen servicio otorgado y el ambiente cálido.

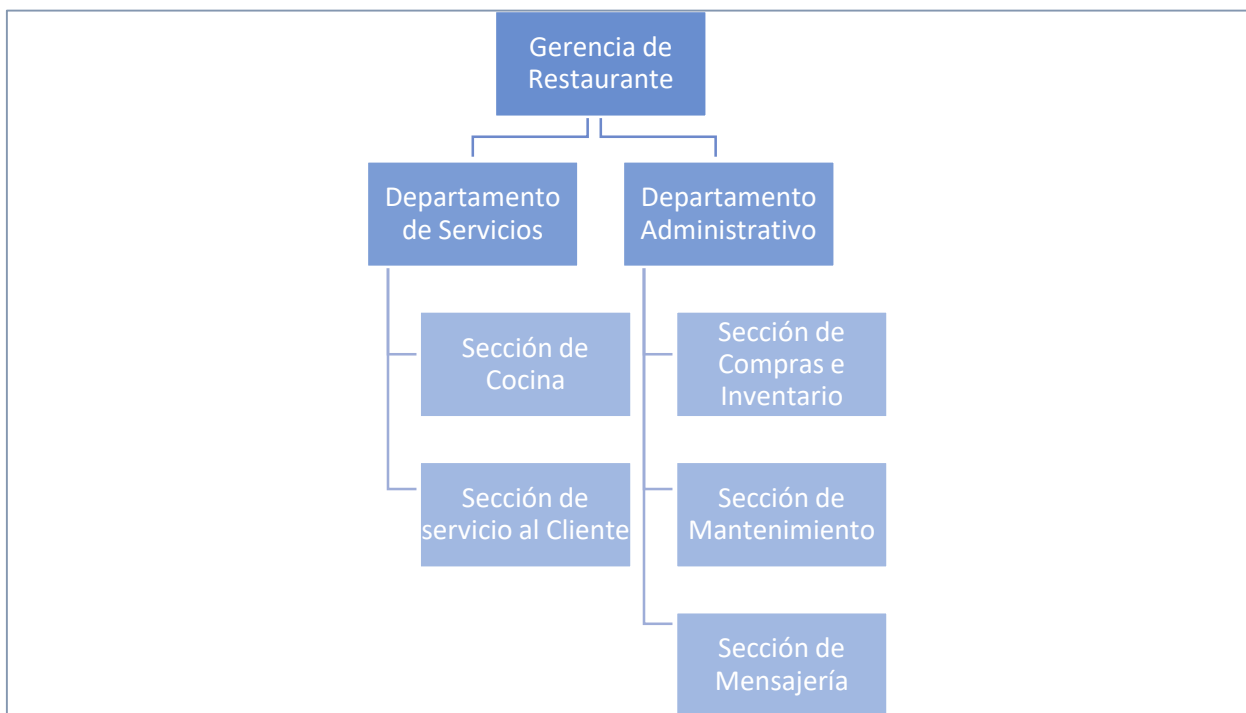
- **Valores**

Día a día nos esmeramos por poner en práctica los valores que nos caracterizan: Responsabilidad, compromiso y calidad.

### **2.2.3 Estructura organizacional**

La estructura organizacional del restaurante se encuentra determinada de la siguiente manera:

**Gráfica 3**  
**Organigrama general actual**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020

### **2.3 Análisis de la situación actual del clima organizacional en la empresa**

Luego de aplicar los instrumentos descritos, se tabuló y analizó la información que permitió obtener los resultados descritos a continuación:

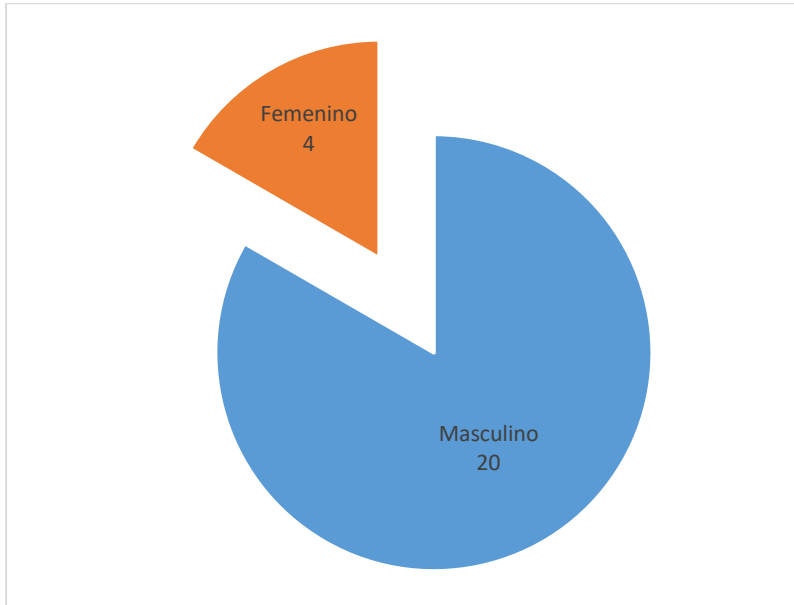
#### **2.3.1 Datos demográficos**

Se evaluó el género, edad y antigüedad de los colaboradores como datos demográficos, los resultados se presentan a continuación:

### 2.3.1.1 Género de los colaboradores

Los resultados se presentan a continuación:

**Gráfica 4**  
**Género de los colaboradores**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



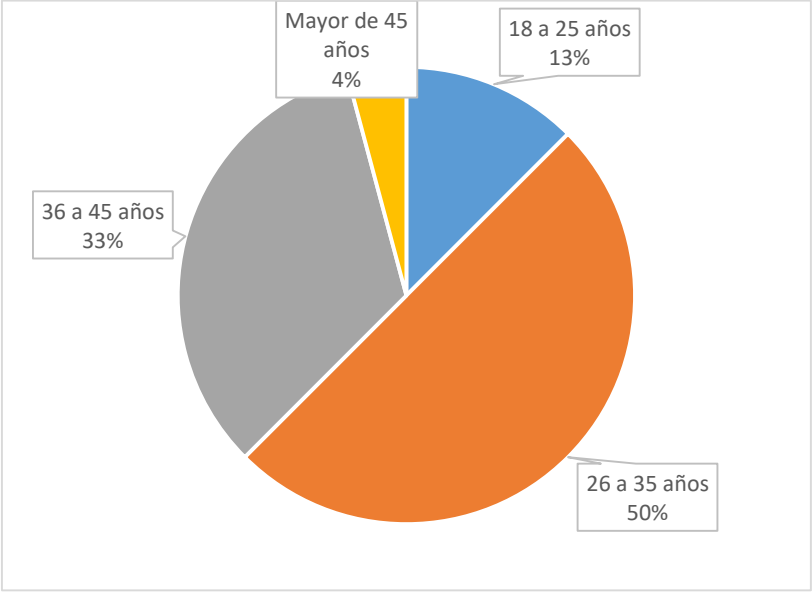
Fuente: elaboración propia. Septiembre de 2019.

Inicialmente se determina que la conformación del personal por género está distribuida en su mayoría por colaboradores masculinos. Sin embargo, la empresa tiene una política de no discriminación dando igualdad de oportunidad de pertenecer a la organización sin importar si son hombres o mujeres. La totalidad de los colaboradores en el puesto de meseros son hombres lo que es beneficioso debido a que se requiere de mucha energía para solventar las solicitudes de los comensales, sobre todo en horarios de mayor demanda.

### 2.3.1.2 Edad de los colaboradores

El siguiente aspecto es el rango de edad de los colaboradores, lo cual sirve como parámetro para determinar la disponibilidad al cambio, implementación de metodología y demás aspectos de relevancia para la empresa:

**Gráfica 5**  
**Edad de los colaboradores**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



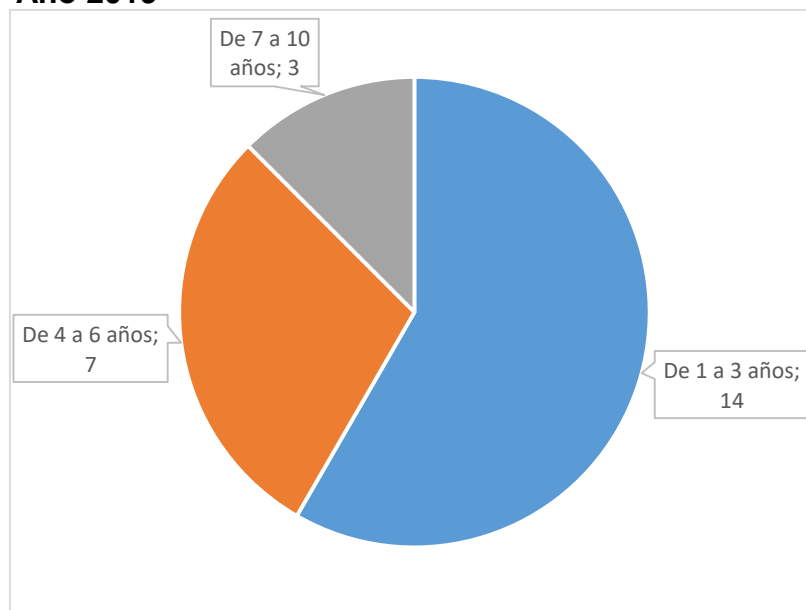
Fuente: elaboración propia. Septiembre de 2019.

En la gráfica anterior se muestra que el grupo mayoritario es el conformado por colaboradores que tienen entre veintiséis y treinta y cinco años de edad, seguido por los de entre treinta y seis y cuarenta y cinco, siendo un grupo relativamente joven, lo cual es adecuado para el tipo de trabajo que desempeñan, pues se necesita de bastante energía para cubrir los turnos. Que la mayoría de los colaboradores sean jóvenes también indica que son personas abiertas al cambio lo que facilitará la implementación de programas que beneficien el clima de la organización.

### 2.3.1.3 Antigüedad de los colaboradores en la organización

Los datos obtenidos en cuanto a la trayectoria que poseen los colaboradores en la organización se grafican de la siguiente manera:

**Gráfica 6**  
**Antigüedad de los colaboradores en la organización**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Septiembre de 2019.

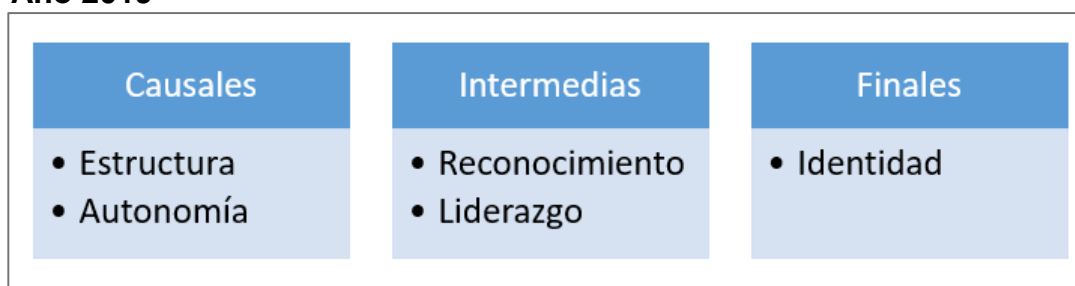
Se observa que la mayor parte del talento humano cuenta con una trayectoria de 1 a 3 años en la organización. Debido a que el personal es relativamente nuevo, es importante crear bases que fomenten un clima organizacional adecuado que permita a los colaboradores sentirse integrados y comprometidos con los objetivos organizacionales. El que existan colaboradores con una trayectoria mayor a los 7 años indica que cuentan con un sentido de pertenencia que genera el deseo de continuar con sus labores en la organización, sin embargo, también implica dificultad para la implementación de cambios, esto debido a que se encuentran familiarizados con los procedimientos actuales.



### 2.3.2 Dimensiones para la medición del clima organizacional

Para la medición del clima organizacional se considera la teoría proporcionada por el autor Rensis Likert descrita en el capítulo I. Dada esta perspectiva, el cuestionario evaluó a los colaboradores de acuerdo a las variables causales, intermedias y finales específicamente en las dimensiones mencionadas a continuación:

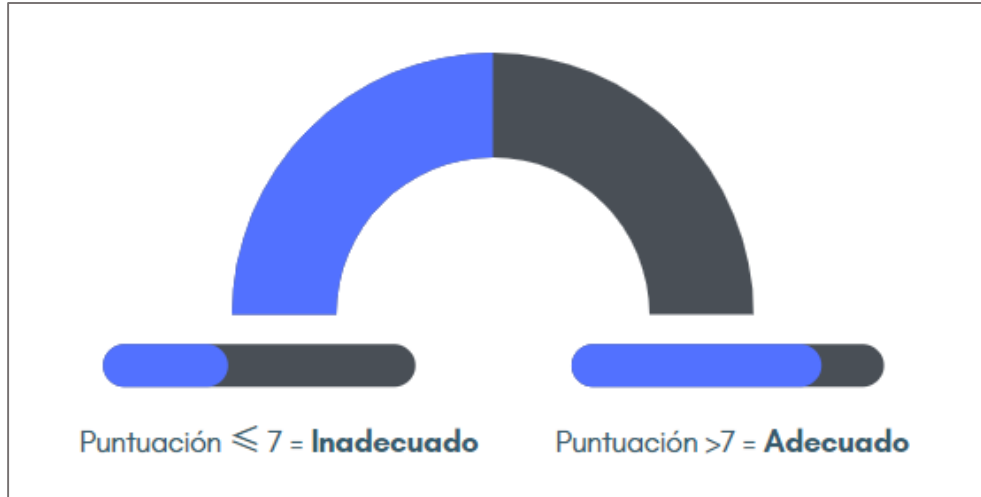
**Gráfica 7**  
**Dimensiones de clima organizacional**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Septiembre de 2019.

La escala de medición califica como adecuada o inadecuada la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional de acuerdo a cada una de las dimensiones.

**Gráfica 8**  
**Escala de medición de clima organizacional**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



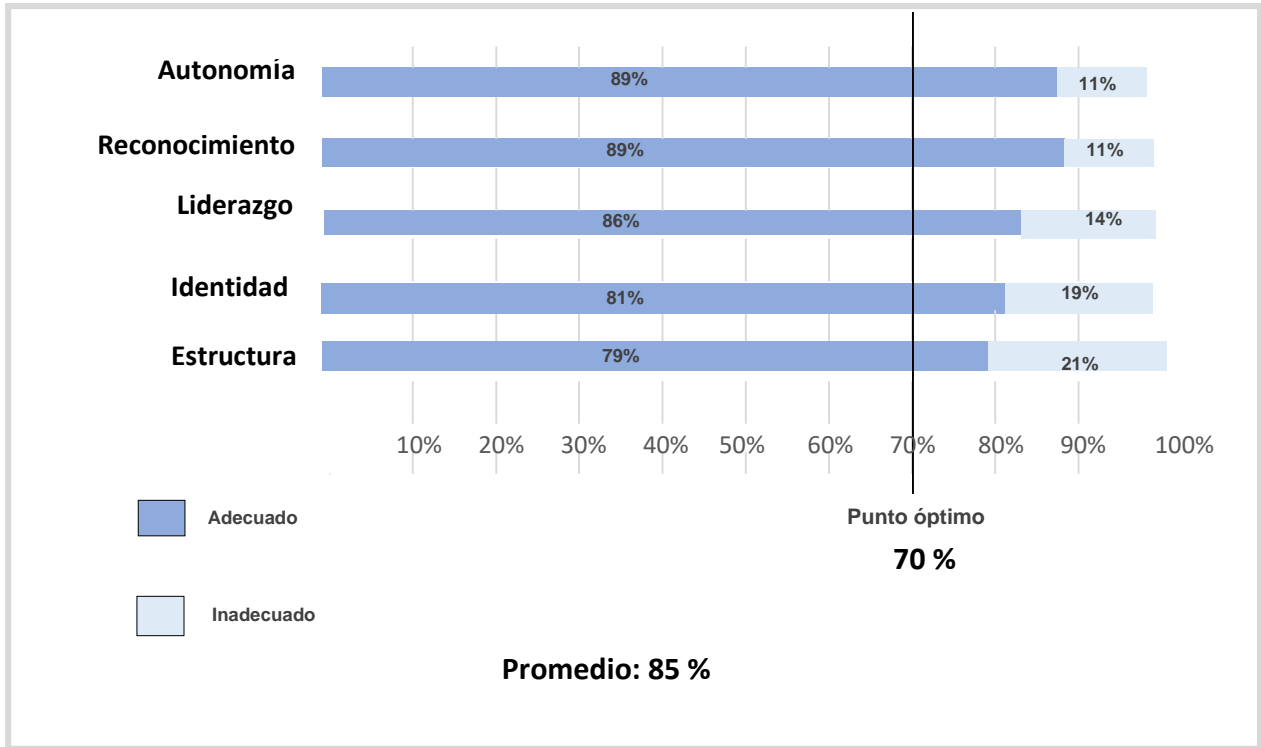
Fuente: elaboración propia. Septiembre de 2019.

Para fines de la presente investigación, el puntaje proporcionado por los colaboradores en cada planteamiento del cuestionario es catalogado como adecuado cuando sea mayor a 7. De manera general, el porcentaje óptimo de clima organizacional para la unidad de análisis es 70%.

### **2.3.3 Análisis de resultados por cada dimensión**

Con base en los datos recabados en la investigación de campo se concluye que la empresa objeto de investigación supera el punto óptimo en la medición de clima organizacional con un porcentaje del 85%. La gráfica siguiente presenta los resultados de cada una de las dimensiones estudiadas, así como el porcentaje obtenido para el clima de la organización.

**Gráfica 9**  
**Medición de clima organizacional**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



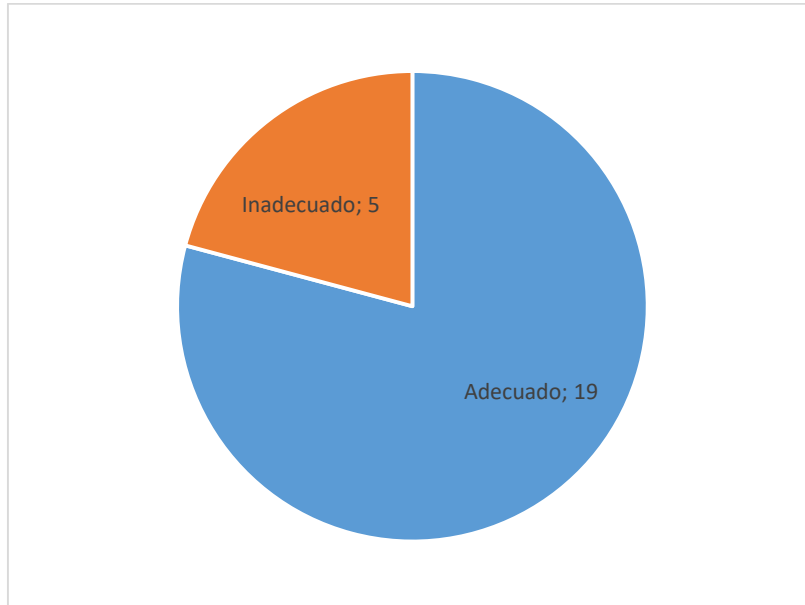
Fuente: elaboración propia. Septiembre de 2019.

Es importante implementar medidas que mejoren los aspectos que forman parte del porcentaje calificado como inadecuado. Para identificar las oportunidades de mejora se presentan los resultados obtenidos particularmente para las dimensiones de estructura, autonomía, reconocimiento, liderazgo e identidad. En las gráficas siguientes se hace mención del número de colaboradores que perciben cada dimensión como adecuada o inadecuada.

**2.3.3.1 Estructura**

En este apartado se contemplan las relaciones entre jerarquías y la manera en que se desarrolla el proceso de comunicación. Los resultados obtenidos se observan en la siguiente gráfica:

**Gráfica 10**  
**Dimensión de estructura**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Septiembre de 2019.

Se determina que la estructura organizacional que forma parte de las variables causales, crea una percepción adecuada del clima organizacional en los colaboradores. En los aspectos sobresalientes se observa que el personal de la empresa encuentra agrado en la manera en que se emiten las instrucciones, es decir, que los jefes inmediatos han dado a conocer las atribuciones para cada puesto de la manera correcta en cuanto a claridad y precisión.

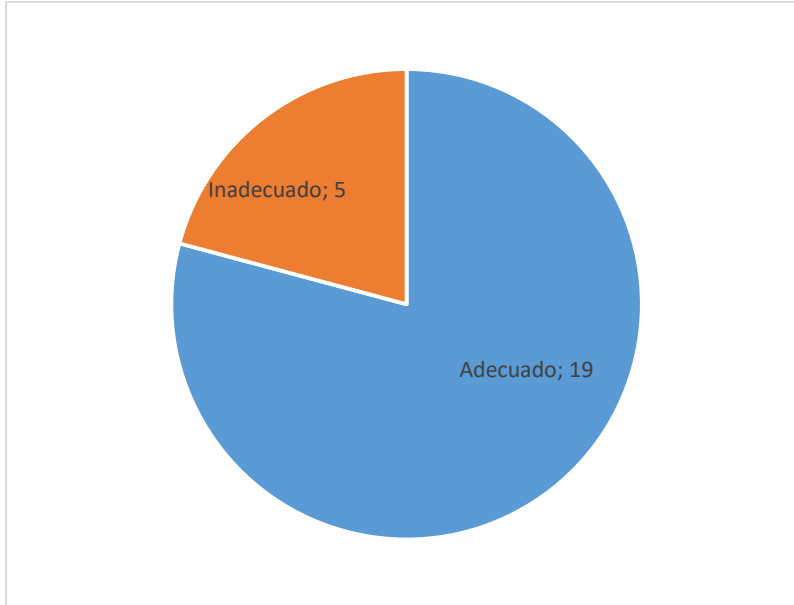
La mayor parte de los colaboradores consideran adecuada la manera en que se desarrollan las relaciones entre compañeros y superiores, no obstante, un porcentaje significativo no está de acuerdo con ello pues la calificación para este planteamiento es menor. El compañerismo garantiza un efectivo proceso de comunicación y de trabajo en equipo que es necesario debido a que las jornadas suelen ser muy activas.

El aspecto que los colaboradores calificaron con un menor porcentaje es la libertad que poseen para dar a conocer con sus superiores temas relacionados al trabajo. Aunque la cifra obtenida no es de mayor relevancia, es importante analizar este punto como una de las oportunidades de mejora. El crear relaciones adecuadas entre jerarquías coadyuvará a que los colaboradores perciban un clima organizacional adecuado.

#### **2.3.3.2 Autonomía**

La autonomía es la posibilidad del colaborador para cumplir con sus labores con la libertad de tomar decisiones y llevar a cabo acciones que faciliten su trabajo, presenta los siguientes resultados:

**Gráfica 11**  
**Dimensión de autonomía**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Septiembre de 2019.

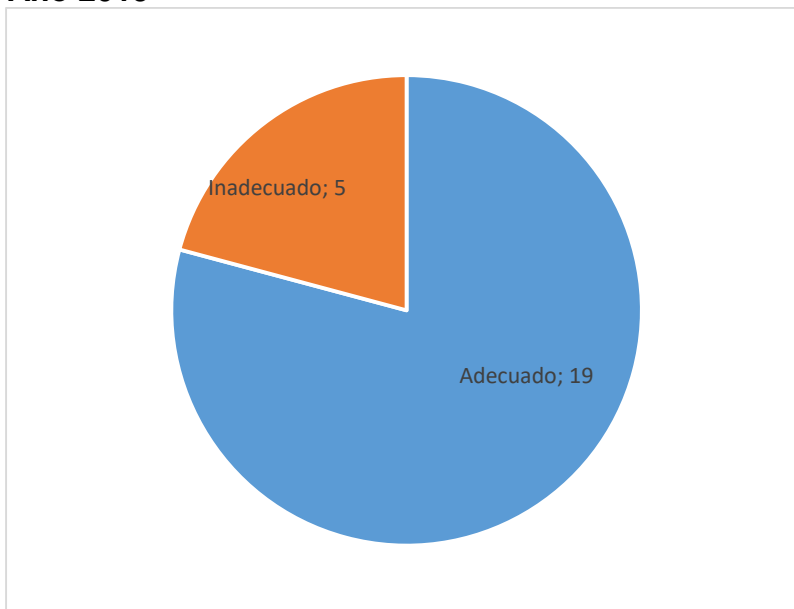
Se observa que los aspectos evaluados dentro de la clasificación autonomía del colaborador, han sido calificados como adecuados. El personal expresa contar con el equipo y herramientas necesarias para el cumplimiento de sus labores, y que, además, este se encuentra en buen estado lo que facilita el desarrollo de sus asignaciones. Parte de sus responsabilidades es el cuidado del equipo debido a que incide directamente en la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Otro aspecto que brinda al colaborador la posibilidad de ser autónomo es la oportunidad con la que cuenta para compartir sus ideas de mejora con sus jefes, este aspecto presenta una mejor aprobación por parte de los colaboradores. El que los miembros del equipo de trabajo realicen propuestas para optimizar los procesos en sus áreas de trabajo, representa un bienestar para la organización, así mismo, su aprobación e implementación es una muestra de confianza y de apoyo.

### 2.3.3.3 Reconocimiento

Como parte de su naturaleza humana, los colaboradores necesitan sentirse reconocidos. Los reconocimientos y recompensas son fundamentales para lograr un ambiente laboral dinámico y agradable. Los resultados obtenidos se encuentran representados en la siguiente gráfica:

**Gráfica 12**  
**Dimensión de reconocimiento**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Septiembre de 2019.

En general, se determina que, los colaboradores opinan con un alto porcentaje, que se desarrolla adecuadamente. De manera específica, el total de la población encuestada manifiesta sentirse a gusto con su puesto de trabajo debido a que la empresa le brinda los insumos necesarios y la capacitación adecuada en el momento que se requiera para cumplir satisfactoriamente los requerimientos del puesto, esto genera que se sientan orgullosos de pertenecer a la organización, y, por ende, que se sientan reconocidos.

Al cuestionar a los colaboradores en cuanto a la posibilidad de ascender dentro de la empresa, la mayoría expresó que sí es posible. Sin embargo, fue en un menor porcentaje en relación con los otros aspectos evaluados. Dada esta perspectiva se determina que la empresa carece de procedimientos establecidos que evalúen e informen a los colaboradores de oportunidades para hacer carrera dentro de la organización. La falta de oportunidades de crecimiento genera un estancamiento en la mejora profesional y económica por lo que representa una causa para que el talento humano no se sienta reconocido y abandone su trabajo. Aunque existen diversas maneras, el crear oportunidades de proyección y desarrollo laboral es uno de los mejores mecanismos para reconocer la labor de los integrantes de la organización.

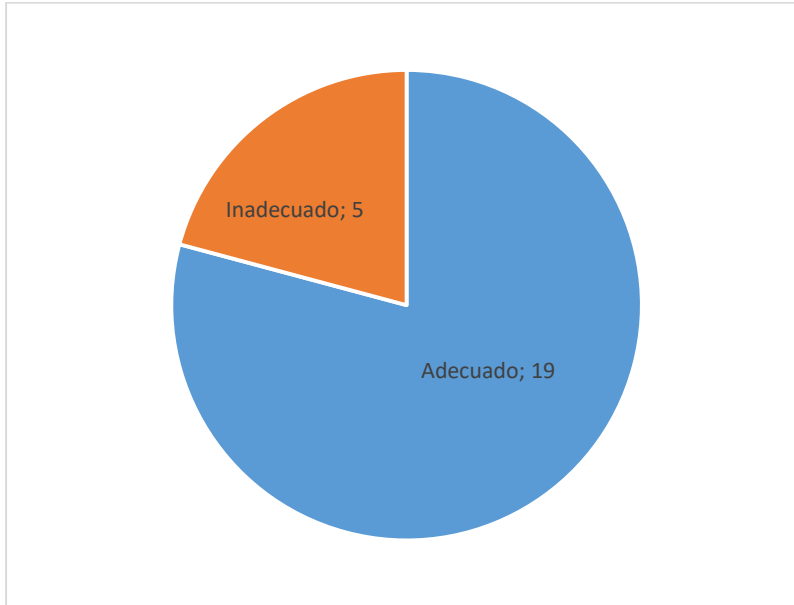
Los reconocimientos influyen positivamente en uno de los elementos determinantes para el clima organizacional que es la motivación. A través de la implementación de reconocimientos tangibles e intangibles se aprecia la labor y el esfuerzo de los colaboradores, lo que genera que se sientan satisfechos y felices en la organización. De igual manera, son útiles para retener talento humano y propician mayor productividad.

#### **2.3.3.4 Liderazgo**

La manera en la que el superior dirige a los colaboradores influye directamente en la obtención de resultados. El liderazgo es un aspecto relevante en el clima organizacional, de este depende en su mayoría el bienestar del trabajador. Es el líder el encargado de motivar e incentivar en su personal una cultura de calidad. Los resultados de esta dimensión se encuentran representados a continuación:



**Gráfica 13**  
**Dimensión de liderazgo**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Septiembre de 2019.

Con base en los resultados obtenidos se determina que el liderazgo se practica de manera adecuada dentro de la organización. Los aspectos mejor evaluados de esta dimensión fueron el trabajo en equipo y la confianza que existe para solicitar apoyo a los supervisores cuando lo consideran necesario. Los colaboradores respondieron que sí se da el trabajo en equipo en el cual se cumplen las asignaciones de manera eficiente, esto debido a que los encargados crean equipos donde el trabajo es asignado de manera equitativa, se respetan las aportaciones y los miembros se apoyan entre sí.

Parte importante del liderazgo es la organización y facilidades proporcionadas a los colaboradores, es importante recalcar que se promueve un ambiente agradable de trabajo si el personal se siente apoyado por sus superiores, principalmente en el aspecto laboral, pero también en situaciones personales como permisos por enfermedad propia o de familiares, así como adelantos de sueldo o asignación de

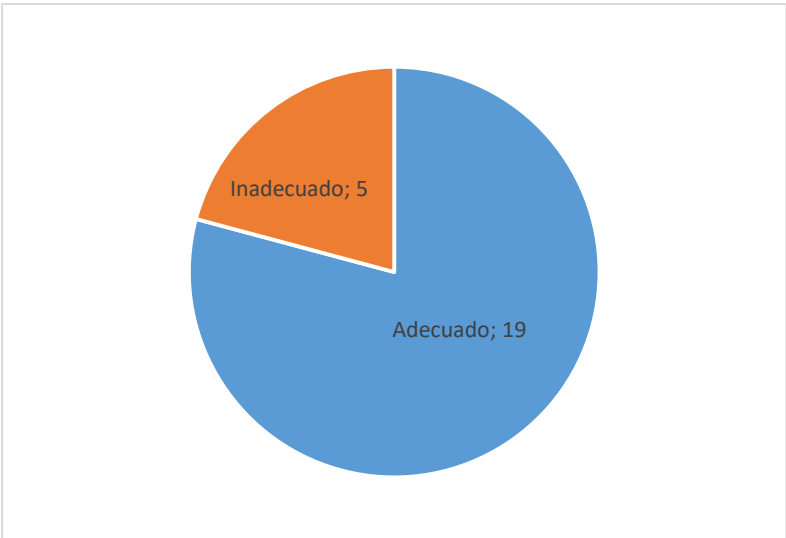
horas extras para ayudar a que el trabajador aumente su remuneración al momento de una necesidad económica o de las consideraciones de salud que toman en momentos de padecimiento físico.

En concordancia con aspectos evaluados en dimensiones anteriores, los colaboradores continúan manifestando que los superiores no toman en cuenta sus opiniones o ideas, pues nuevamente este enunciado posee un menor porcentaje. Como se ha mencionado, estas circunstancias generan descontento en los colaboradores y por ende, dañan el clima organizacional.

**2.3.3.5 Identidad**

Por último, otro aspecto relevante para la medición del clima laboral es la manera en que los colaboradores perciben que su trabajo influye en el bienestar de la organización y la recompensa que obtienen de ello. A continuación, los resultados:

**Gráfica 14**  
**Dimensión de identidad**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Septiembre de 2019.

La dimensión de identidad obtuvo porcentajes favorables, de acuerdo a la percepción de los colaboradores, esta dimensión se desarrolla de manera adecuada. Dentro de los aspectos relevantes se menciona que los 24 colaboradores encuestados consideran que su trabajo es útil para la organización, Los colaboradores reciben discursos motivacionales en los que reconocen la importancia de cada uno de los puestos por lo cual es fácil para ellos identificar su papel dentro de la organización. Los colaboradores se sienten apreciados y conocen la responsabilidad que implica su puesto de trabajo.

Otra situación relevante es el trato igualitario hacia los colaboradores, con esto se refiere al trato con respeto, sin preferencias o favoritismos que beneficien a unos y perjudiquen a otros. La importancia de esta dimensión para un clima organizacional adecuado, radica en que los colaboradores identificados con la empresa se consideran parte de ella, se sienten felices en sus puestos de trabajo por lo que se enfocan en agregar valor a sus actividades, son comprometidos en el alcance los objetivos organizacionales y, por lo tanto, se obtienen mejores resultados.

#### **2.3.4 Análisis general de resultados**

Es importante resaltar que se hace la distinción de jerarquías dentro de la empresa lo que conlleva un trato distinto, pero no discriminatorio. En su mayoría los colaboradores perciben que hay igualdad de oportunidades entre todo el personal, un aspecto positivo para los resultados esperados por la organización.

La mayoría de los colaboradores manifestó que la empresa cumple con el pago de prestaciones, a pesar de ello, no se encuentran a gusto con la remuneración que perciben, debido a que esta no incentiva el rendimiento. Durante la presente investigación, un porcentaje significativo manifestó que no recibe el pago justo por su desempeño, situación que no podrá ser corroborada debido a la confidencialidad de documentos, no obstante, es importante recalcar que la remuneración influye en la percepción de clima organizacional.

La mayor parte de los colaboradores consideran adecuada la manera en que se desarrollan las relaciones entre compañeros y superiores, no obstante, un porcentaje significativo no está de acuerdo con ello pues la calificación para este planteamiento es menor.

El personal expresa contar con el equipo y herramientas necesarias para el cumplimiento de sus labores, y que, además, este se encuentra en buen estado lo que facilita el desarrollo de sus asignaciones

el total de la población encuestada manifiesta sentirse a gusto con su puesto de trabajo debido a que la empresa le brinda los insumos necesarios y la capacitación adecuada en el momento que se requiera para cumplir satisfactoriamente los requerimientos

Los colaboradores respondieron que sí se da el trabajo en equipo en el cual se cumplen las asignaciones de manera eficiente, esto debido a que los encargados crean equipos donde el trabajo es asignado de manera equitativa, se respetan las aportaciones y los miembros se apoyan entre sí.

Para contrarrestar la situación actual y optimizar los aspectos mencionados se hace necesaria la implementación de un plan de mejora descrito en el capítulo III, por lo que en el siguiente capítulo se desarrollarán propuestas para mejorar los aspectos con menor aceptación en cada una de las cinco dimensiones analizadas.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA CULINARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

En el presente capitulo se presenta la propuesta de plan de mejora para la empresa perteneciente a la industria culinaria de la ciudad de Guatemala, para lo cual se presenta la justificación, objetivos, y los programas que permitirán favorecer la situación actual del clima.

#### **3.1 Justificación de la propuesta**

El establecimiento de un plan de mejora que permite modificar la situación actual encontrada en la empresa objeto de investigación, responde a diferentes razones, entre las principales, el clima laboral de la institución incide directamente en el rendimiento del colaborador, lo que provoca que este se comprometa directamente con la empresa o en el caso contrario realice las actividades que le son asignadas con un menor grado de esfuerzo.

Otra razón es lograr optimizar las oportunidades de mejora identificadas, la comunicación interna se presta a interpretaciones erróneas, pues el colaborador no recibe información clara y concisa de las actividades que debe desarrollar, la relación entre compañeros de trabajo se ve dañada por la falta de compañerismo entre sí, las decisiones se toman en el nivel estratégico sin escuchar las opiniones e ideas que pueda aportar el nivel operativo, quienes se encuentra en relación directa con el trabajo.

El proceso de capacitación no está totalmente regulado, por lo que difiere de colaborador a colaborador, el personal no cuenta con el apoyo de sus superiores, ya sea en el aspecto laboral como en el personal lo que ha provocado que no desempeñen sus labores a gusto, esto implica que el sentimiento de orgullo y

pertenencia a la empresa se ve mermado. Por último, el personal expresa sentirse poco valorado; no solo en el aspecto social sino también en el económico al no recibir una remuneración que ellos consideren adecuada y no existir las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa lo que desarrolla, además, un sentimiento de inestabilidad laboral.

Asimismo, no se practican mediciones periódicas de clima organizacional, por lo que es primordial instaurar una medición anual que permita aplicar medidas correctivas en el tiempo propicio a la acción que se realice.

### **3.2 Objetivo general de la propuesta**

Implementar un plan de mejora que utilice como base la información obtenida a través de la investigación documental y de campo, que permita aplicar las correcciones necesarias a manera de mejorar la productividad laboral de la empresa objeto de investigación en un 100% en el mediano plazo.

### **3.3 Alcance de la propuesta**

A continuación, se presenta el alcance de la implementación del plan de mejora:

- Creación de ideas nuevas por parte de los colaboradores que beneficien a la gerencia.
- Fortalecimiento de la comunicación y de las relaciones armoniosas entre compañeros de trabajo y jerarquías.
- Colaboradores motivados a través de recompensas y reconocimientos.
- Colaboradores autónomos en sus puestos de trabajo que garanticen el cumplimiento de los objetivos.
- Optimización de las habilidades de liderazgo para lograr equipos de trabajo comprometidos.

- Mejora de la percepción del clima organizacional de la empresa, para incentivar un mayor compromiso de los colaboradores para cumplir con sus actividades.

### **3.4 Filosofía empresarial**

Como parte de la identidad organizacional de la empresa es importante contar con una filosofía empresarial, esta será la identificación para el cliente, así como un guía general para el colaborador recuerde lo que se es y hacia donde están dirigidos los esfuerzos. Por lo tanto, se propone la presente misión y visión:

#### **3.4.1 Misión**

Somos un restaurante de comida mexicana de costa que ofrece platillos auténticos, haciendo uso de recetas tradicionales con toques innovadores que deleitan el paladar del comensal, brindamos un ambiente cálido para convivir con la familia y amigos, donde a través de nuestro personal se servirá de manera cordial y alegre reconociéndole el importante papel que tiene dentro de nuestra familia guatemalteca.

##### **3.4.1.1 Visión**

Ser el restaurante de comida mexicana de costa de mayor reconocimiento en Guatemala, manteniendo la calidad e innovando en los alimentos que se ofrecen, mejorando cada día el buen servicio otorgado en un ambiente cálido.

##### **3.4.1.2 Valores**

Día a día nos esmeramos por poner en práctica los valores que nos caracterizan:

- a) Humildad:** reconocemos con humildad nuestros errores y nos enfocamos con esmero para aprender de ellos y mejorar cada día.

- b) Compromiso:** estamos comprometidos a cumplir con nuestros deberes para con los colaboradores, clientes y sociedad.
  
- c) Cortesía:** creamos experiencias agradables a través del servicio proporcionado a nuestros clientes.
  
- d) Pasión:** desarrollamos nuestro trabajo con entrega y entusiasmo.

Es importante que la filosofía empresarial se encuentre en un lugar visible para colaboradores y clientes, por lo que se propone el siguiente formato para su exposición:



### **Formato 1**

#### **Propuesta de filosofía empresarial**

**Empresa dedicada a la industria culinaria**

**Ciudad de Guatemala**

**MISIÓN**

“Somos un restaurante de comida mexicana de costa que ofrece platillos auténticos, haciendo uso de recetas tradicionales con toques innovadores que deleitan el paladar del comensal, brindamos un ambiente de relax para convivir con la familia y amigos, donde a través de nuestro personal se servirá de manera cordial y alegre reconociéndole el importante papel que tiene dentro de nuestra familia guatemalteca”

**VISIÓN**

Ser el restaurante de comida mexicana de costa de mayor reconocimiento en Guatemala, manteniendo la calidad e innovando en los alimentos que se ofrecen, mejorando cada día el buen servicio otorgado en un ambiente cálido.

**VALORES**

- Humildad
- Compromiso
- Cortesía
- Pasión

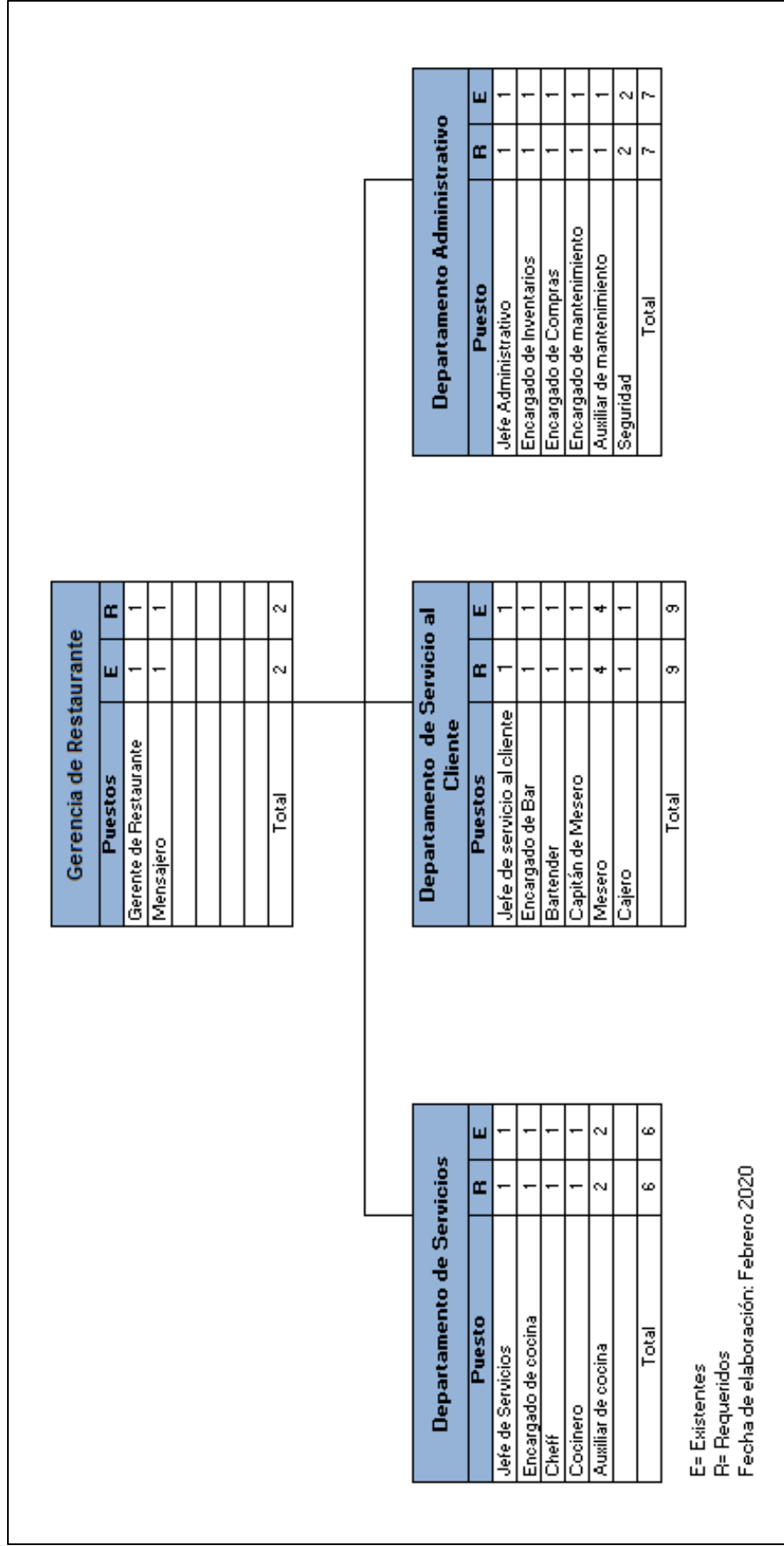
Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

Para una mejor presentación se utilizará un cuadro con vidrio y orilla plástica o madera y se le colocará el logo de la empresa en la parte superior derecha. Contará con las siguientes medidas: 50 cm de ancho por 30 cm de alto.

### **3.5 Estructura organizacional**

Al igual que el punto anterior, se propone a la empresa el siguiente organigrama de puestos que permitirá determinar la relación de orden y jerarquía entre los diferentes puestos dentro de la institución. Como se mencionó anteriormente la empresa pertenece a la industria culinaria por lo que en este apartado se presenta únicamente la estructura organizacional del restaurante en cuestión. En la gráfica 15 se presenta el organigrama nominal que detalla cada uno de los puestos.

**Gráfica 15**  
**Organigrama nominal propuesto**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

En la imagen anterior se presenta la propuesta del organigrama nominal de la empresa el cual, de ser aprobado, es oportuno colocarlo en un lugar visible para el personal o darlo a conocer de manera individual para que se tenga como referencia y conozcan a quien avocarse al momento de tener una solicitud o conflicto.

Un organigrama definido también será de utilidad para ilustrar las relaciones de jerarquía y evitar la duplicidad de funciones.

### **3.6 Plan de mejora propuesto**

Para optimizar la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional de la empresa, se plantea el siguiente plan de mejora.

#### **3.6.1 Etapas del plan de mejora**

Estará dividido en cuatro etapas para que la implementación sea un proceso, sistemático y progresivo que permita adaptar los cambios de acuerdo a la necesidad y mantenerlos en el tiempo.

A continuación, se muestran las etapas para la implementación del plan de mejora:

**Gráfica 16**  
**Etapas del plan de mejora**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

**Cuadro 1**  
**Plan de Acción para la implementación del plan de mejora**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**

Nombre del plan: implementación plan de mejora						
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicia	Culmina	
1	Presentación de la propuesta	Realizar la presentación al 100% en una reunión	Estudiante asesor	19/07/2021	19/07/2021	Q. 300.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Realizarla en un 100% en una reunión.	Gerente	20/07/2021	20/07/2021	A definir por la empresa
3	Socialización del plan de mejora propuesto con el área administrativa.	Informar a los colaboradores del diagnóstico y plan de mejora para garantizar el involucramiento en el 100% de las actividades, durante una reunión en la que participen los colaboradores administrativos	Gerente	1/08/2021	01/08/2021	Q. 350.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicia	Culmina		
4	Socialización del plan de mejora propuesto con el área operativa.	Informar a los colaboradores del plan de mejora para garantizar el involucramiento en el 100% de las actividades, durante una reunión en la que participen los colaboradores operativos	Jefe Administrativo	02/08/2021	02/8/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de cómputo</li> <li>Refrigerio: Q. 35.00 x 14 colaboradores</li> </ul>	Q. 490.00
5	Presentación de Filosofía empresarial	Dar a conocer la propuesta de filosofía empresarial al 100% de colaboradores a través de una reunión en la que participen todos los colaboradores.	Gerente	05/08/2021	05/08/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rótulo institucional Q. 200.00</li> </ul>	Q. 200.00
6	Buzón de Sugerencias	Implementar un buzón de sugerencias e informar al 100% de los colaboradores de su ubicación y funcionalidad a través de una reunión en la que participen todos los colaboradores.	Jefe Administrativo	28/08/2021	28/08/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buzón de sugerencias Q. 150.00</li> <li>Boletas de sugerencias Q. 50.00</li> </ul>	Q. 200.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicia	Culmina		
7	Curso para mejorar la comunicación y productividad del traajo en equipo	Verificar que el 100% de los colaboradores participen del curso durante los 10 días requisitos para mejorar el proceso de comunicación y productividad del trabajo en equipo	Jefe Administrativo	Sujeto a disponibilidad	Sujeto a disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de cómputo</li> <li>Cursos: Q. 100 x 24 colaboradores</li> </ul>	Q. 2400.00
8	Cursos de actualización, bartender y cocina mexicana	Gestionar que el personal de cocina y bar participe en cursos de actualización para mejorar en un 100% su autonomía en la jornada de trabajo durante el primer semestre del año 2022	Jefe de Servicios	Sujeto a disponibilidad	Sujeto a disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de cómputo</li> <li>Cursos: bartender</li> </ul> <p>Q. 515.00 x 2 colaboradores, cursos de comida mexicana</p> <p>Q100.000 x 5 colaboradores</p>	Q. 1530.00
				Duración del curso: 10 días			
				Duración del curso			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Bartender: 6 meses</li> <li>Cocina mexicana: 30 días</li> </ul>			



No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicia	Culmina		
9	Actividad del mes de estrellas	Incentivar la productividad del 100% de los colaboradores con actividades mensuales de reconocimiento durante el próximo año de labores.	Gerente	02/09/2021	31/08/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de cómputo</li> <li>Certificados de regalo Q 100.00 cada uno</li> <li>Boletas de evaluación Q. 75.00</li> </ul>	Q. 2475.00
10	Actividad de premiación de actitudes	Recompensar las buenas actitudes de 4 colaboradores de manera bimensual durante el próximo año de labores.	Gerente	02/09/2021	31/08/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de cómputo</li> <li>Pines Q. 20.00 cada uno</li> <li>Boletas de evaluación Q. 75.00</li> </ul>	Q. 555.00
11	Curso de liderazgo estratégico a distancia	Optimizar las habilidades de los líderes para el segundo semestre del año 2021	Jefe Administrativo	Sujeto a disponibilidad	Sujeto a disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de cómputo</li> <li>Cursos: Q 200.00 x 9 colaboradores</li> </ul>	Q. 1800.00
12	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada bimestre	Gerente	01/10/2021	01/10/2022	A definir por la empresa	A definir por la empresa
<b>Total Q. 10,300.00</b>							

Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

### **3.6.1.1 Diseño**

Para llevar a cabo la implementación del plan de mejora de una manera armónica se hace necesaria la ejecución de ciertas actividades previas, además de plantear la metodología a aplicar. Se presentan inicialmente las metas generales que se pretenden alcanzar con la implementación del plan de mejora en la empresa objeto de investigación.

#### **a) Metas**

Las metas para la implementación del plan de mejora enfocado al clima organizacional de la empresa pretenden:

- Dar a conocer el 100% de los programas diseñados para incentivar la participación de los colaboradores en los cambios establecidos, durante inicios del segundo semestre del año 2021.
- Propiciar un ambiente de trabajo perceptiblemente 100% agradable, de armonía, colaboración y apoyo para el segundo semestre del año 2021.
- Desarrollar para el segundo semestre del 2021 una cultura de trabajo comprometido, eficiente, y en pro del cumplimiento del 100% de los objetivos globales de la empresa.
- Implementar para el segundo semestre del año 2022, un sistema de evaluación del clima laboral que permita corroborar una percepción de clima 100% adecuada.

#### **b) Metodología**

La implementación del plan de mejora se llevará a cabo a través de cinco apartados enfocados en las cinco dimensiones evaluadas durante el diagnóstico, las cuales deberán trabajarse de manera simultánea, de esta forma el cambio será rápido, se obtendrán resultados beneficiosos en el corto plazo y se ahorran recursos económicos.

- **Descripción de programas**

Se presentan cada uno de los programas que serán implementados pertenecientes a las dimensiones de estructura, autonomía, reconocimiento, liderazgo e identidad:

- a) Programa de estructura**

Como programa de estructura, se desarrollan los siguientes apartados:

- **Descripción**

Las actividades descritas en el presente programa plantean la necesidad de incluir al colaborador como parte activa en la toma de decisiones y resolución de conflictos, principalmente porque es el personal del área operativa quien más cercano se encuentra en su interacción con el cliente, por lo que su perspectiva difiere a la del área administrativa. Asimismo, lograr la unidad del personal fortaleciendo las relaciones entre compañeros.

- **Objetivos**

- Implementar un programa que permita conocer el 100% de las sugerencias de los colaboradores e implementar las aportaciones y soluciones que puedan brindar a la gerencia para el segundo semestre del año 2021.
- Garantizar un ambiente 100% de apoyo y compañerismo entre el personal de la empresa, para el primer semestre del año 2022.

- **Actividades**

Se describen a continuación las actividades a desarrollar para la implementación de este programa:

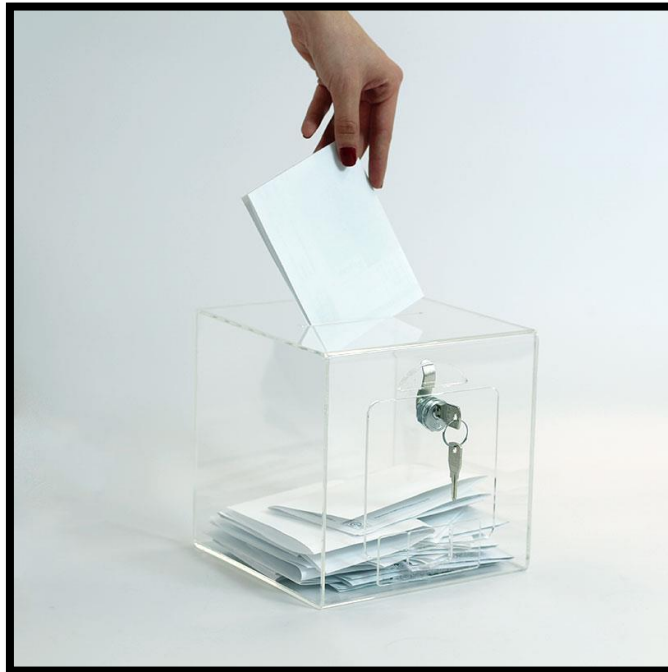
- **Actividad 1: buzón de sugerencias:** se propone la implementación de un buzón de sugerencias interno donde los colaboradores de manera escrita puedan aportar las sugerencias de mejora para las actividades que ellos realizan, esto permitirá que expongan su sentir y punto de vista y beneficiará a la gerencia con ideas innovadoras. Para lo cual se plantea la colocación de dicho buzón como lo ilustra la imagen siguiente lo muestra:

**Formato 2**

**Buzón de sugerencias interno**

**Empresa dedicada a la industria culinaria**

**Ciudad de Guatemala**



Para una mejor presentación el buzón será de acrílico transparente con el logo de la empresa y las siguientes medidas: 20 cm de alto por 25 cm de largo y 15 cm de fondo. De igual manera deberá contar con chapa y llave que únicamente será utilizada por los gerentes del restaurante cuando se realice el vaciado de sugerencias.

El buzón contará con boletas ya impresas que los colaboradores podrán llenar a mano. Dicha boleta se presenta a continuación:

**Formato 3**  
**Boleta de sugerencias internas**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**

Formato para sugerencias internas	
Nombre: <i>Cristóbal Colón</i>	Fecha: 25 de agosto de 2021
Área en la que labora: cocina	
¿Qué sugerencia plantea para mejorar su área de trabajo?	
<i>Realizar un inventario interno de cocina que permita contar con los recursos necesarios y evitar así el desperdicio de productos o los escases de los mismos.</i>	
¿De qué forma beneficiaría esto a usted y sus compañeros?	
<i>Con una mejor administración del tiempo y los productos.</i>	
¿Cómo plantea que sea implementada esta sugerencia?	
<i>A través de una bitácora</i>	
Observaciones:	
¡Agradecemos que comparta con nosotros sus sugerencias!	

Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

Al momento de llenar el formato el nombre del colaborador no es requerido de forma obligatoria, por lo que podrán presentar sus sugerencias de forma anónima, lo que implicaría que no se le de crédito por las decisiones que puedan tomarse para el beneficio del colectivo.

Este formato deberá estar impreso en papel bond a un solo color (blanco y negro) en una hoja tamaño carta, colocado al lado del buzón interno de sugerencias. Es necesario y atribución de la persona encargada de inventarios, el mantener existencia del formato.

En cuanto al vaciado de información, el buzón será revisado una vez por semana los días lunes por los gerentes del restaurante, quienes a través de votación clasificarán las propuestas recibidas y determinarán cuáles se van a implementar. Se tomarán en cuenta los recursos que conlleva cada sugerencia para determinar el orden de implementación. Posteriormente se socializará la información en reuniones de equipo. El costo del buzón de sugerencias es de Q.150.00.

➤ **Actividad 2: mejora de las relaciones interpersonales**

Para desarrollar el compañerismo entre sí, se plantea la ejecución de actividades destinadas para este fin, a través de cursos dirigidos a comunicación asertiva, los cuales se llevarán a cabo por la mañana que es cuando el restaurante no se encuentra en funciones. Es necesario incentivar la participación voluntaria de todos los colaboradores a través de la argumentación de los beneficios y lo valioso que será para todo el personal, el tiempo invertido se recompensará con asignar horarios de descanso extra.

Para este tipo de actividades se sugiere utilizar el servicio de empresas especializadas en este tipo de cursos como el Instituto Técnico de Capacitación y Formación Empresarial de la Cámara de Industria de Guatemala. Son empresas que, por su experiencia, el logro de los objetivos se alcanza de mejor manera.

Derivado de la pandemia por la que atraviesa el país, se recomienda que los talleres o cursos se realicen de manera virtual o dentro de las instalaciones de la empresa con atención a todas las medidas sanitarias. Derivado de lo anterior, se plantea la siguiente actividad:

**Cuadro 2**  
**Cotización de cursos de comunicación (Formación a distancia)**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
24	Curso de estrategias para mejorar la comunicación y productividad del trabajo en equipo impartido en línea por el Instituto Técnico de Capacitación	Q. 100.00	Q. 2400.00

Fuente: elaboración propia con información de INTECAP. Abril de 2021.

Inicialmente se requerirá que todo el personal participe del curso, posteriormente se propone establecer un curso anualmente para fortalecer el proceso de comunicación.

**b) Programa de autonomía**

Este programa se enfoca en brindar las bases para mejorar el proceso de inducción y la capacidad con la que cuenta cada colaborador para ser autónomo en sus funciones.

- **Descripción**

Este programa está enfocado en mejorar el proceso de capacitación inicial al momento de ingresar a la empresa, así como las actualizaciones necesarias, requeridas para mantener el ofrecimiento de un producto y servicio de calidad. El brindar al personal la capacitación apropiada le permitirá ser autónomo en el cumplimiento de sus atribuciones y le brindará al encargado la tranquilidad de que el trabajo se realiza de la manera correcta.

- **Objetivos**

- Implementar un procedimiento de integración de personal nuevo para garantizar que la inducción sea 100 % efectiva para el segundo semestre del año 2021.
- Desarrollar una cultura de autonomía del trabajo, donde cada colaborador se maneje 100% de manera independiente mientras cumple con los requerimientos establecidos, para el mes de julio de 2022

- **Actividades**

Para cumplir con los objetivos propuestos se hace necesario el desarrollo de las actividades descritas a continuación:

- **Actividad 1: integración del personal**

El ingreso de personal a la empresa requiere que en el corto tiempo este conozca el funcionamiento y desarrollo de las actividades diarias y se acople al equipo de trabajo. El proceso de inducción o integración debe ser efectivo para lograr esto en el menor tiempo posible. Por lo que se presenta el siguiente formato de agenda:



**Formato 4****Agenda de trabajo para la integración de personal de nuevo ingreso****Empresa dedicada a la industria culinaria****Ciudad de Guatemala**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Propósito</b>	<b>Responsable</b>
Día 1			
08:30 – 09:30	Bienvenida al equipo de trabajo por todo el personal.	Armonizar en el colaborador el sentirse bienvenido y apreciado como parte del equipo de trabajo.	Jefe inmediato superior
09:30 – 10:30	Exposición de Filosofía Empresarial y Estructura Organizacional	Fomentar la identificación del nuevo colaborador con la organización.	Jefe inmediato superior
Día 2, 3 y 4			
09:30 – 16:00	Capacitación de funciones a realizar en el puesto de trabajo	Realizar un proceso de capacitación e integración personalizado.	Colaborador que comparta la misma función o superior
Día 5			
09:30 – 16:00	Evaluación de los conocimientos y habilidades adquiridos en los días de capacitación.	Evaluar el desempeño del colaborador con la finalidad de retroalimentar en oportunidades de mejora.	Colaborador que comparta la misma función o superior

Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

➤ **Actividad 2: actualización constante**

El personal operativo debe acudir a capacitaciones que les brinden actualizaciones en cuanto a técnica se refiere, para esto el personal de cocina, bar y meseros deberán tomar talleres cortos o cursos al menos una vez al año. Para iniciar con el proceso de actualización se propone que se tomen los cursos siguientes:

**Cuadro 3**  
**Cotización de cursos de actualización**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**

<b>Cursos de actualización para personal operativo</b>				
<b>No.</b>	<b>Colaborador</b>	<b>Curso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Total</b>
1.	Encargado de Bar y bartender	Bartender	Desarrollo de capacidades para preparar y presentar diferentes bebidas refrescantes, estimulantes y alcohólicas, así como brindar asesoría y atención al cliente con base en requerimientos. Q. 515.00 costo por curso.	Q. 1,030.00
2.	Encargado de cocina, cheff, cocinero, auxiliares de cocina	Cocina mexicana	Elaboración de platillos gastronómicos de la Cocina Mexicana Q. 100.00 costo por curso.	Q. 500.00
<b>Total</b>				<b>Q. 1,530.00</b>
Estos cursos son impartidos en el Instituto técnico de capacitación INTECAP.				

Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

La totalidad del costo de los cursos de actualización será costeadada por la empresa, como incentivo para el colaborador. Las capacitaciones deberán ser planificadas por el jefe inmediato superior.

➤ **Actividad 3: autonomía del trabajo**

Cumpliendo las dos actividades anteriores el colaborador estará en la capacidad de desarrollar sus atribuciones de manera más independiente. Para lograr la autonomía del colaborador, será necesario organizar reuniones de equipo donde cada colaborador participe en la planificación semanal y se responsabilice del cumplimiento de las actividades asignadas. El encargado de cada área actuará como supervisor verificando que estas se cumplan de acuerdo a los parámetros de calidad. Si el colaborador cumple con su compromiso será acreedor a mayor confianza y menor supervisión.

**c) Programa de reconocimiento**

Respecto al reconocimiento, el programa pretende mejorar la percepción de los colaboradores a través de reconocimientos por productividad.

• **Descripción**

El programa de reconocimiento está enfocado en mejorar la autoestima de los colaboradores a través de incentivos tangibles e intangibles que promuevan un mejor rendimiento.

• **Objetivo**

➤ Implementar reconocimientos que incentiven al colaborador a mejorar su productividad en el 100% de sus atribuciones, de manera mensual y bimensual durante el próximo año de labores.

- **Actividades**

Las actividades contempladas en el programa de motivación se desarrollan a continuación:

- **Actividad 1: Reconocimiento por productividad, estrellas del mes**

Se propone el establecimiento del reconocimiento a la productividad el cual consistirá en evaluar a equipos de trabajo conformados por dos personas. Los equipos podrán ser elegidos por los colaboradores a los que se les brindará información de los criterios a evaluar. De esta manera los colaboradores trabajarán en equipo incentivados porque ambos obtengan las puntuaciones más altas. La evaluación será realizada por los 3 gerentes utilizando el formato descrito a continuación:

**Formato 5**  
**Evaluación de la productividad**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**

Formato de evaluación de la productividad												
Fecha: 20 de julio de 2021												
Nombre: Daniel Castillo												
Puesto: Mesero												
Instrucciones: marque con una "X" en la casilla que corresponda al rendimiento del colaborador de acuerdo al criterio de evaluación de que se trata.												
No	Criterio de evaluación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Propone ideas para solucionar problemas en su área de trabajo.								x			
2.	Responde a la urgencia de determinadas tareas									x		
3.	Trabaja en equipo								x			
4.	Dirige sus acciones para lograr los objetivos propuestos									x		
5.	Utiliza los recursos disponibles de manera efectiva										x	
6.	Expresa ideas y opiniones de manera clara y con respeto											x
7.	Reconoce y trabaja en corregir sus errores										x	
8.	Se responsabiliza de sus actos.											x
9.	Se presenta puntualmente a su jornada de trabajo											x
10.	Muestra una actitud de servicio y compañerismo											x
<b>Total de la evaluación</b>											<b>88</b>	

Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

Los colaboradores serán evaluados de manera individual y posteriormente se sumará y promediará a la pareja que conforme cada equipo. Las fotografías del equipo con el puntaje más alto serán publicadas en las redes sociales y de manera intermitente en las múltiples pantallas ubicadas en las instalaciones del restaurante.

**Formato 6**

**Estrellas del mes**

**Empresa dedicada a la industria culinaria**

**Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia febrero de 2020.

El equipo con la mejor calificación será el acreedor del título estrellas del mes y serán premiados con certificados de regalo de tiendas como Cemaco y/o Walmart equivalentes a Q 200.00 cada uno.

➤ **Actividad 2: Premiación de actitudes**

La finalidad de la presente actividad es recompensar a los colaboradores por las actitudes positivas que son observadas y admiradas por los compañeros de trabajo. La actividad se llevará a cabo bimensualmente y los gerentes serán los encargados de establecer cuatro actitudes a evaluar, sin embargo, serán todos los colaboradores los que evaluarán a sus compañeros de trabajo. Los cuatro colaboradores elegidos recibirán un pin que podrán portar durante la jornada de trabajo. El pin deberá ser de metal, llevar el logo de la empresa y medir 3”.

**Formato 7**

**Pin premiación de actitudes**

**Empresa dedicada a la industria culinaria  
Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia febrero de 2020.

Para elegir a los ganadores, se celebrará una reunión en la que participarán todos los colaboradores y los gerentes recibirán y evaluarán democráticamente las propuestas anónimas, para la actividad se utilizará la siguiente boleta:

**Formato 8**  
**Boleta premiación de actitudes**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**

**PREMIACIÓN DE ACTITUDES**

**EL MÁS SOLIDARIO**

Nombre: \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**EL MÁS PACIENTE**

Nombre: \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**EL MÁS ENTUSIASTA**

Nombre: \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**EL MÁS DEDICADO**

Nombre: \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia noviembre de 2021.



#### **d) Programa de liderazgo**

El programa de liderazgo se enfoca en la mejora de la forma en cómo se realiza la guía y asesoramiento por parte de los jefes inmediatos, para mejorar los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica.

- **Descripción**

El liderazgo es un pilar importante en el desempeño de los colaboradores, así como en el clima de la empresa, por lo que este programa se enfoca en mejorar las habilidades de los encargados de área para que tengan las herramientas necesarias para llevar a sus equipos de trabajo al éxito.

- **Objetivos**

- Obtener una puntuación 100% adecuada en la percepción de los colaboradores respecto a los líderes, durante la medición de clima organizacional a desarrollar en el mes de julio de 2022.
- Crear equipos de trabajo 100% integrados que cumplan con los objetivos establecidos de manera eficiente para el mes de julio de 2022.

- **Actividades**

En atención al cuidado de la salud de los colaboradores y de las medidas sanitarias, para implementar este programa se presenta la propuesta de cursos de liderazgo a distancia impartidos por INTECAP que son impartidos de manera semipresencial y sin restricción de horarios. Estos cursos se especializan en la dinámica del liderazgo, cultura organizacional y aspectos esenciales como motivar a los empleados y establecer su influencia como líder.

El curso será impartido a los encargados del área y gerentes, pues son ellos los líderes de grupo de la empresa, responsables del cumplimiento de objetivos y de la administración del recurso más valioso de la institución, el recurso humano. Los cursos tienen un costo de Q 200.00 lo que implicaría una inversión de Q 1800.00.

#### **e) Programa de identidad**

Respecto al reconocimiento, el programa pretende mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto a la seguridad y estabilidad laboral.

- **Descripción**

El programa de identidad plantea las bases para mejorar los aspectos relacionados a la obtención de resultados ya sea para la empresa como para el colaborador. De esta manera se asegura el beneficio de la institución como la satisfacción del personal.

- **Objetivo**

- Crear en el colaborador la percepción de seguridad y estabilidad laboral, que les permita sentirse 100% identificados con la organización para el mes de julio de 2022.

- **Actividades**

A través de la implementación de las actividades expuestas en los programas anteriores, la percepción de los colaboradores con relación a este aspecto, mejorará. Pues, la implementación de los programas de estructura, autonomía, reconocimiento y liderazgo crearán en el colaborador el sentido de pertenencia que es clave para un adecuado clima organizacional. La identidad de los colaboradores

con la organización se verá reflejada en el desarrollo adecuado de sus atribuciones y por ende, en la utilidad de la organización.

### **3.6.1.2 Sensibilización**

La etapa de sensibilización posee una relevancia importante, debido a que de esto depende que la posterior implementación del plan se realice de una manera fácil, y que se cuente con la colaboración y participación de todo el personal, es en esta etapa donde se darán a conocer los resultados del diagnóstico realizado y se planteará la etapa de cambio próxima. Para llevar a cabo la sensibilización es necesario dividir a los colaboradores en dos grupos: el primero estará conformado por el Gerente y los encargados de las diferentes áreas del restaurante y el segundo grupo por el resto de colaboradores, quienes serán identificados por ser el nivel operativo. Con la finalidad de hacer la sensibilización armoniosa, se propone utilizar equipo de cañonera y compartir un coffee break con ambos grupos.

**a) Sensibilización del área administrativa:** se hace de vital importancia hacer del conocimiento de este grupo de las necesidades detectadas por la presente investigación, y la percepción que los colaboradores tienen del ambiente laboral. El fin principal es hacer notar el hecho de que si el colaborador trabaja en un ambiente seguro y agradable es más productivo y ofrece un mejor servicio al cliente. Así bien, todos los gastos derivados de la implementación de las mejoras serán tomados como una inversión.

**b) Sensibilización del área operativa:** a este grupo que suele ser el más afectado por la condición actual es importante recalcarle que se verán mejoras en el futuro próximo, para lo que se necesita de su plena colaboración, así también informar de lo que se espera recibir a cambio como retribución de las mejoras implementadas, que simplemente será el compromiso a mejorar.

**Formato 9****Agenda de trabajo para la etapa de sensibilización área administrativa****Empresa dedicada a la industria culinaria****Ciudad de Guatemala**

<b>Área administrativa</b>			
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Propósito</b>	<b>Responsable</b>
08:00 – 08:45	Presentación de diagnóstico	Exponer al área administrativa la percepción de los colaboradores respecto al clima laboral, a través de las gráficas incluidas en el capítulo II.	Gerente
08:45 – 09:30	Presentación del plan de mejora	Exponer al área administrativa las actividades propuestas en el capítulo III que buscan mejorar la percepción del clima.	Gerente
09:30 – 10:00	Refrigerio		
10:00 – 10:45	Lluvia de ideas	Conocer los comentarios y sugerencias de los colaboradores en cuanto a lo expuesto en los puntos anteriores. En este apartado las actividades propuestas podrán recibir ideas que las optimicen de acuerdo a la experiencia con la que cuenta cada encargado en su área de trabajo.	Colaboradores área administrativa

Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

**Formato 10****Agenda de trabajo para la etapa de sensibilización área operativa****Empresa dedicada a la industria culinaria****Ciudad de Guatemala**

<b>Área Operativa</b>			
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Propósito</b>	<b>Responsable</b>
08:00 – 08:20	Exposición de generalidades	Dar a conocer al colaborador aspectos generales de una medición del clima organizacional contenidos en el capítulo I, resaltando los beneficios para la institución.	Encargado de Inventarios
08:20- 08:40	Presentación de diagnóstico	Exponer al área operativa los resultados de la medición de clima laboral, a través de las gráficas incluidas en el capítulo II.	Encargado de inventarios
08:40 – 09:00	Presentación de propuestas	Informar a los colaboradores generalidades de las actividades propuestas en el capítulo III que buscan mejorar la percepción del clima.	Encargado de inventarios
09:00 – 10:30	Refrigerio		
09:30 – 10:00	Lluvia de ideas	Conocer los comentarios y sugerencias de los colaboradores en cuanto a lo expuesto en los puntos anteriores. En este apartado las actividades propuestas podrán recibir ideas que las optimicen de acuerdo a la experiencia con la que cuenta cada colaborador en su área de trabajo.	Encargados de área

Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

Para la realización de las agendas de trabajo, se utilizará equipo de cómputo y cañonera, se recomienda exponer los resultados en una presentación con herramientas como Power Point, o Canva, esto facilitará la transmisión de la información. Participar de un refrigerio permitirá que los colaboradores puedan procesar la información recibida y generar comentarios e ideas.

### 3.6.1.3 Implementación

Para la implementación del plan de mejora propuesto se necesitarán los recursos humanos conformados por la totalidad del personal que labora en la empresa. Los recursos materiales que se han descrito en este tercer capítulo y el plan de acción que guie el proceso de implementación.

#### a) Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación, se desglosan los costos de implementación de la propuesta:

**Cuadro 4**  
**Presupuesto de implementación**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**

Descripción	Costo en Q.
Presentación de la propuesta	300.00
Costo de sensibilización	840.00
Filosofía empresarial	200.00
Buzón de sugerencias	150.00
Curso para mejorar la comunicación	2,400.00
Cursos de actualización	1,530.00
Actividad Estrellas del mes	2400.00
Actividad premiación de actitudes	480.00
Curso liderazgo a distancia	1,800.00
Impresión de boletas	200.00
<b>Total Q.</b>	<b>10,300.00</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

El costo total para la puesta en marcha del plan de mejora es de Q. 10,300.00 distribuidos en un año.

**b) Beneficios cualitativos al implementar la propuesta:**

En la unidad de análisis no se tuvo acceso a datos financieros por lo cual a continuación, se describen los beneficios cualitativos al implementar la propuesta:

- Mejora del proceso de comunicación entre líneas de jerarquía y compañeros.
- Incremento de autonomía en los colaboradores.
- Optimización de los procesos de integración de personal nuevo.
- Motivación de los colaboradores a través de los reconocimientos.
- Fortalecimiento de las habilidades de liderazgo.
- Consolidación de un adecuado clima organizacional.

**3.6.1.4 Evaluación**

Para que los resultados obtenidos con la implementación de las actividades desarrolladas en el plan de mejora descritas generen cambios positivos permanentes, es necesario instaurar la medición del clima organizacional al menos una vez al año, esto con la intención de conocer la percepción de los colaboradores e implementar medidas preventivas o correctivas según fuere necesario.

**a) Sistema de verificación**

Para evaluar el cumplimiento de las actividades propuestas, se presenta una boleta que permitirá verificar de acuerdo a criterios de tiempo, presupuesto y beneficio, si las actividades se han desarrollado de acuerdo a lo diseñado. La verificación se realizará al culminar cada actividad de acuerdo al tiempo establecido en el plan de acción presentado (Ver cuadro 1) y estará a cargo del gerente de restaurante.

**Formato 11**  
**Boleta verificación del cumplimiento de actividades**  
**Empresa dedicada a la industria culinaria**  
**Ciudad de Guatemala**

**Verificación del cumplimiento de actividades**

**Responsable:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** de acuerdo a la realización de cada actividad, deberá marcar con una X si el criterio de verificación se ha cumplido o no.

No.	Criterio de Verificación	Estructura				Autonomía				Reconocimiento				Liderazgo		
		Actividad 1		Actividad 2		Actividad 1		Actividad 2		Actividad 1		Actividad 2		Actividad 1		
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Los objetivos de la actividad fueron cumplidos															
2	Participación activa de los colaboradores															
3	La actividad se realizó en el tiempo establecido															
4	Se cumplió con el presupuesto															
5	Observación de cambios positivos															

**Observaciones:**

Fuente: elaboración propia. Junio de 2021.



## CONCLUSIONES

Después de analizar la situación actual, se establece lo siguiente:

1. En cuanto a la dimensión de estructura, se determinó que en la actualidad la organización carece de una filosofía empresarial y organigramas establecidos formalmente que grafiquen la estructura organizacional.
2. Se carece de involucramiento del colaborador en la toma de decisiones por parte de los niveles estratégicos, limitándolos únicamente a obedecer las instrucciones y solicitudes que se les realicen, lo que se ve reflejado en las relaciones interpersonales.
3. Para la dimensión de autonomía, los resultados evidenciaron el escaso apoyo recibido al momento de ingresar a laborar en la empresa lo que indica que el proceso de integración no se encuentra establecido adecuadamente. Otro aspecto importante es la falta de autonomía como tal con la que cuentan los colaboradores para desempeñar sus labores, limitándose a seguir órdenes.
4. Respecto a la dimensión de reconocimiento resalta la falta de incentivos que promuevan la productividad, y el sentimiento de felicidad en las jornadas de trabajo, esto produce desmotivación, lo que podría repercutir en renuncias por no considerarse valorados dentro de la organización.
5. El implementar actividades en pro de las habilidades de liderazgo representan una oportunidad de mejora para el bienestar de la organización, los colaboradores y los clientes, se enfoca en la mejora de la forma en cómo se maneja la guía y asesoramiento por parte de los jefes inmediatos, cuyos aspectos fueron calificados de manera negativa por parte de los colaboradores en la evaluación diagnóstica.



## RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar la filosofía empresarial que de ser aprobada deberá exponerse a los colaboradores con el fin de crear identidad organizacional, de igual manera se presenta la propuesta de organigramas que son de utilidad para establecer jerarquías y líneas de mando.
2. Llevar a la práctica el buzón de sugerencias interno a través del cual los colaboradores podrán aportar de manera escrita y anónima las sugerencias de mejora para las actividades que ellos realizan, de esta manera expresarán su sentir y punto de vista lo que beneficiará a la gerencia con ideas frescas e innovadoras. Con la finalidad de mejorar las relaciones entre compañeros y diferentes niveles jerárquicos, se recomienda la participación en cursos de comunicación asertiva.
3. Iniciar un proceso de integración para que los colaboradores se sientan apreciados desde los primeros días en la organización. La actualización de conocimientos también representa gran oportunidad para que los colaboradores serán autónomos, por lo que se recomienda participar en cursos de actualización de conocimientos. Se propone también iniciar con la programación y puesta en marcha de reuniones de equipo en las que todas las partes puedan manifestar sus ideas, sugerir cambios o expresar descontentos.
4. Evaluar y premiar la productividad de los colaboradores a través de manifestaciones públicas y físicas, esto con la intención de motivarlos a realizar de mejor manera su trabajo, pero también para que se sientan felices y agradecidos. Para ello se implementarán las actividades de estrellas del mes y premiación de actitudes.

5. Llevar a cabo los cursos de liderazgo para optimar las habilidades de los encargados de cada área para lograr así equipos de trabajo integrados que cumplan con los objetivos establecidos de manera eficiente.

## REFERENCIAS

1. Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: Esic.
2. Barragán, R. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. Bolivia: Pieb
3. Benavides, R. J. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill.
4. Brunet, L. (1997). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
5. Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
6. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
7. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
8. Gil, F y Alcover, C.M. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid, España: Alianza.
9. Grueso, M.P. (2017). *Recursos Humanos en Redes y Organizaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
10. Jiménez, G. A. (2012). UF0520: *Comunicación en las relaciones profesionales*. Malaga: IC editorial.
11. Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). *Elementos de administración, Un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill.
12. Koontz H., Wehrich H., Cannice Mark. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw- Hill.
13. Llana, J. (2007). *Ergonomía y Psicología Aplicada*. España: Lex Nova.
14. Lovelock C. (2011) *Administración de Servicios*. Mexico: Pearson
15. Luna, A.C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
16. Martínez, M. (2003). *La Gestión Empresarial*. Madrid, España: Edición Díaz de Santos.
17. Munch, L. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
18. Perú, M. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima, Perú: J.W. G.

19. Pere, N. (2009). *Costes para la dirección de empresas*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
20. Rodríguez, E. (2016). *El Clima Organizacional presente en una empresa de servicios*. Venezuela.
21. Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
22. Rogers, E. y Rogers, R. (1990). *La Comunicación en las Organizaciones*. McGraw-Hill.
23. Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Litografía Ingramex.
24. Videz, K. (2012). *Evaluación del Clima Organizacional en una Institución Gubernamental de Guatemala*, Tesis maestría en administración industrial y de empresas de servicios. Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia. USAC.
25. Violante, M. Q., y Lucas Marin, A. (2001). *La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
26. Werther y Davis. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

## **E-GRAFÍA**

27. Fogacoop (2020). *Planes de mejoramiento*. Recuperado de <https://www.fogacoop.gov.co/nuestra-gestion/planes/planes-de-mejoramiento>
28. Montenegro. R. (2013) Reconocimiento laboral Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/07/04/recompensa-y-reconocimiento->
29. Rubio, E. Reglas de oro de un buen clima laboral. Recuperado de <https://www.elmundo.es/su-dinero/noticias/noti12.html>
30. Smith, E. (2016). ¿Qué es un empleado autónomo? Recuperado de [http://smallbusiness.chron.com/employee-autonomy-20930.html?\\_hstc](http://smallbusiness.chron.com/employee-autonomy-20930.html?_hstc)
31. Valda, J.C. (2013). *Clima Organizacional*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>