

**Estudio de clima organizacional de una
empresa turística en la ciudad de Tela,
Honduras**

Milly Elena D'Elia Cruz

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2016

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Estudio de clima organizacional de una empresa turística en la ciudad de Tela, Honduras

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Milly Elena D'Elia Cruz

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2016

Estudio de clima organizacional de una empresa turística en la ciudad de Tela, Honduras

Milly Elena D'Elia Cruz

Resumen. El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Hoy en día es un tema de gran importancia para todas las empresas que buscan una mejora continua en el ambiente de su estructura, para poder alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el capital humano. El objetivo principal de este estudio es medir el clima organizacional de una empresa turística ubicado en la ciudad de Tela, Honduras, a partir del cuestionario diseñado por la ADEN Business School. Participaron 160 personas clasificadas por departamentos a quienes se les administró el cuestionario que consta de 35 preguntas distribuidas en 7 variables, siendo estas estructura, calidad, responsabilidades, transversalidad, reconocimiento, apoyo e identificación y se utilizó una escala de Likert, se identificó que el departamento de la cocina es el más crítico debido a esto se realizó un plan de acción con el fin de mejorar esta área.

Palabras clave: Capital humano, encuesta, escala de Likert.

Abstract. The organizational climate determines how an individual perceives their work, their performance, productivity and satisfaction. Nowadays this topic is very important for all the companies looking for a continuous improvement in the environment of its structure, to achieve an increase in productivity without losing sight of the human assets. The main objective of this study is to measure the organizational climate of a company located in Tela, Honduras. The survey used was designed by the ADEN Business School. The participants were 160 people classified by department who were given a survey consisting of 35 questions divided into 7 variables, being these; structure, quality, responsibility, crosscutting, recognition, support and identification. It was used a Likert scale, it was acknowledged that the kitchen department is the most critical area and this is why an action plan was carried out in order to improve this area.

Key words: Human assets, Likert scale, survey.

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	4
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	6
4. CONCLUSIONES.....	23
5. RECOMENDACIONES.....	24
6. LITERATURA CITADA.....	25
7. ANEXOS	26

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Distribución del personal por departamentos	4
2. Resultados generales	6
3. Plan de acción para estructura	16
4. Plan de acción para calidad	17
5. Plan de acción para responsabilidades	18
6. Plan de acción para transversalidad.....	19
7. Plan de acción para reconocimiento	20
8. Plan de acción para apoyo	21
9. Cronograma para estudio.....	22
10. Colaboradores de la empresa.....	26

Figuras	Página
1. La estructura	7
2. La calidad	8
3. Las responsabilidades	9
4. La transversalidad.....	10
5. El reconocimiento.....	11
6. El apoyo.....	12
7. La identificación	13

Anexo	Página
1. Encuesta utilizada para medición de clima organizacional	27

1. INTRODUCCIÓN

La empresa inició en 1978. Se localiza en la ciudad de Tela, departamento de Atlántida. La empresa se dirige al rubro de servicios turísticos, ofrece los servicios en hostelería y restaurante, brindando comida bufet, y la carta, con sus especialidades nacionales e internacionales; con centro de convenciones, brinda los servicios de cafetería, panadería, y un mini supermercado. Además brinda áreas de recreación para niños y transporte para visitantes nacionales y extranjeros a diferentes destinos turísticos del país; su principal objetivo es servir eficazmente al cliente.

La visión de la empresa es llegar a ser la pionera a nivel local, nacional e internacional con los más excelentes lineamientos de calidad en nuestros servicios y productos, contribuyendo de esta manera con el crecimiento económico de Tela y Honduras.

La misión es ser una empresa comprometida a brindar un excelente producto y servicio con una alta calidad y el principal objetivo la satisfacción del cliente.

Los principios y valores de la empresa son sólidos, la principal motivación de los fundadores son su familia y la satisfacción de sus clientes. Sus valores son: Responsabilidad, honestidad, puntualidad, integridad, respeto e innovación.

Se propuso a la empresa un estudio de clima organizacional ya que esta no mide el ambiente laboral que existe dentro de la empresa porque no cuenta con un personal capacitado para realizar este tipo de estudio.

El clima organizacional hoy en día es un tema de gran importancia para todas las empresas que buscan una mejora continua en el ambiente de su estructura, para poder alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el capital humano, es decir el grado de formación y experiencia que ellos tienen (Jennifer Cusba, 2005). Este tema influye mucho en el rendimiento de las empresas, es muy importante el conocimiento de la cultura y la educación de los trabajadores de la empresa ya que ellos desempeñan un papel fundamental en la estructura de una organización y esto lleva al éxito o al fracaso.

El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de los 60. Es un término nuevo en psicología organizacional y su utilización varía según los investigadores (Contreras P. P., 2004). El clima organizacional también conocido como “atmosfera”, “ambiente” o “aire” (Venegas, 2010) fue introducido por primera vez en psicología organizacional por Gellerman en 1960, el término tiende a confundirse con otros conceptos como: cultura, satisfacción o calidad de vida (Venegas, 2010).

El clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los autores más representativos orientados a este tema son Litwin y Stringer (1968), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973) y Drexler

(1977). Estos autores han planteado ciertas definiciones en común de las cuales se obtienen que: a. El clima se refiere a las características percibidas por los colaboradores del ambiente de trabajo en el que laboran. b. La percepción de los colaboradores tiene repercusiones en el comportamiento laboral. c. El clima es una variable que participa entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual que determinan las medidas de efectividad. d. Las características de una empresa son permanentes en el tiempo; se diferencia de una empresa a otra y de una sección a otra dentro de la empresa (Contreras & Matherson , 1984).

Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, “El clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.” (Litwin & Stringer, 1968).

El empleado tiene una idea preconcebida sobre quien es, qué merece, qué es capaz de realizar. Estas ideas reaccionan con los factores relacionados en su trabajo, tales como el estilo y actitud del jefe, severidad de la estructura organizacional y la opinión de su grupo de trabajo. Esto significa que el desempeño y percepción del empleado no solo se basa por su análisis objetivo de la situación, sino también por la impresión subjetiva del clima donde trabaja (Dessler, 1998).

A lo largo de los años son muchas las empresas que han sobrevivido sin tener necesariamente procesos sustentados en herramientas administrativas, en algunos casos sus propietarios no tienen conocimiento sobre esta materia o realizan las actividades conforme a su trayectoria o costumbre, y sin embargo obtienen éxito y prestigio.

Hoy en día estamos dentro de un mundo más globalizado y competitivo, por lo tanto, es necesario que por muy pequeña que sea la empresa, sustenten sus acciones con bases administrativas sólidas, sus funciones bien establecidas con un buen clima laboral para poder alcanzar un nivel óptimo del funcionamiento, rendimiento del recurso humano, logrando la máxima satisfacción de sus clientes manteniendo y hasta mejorando el nivel alcanzado en el mercado.

De allí nace la idea de realizar un estudio de clima organizacional a esta empresa turística ya que es un factor determinante en el rendimiento de la empresa, es importante el conocimiento de la cultura y la percepción de los colaboradores.

Para la medición del clima organizacional se hace uso del cuestionario ya que se obtiene información directa de las personas en la empresa; permite estandarizar la información sobre las variables a medir, permite agilidad y se obtiene información del universo de la investigación (Sells, 1981).

El objetivo general de este estudio es determinar el clima laboral de los diferentes departamentos dentro de la empresa.

Para realizar este estudio de la mejor forma se necesita lograr el cumplimiento de una serie de objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación:

- Analizar cuál es el departamento dentro de la empresa más crítico, que muestra mayor debilidad y necesita una mejora inmediata.
- Determinar las variables que más afectan en el departamento más crítico.
- Crear un plan de acción para el departamento más crítico con el fin de mejorar su clima laboral.

2. METODOLOGÍA

Participantes. El proyecto de investigación se realizó dentro de una empresa turística en la ciudad de Tela. La empresa está dividida en nueve departamentos; (cuadro 1) Distribución del personal por departamentos. La empresa en su totalidad está compuesta por 160 colaboradores, 100 mujeres y 60 hombres.

Cuadro 1. Distribución del personal por departamentos

Departamentos	Personal
Depto. Administración	8
Depto. Supermercado	32
Depto. Restaurante	40
Depto. Hotel	14
Depto. Hortalizas	13
Depto. Cocina	18
Depto. Panadería	6
Depto. Seguridad	14
Depto. Mantenimiento	15

Evaluación. La presente investigación es de carácter cualitativo ya que su objetivo es captar la realidad social a través de la percepción que tienen los colaboradores de su ambiente laboral dentro de la empresa y a través de esto examinar los resultados obtenidos estadísticamente.

La técnica que se utilizó para la recolección de datos del estudio de clima organizacional fue a través de encuestas para obtener información sobre el punto de vista de los colaboradores y la experiencia del capital humano de la empresa. La empresa cuenta con un tamaño de muestra de 178 personas de los cuales 160 fueron encuestados. Esto representa un 89.88% de la población total. El cuadro 2 hace referencia al cuadro sobre los colaboradores encuestados faltantes. Se decidió dividir el estudio por departamentos para tener una mejor idea de cuáles serán las áreas en las que se debe mejorar.

Descripción del instrumento. El instrumento que se utilizó para la recolección de información está constituido por una encuesta diseñada por de la ADEN Business School que contiene un conjunto de preguntas estratégicas cuyo número asciende a 35 interrogantes con el objetivo de medir el clima organizacional a través de siete variables: la estructura, la calidad, las responsabilidades, la transversalidad, el reconocimiento, el apoyo y la identificación; cada interrogante hace relación a una variable.

El criterio de calificación para la encuesta se basó en la frecuencia de respuestas marcadas en las opciones empleando una escala de Likert de cuatro puntos. La escala de Likert es muy conocida por su rapidez y sencillez de aplicación, desde su desarrollo en 1932. Se utiliza en la mayoría de investigaciones cuando se evalúan actitudes y opiniones (Namakforoosh, 2005). Las categorías de la escala de calificación van desde 1 (muy en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (de acuerdo) y 4 (muy de acuerdo), obteniendo los promedios porcentuales de aceptación y no aceptación para cada variable en cada departamento evaluado.

Se decidió utilizar este instrumento porque es el que más se adecua a la empresa y sirve de ayuda a los dueños para identificar los principales problemas que afectan el ambiente laboral, además mide variables que se consideran fundamentales y de gran importancia para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Conducción del estudio. El instrumento se aplicó individualmente y se realizó dentro de las instalaciones de la empresa. La participación de los colaboradores fue voluntaria, no recibieron compensación a cambio y se especificó que era anónima y confidencial. El tiempo promedio en responder la encuesta fue de 30 minutos.

Definición de variables a medir. En este caso las variables que se utilizarán para la evaluación de este estudio según la ADEN Business School serán siete variables a medir:

1. La estructura: indica la impresión que tienen los colaboradores de conocer bien la distribución de roles, funciones y responsabilidades.
2. La calidad: mide la impresión que tienen los colaboradores acerca de que el nivel de calidad transmitido y exigido en la empresa es estimulante y motivador.
3. Las responsabilidades: miden la impresión que tienen los colaboradores de ser responsables de lo que se les confía y de asumir las consecuencias de sus decisiones.
4. La transversalidad: indica la impresión que tienen los colaboradores de que prevalece el interés general, el trabajo en equipo y que todos los departamentos y áreas cooperan en este sentido.
5. El reconocimiento: mide la impresión que tienen los colaboradores de tener suficientes formas de reconocimiento por su contribución a los logros y al éxito de la empresa.
6. El apoyo: mide la confianza y apoyo mutuo que existe dentro de la empresa.
7. La identificación: mide la impresión que tienen los colaboradores de estar identificados con la empresa y de solidarizarse con sus objetivos.

Tabulación de datos: Con toda la información recopilada por medio de las encuestas, para la tabulación de datos se dividió por departamentos y para cada variable, se realizó una sumatoria de las opciones de respuesta (muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo) de cada colaborador para cada pregunta de su respectiva variable. Con ello se obtuvo la sumatoria de cada una de las opciones de respuesta para cada variable por departamento. Luego de eso se procedió a convertirlos a porcentajes para poder medir la participación de cada opción de respuesta y poder inferir en los datos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de la recopilación de datos se conocieron las perspectivas de la empresa según sus colaboradores. Se aplicó el instrumento que permitió evaluar las perspectivas que tienen los colaboradores sobre la empresa a través de las variables tales como estructura, calidad, transversalidad, responsabilidades, reconocimiento, apoyo e identificación. Para cada variable se plantea una problemática sobre clima organizacional para posteriormente crear un plan de mejora y un plan de acción con el fin de mejorar la variable que se encuentre con mayor debilidad dentro de cada departamento y así mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa.

Resultados generales consolidados:

Cuadro 2. Resultados generales

Variables	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La estructura	9%	16%	42%	32%
La calidad	9%	13%	46%	31%
La responsabilidades	14%	17%	44%	25%
Transversalidad	15%	15%	47%	23%
El reconocimiento	20%	14%	43%	24%
El apoyo	20%	14%	41%	26%
La identificación	9%	11%	50%	31%

Según el estudio realizado a través del instrumento que se aplicó a los colaboradores de la empresa, y tomando en cuenta la anterior tabla, se puede observar que el resultado de las variables evaluadas no es totalmente satisfactorio ya que ninguna de ellas tiene una calificación positiva que determine la estabilidad de la variable.

Una de las variables que se percibe mayormente afectada es el reconocimiento, los aspectos que componen este factor están relacionados al reconocimiento de los colaboradores por sus méritos y su esfuerzo a través de bonificaciones, ascenso de puesto, premio entregado frente a sus iguales, entre otras que permitan reconocer su trabajo.

Respecto a la variable de apoyo se observa que también se ve mayormente afectada en comparación a las demás, los puntos que son evaluados en este factor son la confianza y el apoyo que existe entre sus iguales y con sus superiores. Los colaboradores deben sentir que tienen el apoyo de su superior al momento de realizar alguna labor que se les dificulte y también sentir que puede trabajar en equipo con sus iguales.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las siete variables medidas en los nueve departamentos dentro de la empresa de los cuales se obtendrá el departamento que presenta mayor debilidad ante las variables evaluadas.

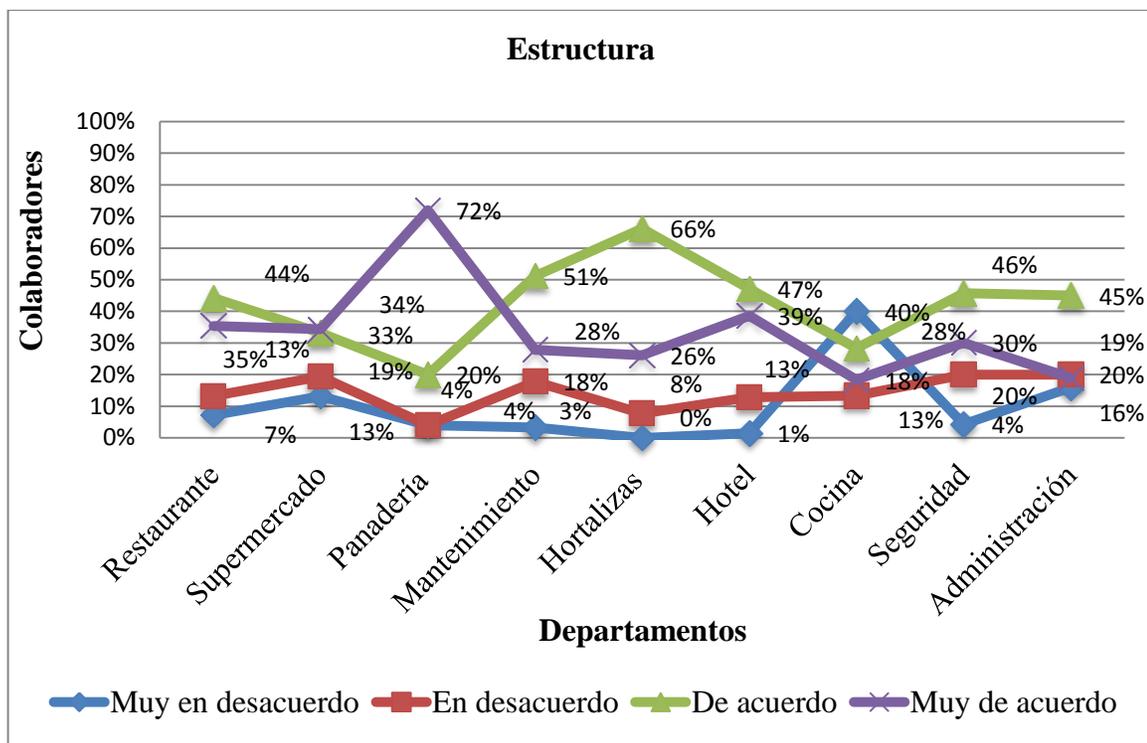


Figura 1. La estructura

La variable estructura mide la impresión que tienen los colaboradores de conocer bien la distribución de roles, funciones y responsabilidades de cada uno dentro de la empresa. Conocen como pueden desarrollarse en la estructura organizacional de manera clara y precisa (ADEN Business School, Recuperado 2016).

Según los resultados obtenidos de la variable estructura dentro de los nueve departamentos se observa que el 40% de las personas del departamento de la cocina está muy en desacuerdo con la estructura.

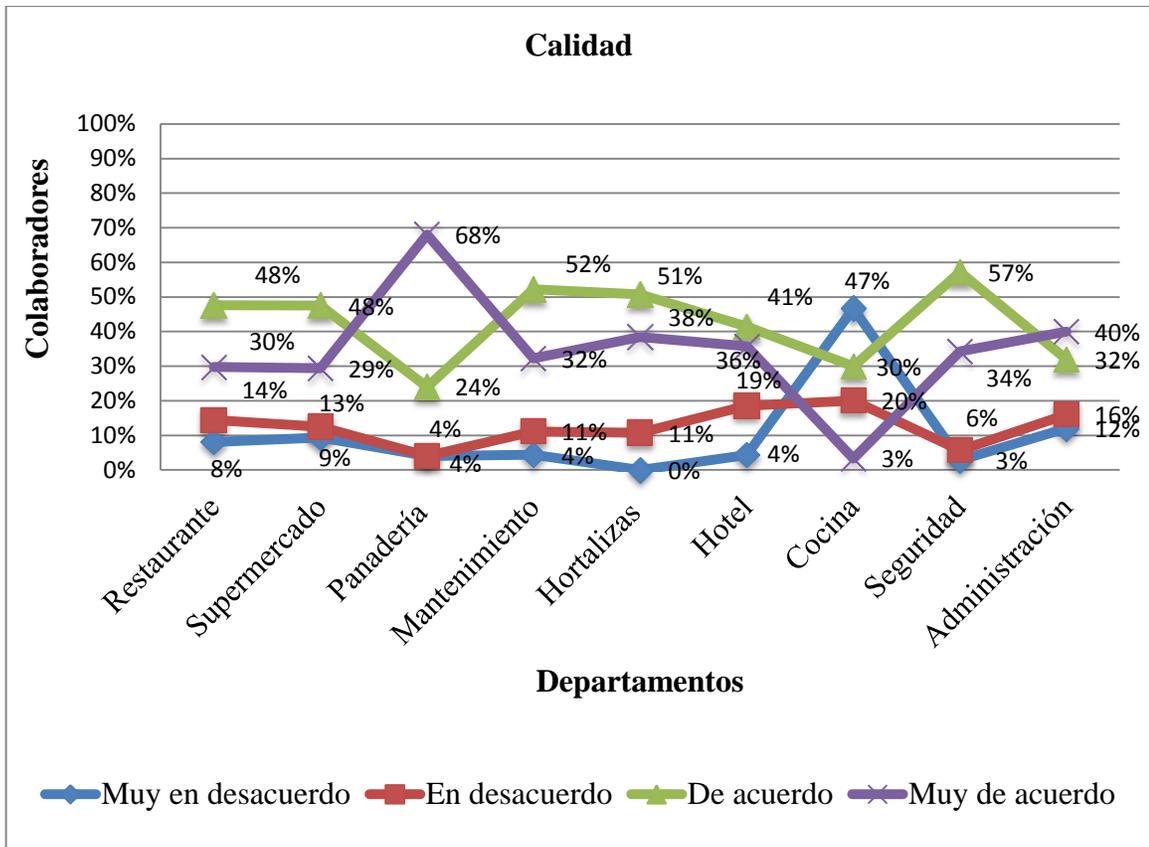


Figura 2. La calidad

La variable calidad mide la impresión que tienen los colaboradores acerca de que el nivel de calidad transmitido y exigido en la empresa es estimulante y motivador (ADEN Business School, Recuperado 2016). Esta variable se refiere a la calidad que se exige dentro de la empresa hacia cada una de las actividades y como los colaboradores la pueden transmitir en su trabajo.

Según los resultados obtenidos se observa que el 47% de las personas del departamento de la cocina está muy en desacuerdo con la calidad que exige la empresa.

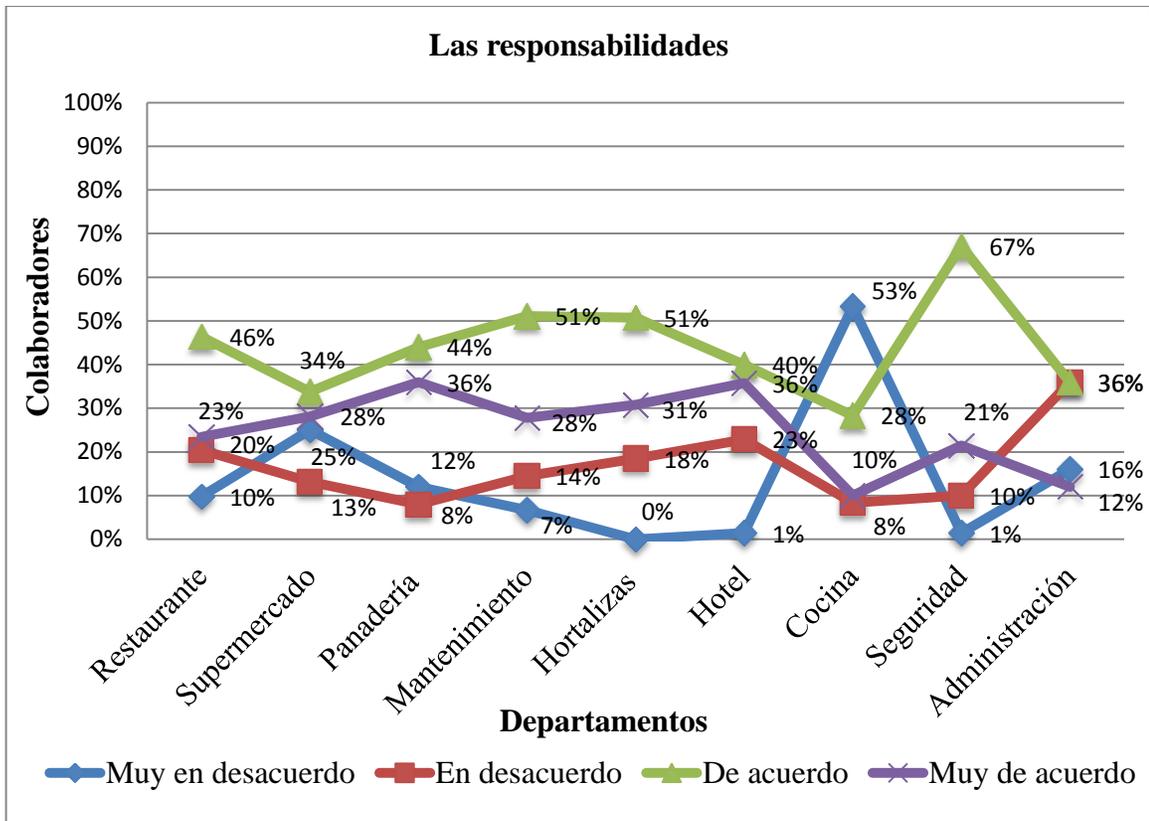


Figura 3. Las responsabilidades

La variable de responsabilidades mide la impresión que tienen los colaboradores de ser responsables de lo que se les confía y de asumir las consecuencias de sus decisiones (ADEN Business School, Recuperado 2016). Esto se refiere a que los colaboradores deben hacerse cargo de las responsabilidades de su trabajo, tomar iniciativa y decisiones en su labor.

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el 53% de las personas del departamento de la cocina está muy en desacuerdo con las responsabilidades que existen dentro de la empresa.

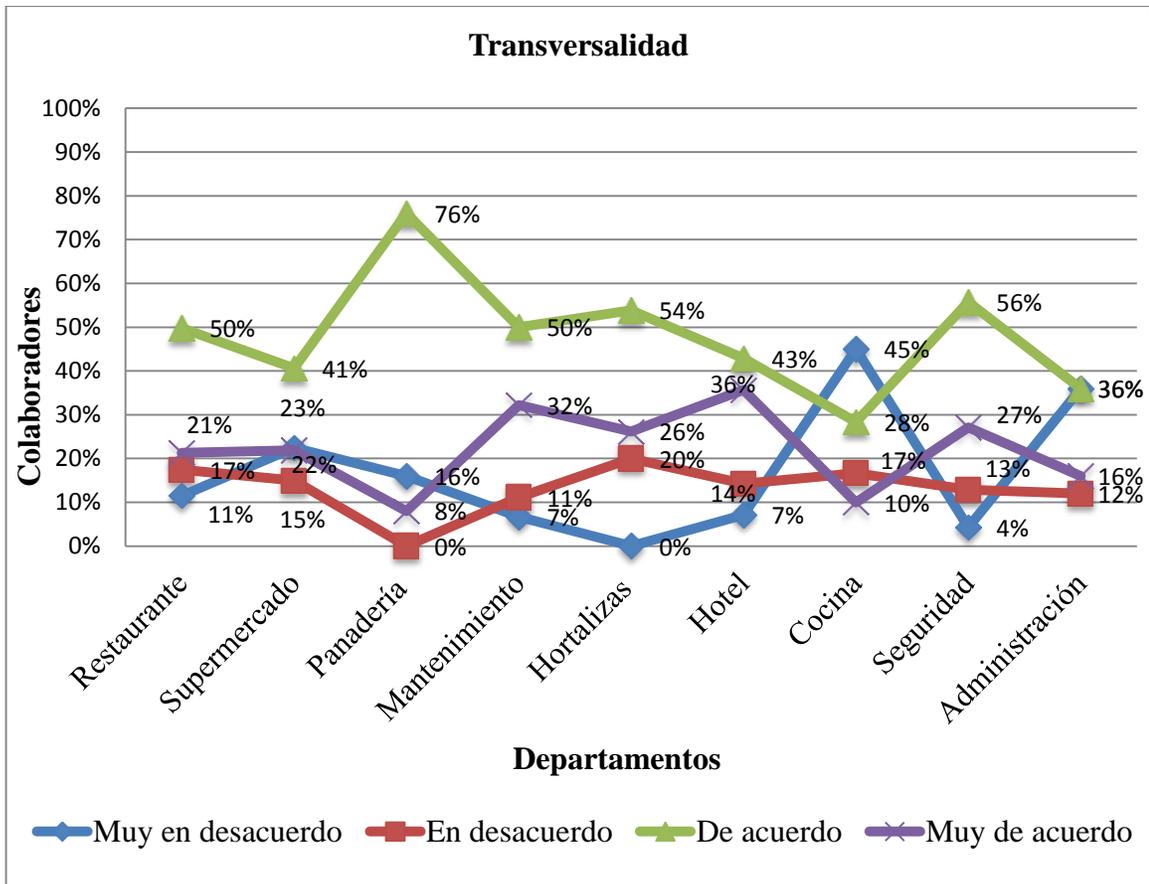


Figura 4. La transversalidad

La variable de transversalidad mide la impresión que tienen los colaboradores de que prevalece el interés general, el trabajo en equipo y que las distintas áreas cooperan en este sentido (ADEN Business School, Recuperado 2016).

Según los resultados obtenidos se observa que el 45% de las personas del área de la cocina, están muy en desacuerdo con la transversalidad de la empresa.

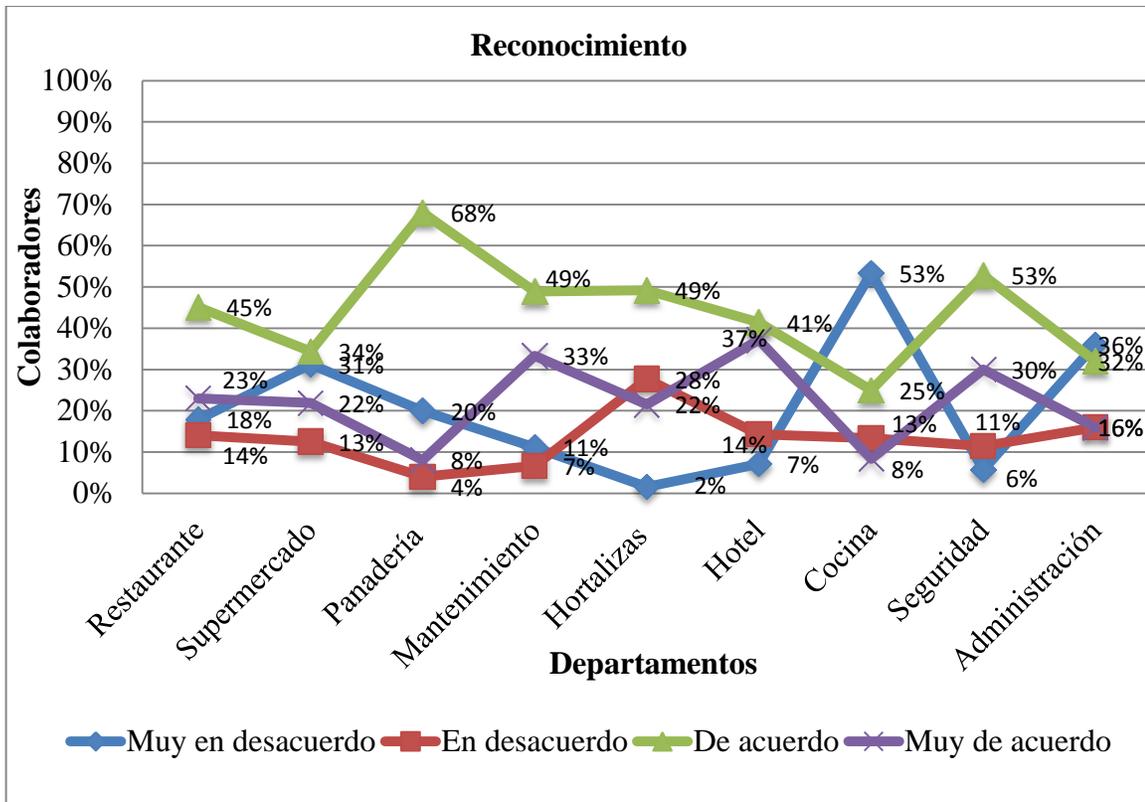


Figura 5. El reconocimiento

La variable reconocimiento mide la impresión que tienen los colaboradores de tener suficientes formas de reconocimiento por su contribución a los logros y al éxito de la empresa (ADEN Business School, Recuperado 2016).

Según los resultados obtenidos se observa que el 56% de las personas del área de la cocina, están muy en desacuerdo con el reconocimiento que brinda la empresa a los colaboradores.

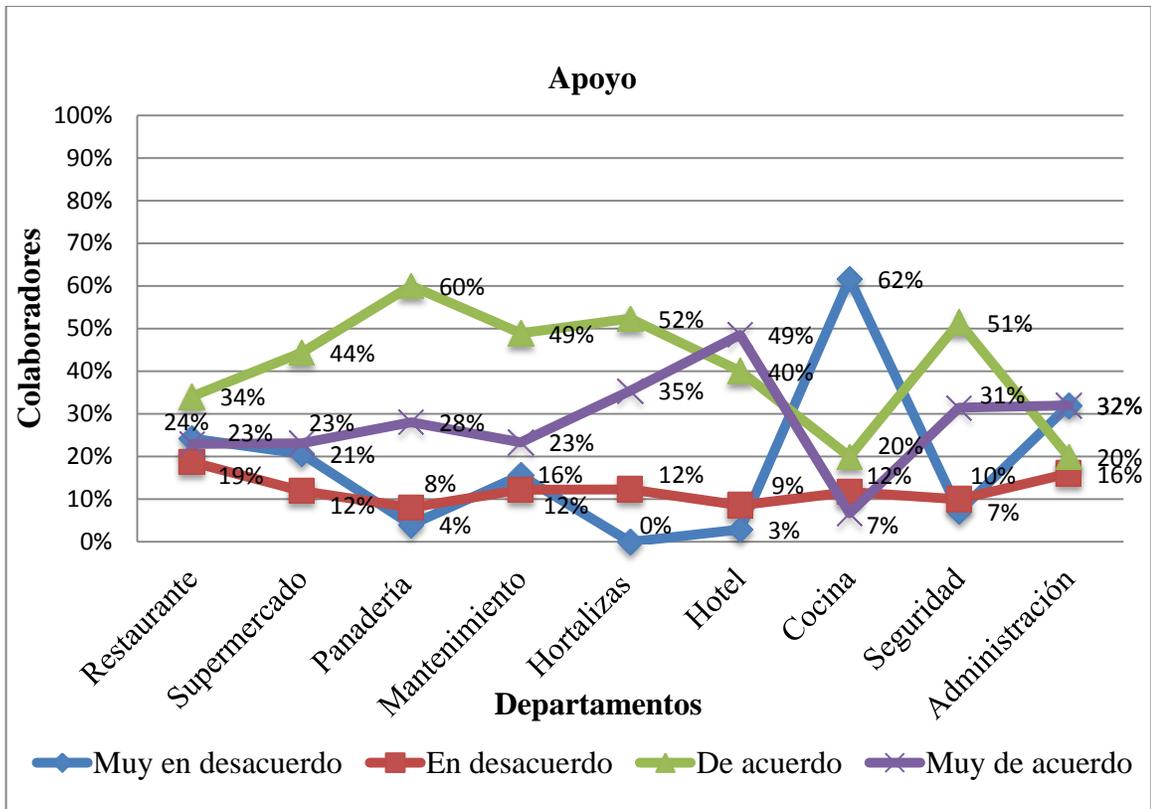


Figura 6. El apoyo

La variable apoyo mide la impresión de confianza y apoyo mutuo que existe dentro de la empresa (ADEN Business School, Recuperado 2016), con respecto a colaborador-colaborador y colaborador-superior.

Según los resultados obtenidos se observa que el 62% de las personas del área de la cocina, están muy en desacuerdo con el apoyo que existe dentro de la empresa.

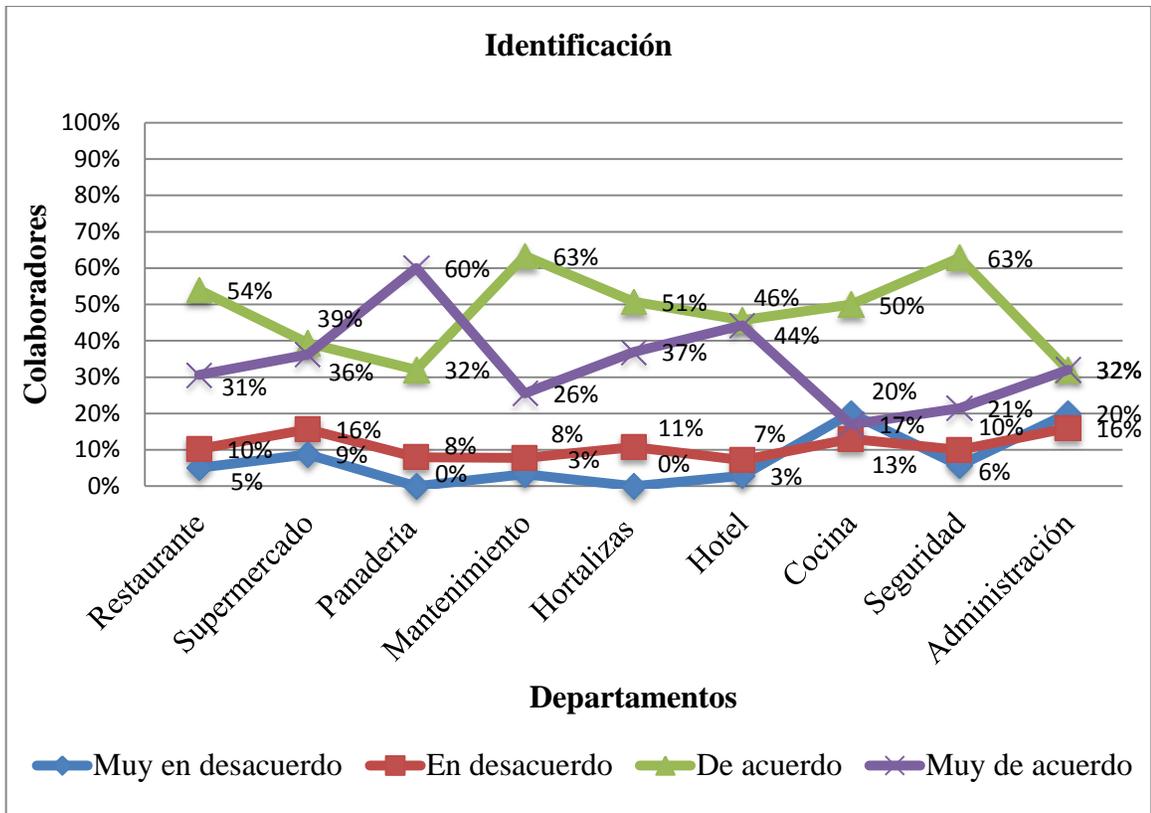


Figura 7. La identificación

La variable de identificación mide la impresión que tienen los colaboradores de estar identificados con la empresa y de solidarizarse con sus objetivos (ADEN Business School, Recuperado 2016).

De acuerdo a los resultados de la figura anterior, se observa que la mayoría de los departamentos están de acuerdo al momento de identificarse con la empresa. En la cocina se observa que hay un porcentaje de colaboradores casi igual que siente que no se siente identificado con su trabajo.

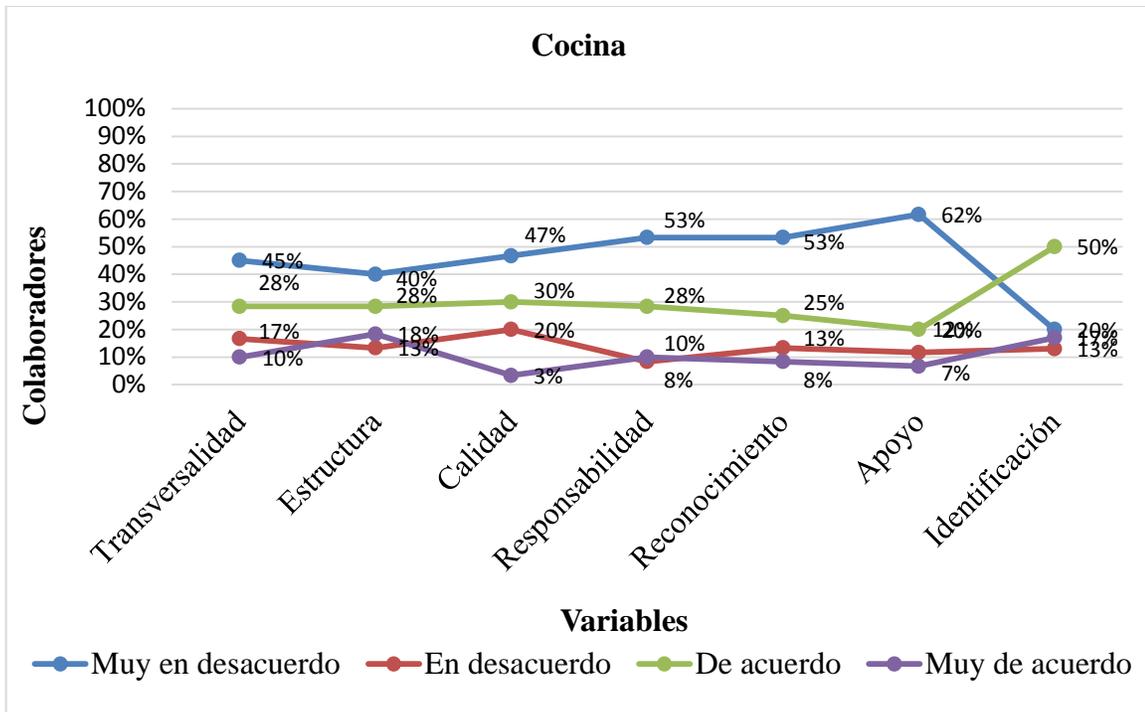


Figura 8. Departamento de la cocina

Según los resultados obtenidos de las siete variables estudiadas se identificó que el departamento de la cocina es el que se ve mayormente afectado y donde no hay un clima laboral favorable.

Plan de mejoramiento: Dentro del estudio se encontró la incidencia negativa que tienen las variables de estructura, calidad, responsabilidades, transversalidad, reconocimiento y apoyo en el clima organizacional de la empresa. Por este motivo se ha desarrollado un plan de acción tomando en cuenta un conjunto de actividades que se consideran necesarias ejecutarlas para el área de la cocina en este caso. Este conjunto de acciones logrará tener un mejor clima organizacional con colaboradores dispuestos, comprometidos con la empresa y capacitados.

Este plan de mejoramiento está estipulado para un tiempo de seis meses como máximo para que las acciones de mejora sean realizadas de una manera oportuna y eficaz.

El plan de mejoramiento consta de los siguientes pasos:

Factor detectado:

Es lo que se detecta como debilidad según los resultados obtenidos de las variables evaluadas en el estudio dentro de la empresa y la cual se quiere mejorar.

Qué se va a hacer:

Significa la acción que se va a realizar con un procedimiento detallado.

Cómo se va a hacer:

Son las estrategias a ejecutar para mejorar la variable. Estas se pueden ejecutar como tareas dentro de cada departamento.

Cuándo se va a hacer:

Depende de la importancia de la variable. Se puede realizar en cuatro períodos de tiempo:

Permanente: se debe tener un proceso continuo

Urgente: de uno a tres meses

Importante: de cuatro a seis meses

Necesario: de siete a diez meses

Donde se va a hacer:

Lugar donde se van a ejecutar las acciones que se proponen.

Responsable:

Responde quien, quienes, o el área encargada de dirigir y ejecutar las actividades para lograr la operación de mejora.

Indicadores de proceso o revisión de cumplimiento:

Variables cualitativas y cuantitativas que brinda información sobre el grado de cumplimiento de las acciones propuestas.

(Hernandez & Gonzalez , 2005).

Variable Estructura.

Factor detectado: Conocimiento de la distribución de roles, funciones y responsabilidades del personal dentro de la empresa.

Cuadro 3. Plan de acción para estructura

Qué se va a hacer	Diseñar un manual de inducción donde se especifiquen claramente las actividades y roles de cada uno de las personas dentro de los distintos departamentos, destinados al personal nuevo que ingrese a la empresa.
Cómo se va a hacer	<ul style="list-style-type: none">✓ Se brindará una capacitación ilustrativa sobre el sentido de una empresa y sus principios, cabe recalcar dar a conocer el organigrama que existe dentro de la empresa.✓ Se brindará una charla con folletos formales en el cual se dará a conocer el conocimiento técnico de la empresa.✓ Realizar un tour dentro de la empresa para indicar la ubicación de las áreas de trabajo y específicamente la ubicación de cada actividad realizada dentro del área de la cocina.
Cuándo se va a hacer	Al momento de ingreso de personal.
Dónde se va a hacer	Departamento de la cocina.
Responsable	Jefe del departamento y Gerencia general.
Indicadores de proceso	Aplicación de encuesta sobre principios organizacionales al personal nuevo en un periodo determinado.

Variable Calidad.

Factor detectado: Calidad exigida dentro de la empresa hacia cada una de las actividades y como los colaboradores la transmiten.

Cuadro 4. Plan de acción para calidad

Qué se va a hacer	<ul style="list-style-type: none">✓ Organizar el área de trabajo de la mejor forma.✓ Brindar capacitaciones y asesorías para hacer eficiente su trabajo y mejorar la calidad de sus productos.✓ Crear un ambiente del área de trabajo fomentado en el trabajo en equipo.✓ Implementar un horario flexible.
Cómo se va a hacer	<ul style="list-style-type: none">✓ Crear un espacio que sea de mayor confort e invertir en herramientas y utensilios suficientes para que puedan trabajar más cómodos dentro de su área. Implementar tecnología en equipos e instalaciones para hacer más eficiente los procesos.✓ Fijar parámetros de evaluación para cada actividad a realizar tomando en cuenta siempre el factor de inocuidad. Supervisión de los superiores.✓ Tener un objetivo en común y una meta para cada día y tratar de llegar a cumplirla.✓ Una política empresarial que autorice a los colaboradores a que dentro de ciertos límites se pueda modificar su horario de entrada y salida para adecuarla a sus necesidades.✓ Realizar un cronograma laboral con rotación del personal para implementar un horario flexible.
Cuándo se va a hacer	Permanente
Dónde se va a hacer	Departamento de la cocina.
Responsable	Jefe del departamento y Gerencia general.
Indicadores de proceso	Lista de actividades a cumplir de acuerdo a sus necesidades. Rotación de un horario flexible.

Variable Responsabilidades.

Factor detectado: responsabilizarse de su cargo, participación en toma de decisiones.

Cuadro 5. Plan de acción para responsabilidades

¿Qué se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">✓ Otorgar responsabilidades.✓ Reformar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
¿Cómo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">✓ Notificar al personal nuevo las responsabilidades de las cuales están a cargo y las consecuencias de esta.✓ Realizar una lista de las actividades diarias y revisar al final del día para ver que se hayan realizado.✓ Identificar causas del problema y recopilar todos los datos importantes de dichas causas.✓ Brindar charlas al personal para tomar iniciativa a la búsqueda de ideas tentativas para la solución y toma de decisiones.
¿Cuándo se va a hacer?	Permanente
¿Dónde se va a hacer?	Departamento de la cocina.
Responsable	Jefe del departamento y Gerencia general.
	Problemas encontrados - problemas solucionados
Indicadores de proceso	Sugerencias del personal para solución de problemas - sugerencias del personal aceptadas.

Variable Transversalidad.

Factor detectado: fortalecer el interés general y trabajo en equipo.

Cuadro 6. Plan de acción para transversalidad

Qué se va a hacer	<ul style="list-style-type: none">✓ Fortalecer el papel de los líderes✓ Generar iniciativas de liderazgo✓ Establecer metas y objetivos de trabajo por áreas✓ Fortalecer la comunicación✓ Clasificar las personas con las aptitudes y actitudes necesarias para llegar a ser un líder, taller donde se evalúen las capacidades de las personas escogidas, fortalecer estas capacidades y dar a conocer las personas elegidas como líderes.
Cómo se va a hacer	<ul style="list-style-type: none">✓ Los gerentes deben explicar la misión y visión de la empresa. Por área se debe establecer una reunión semanal impartida por los gerentes donde se generen metas y objetivos en un tiempo establecido.✓ Fortalecer la comunicación a través de trabajo en equipo, para esto se debe identificar los roles y necesidades a cubrir, los miembros del equipo deben compartir una misma visión, saber hacia dónde se dirige y por qué debe llegar ahí.
Cuándo se va a hacer	Permanente
Dónde se va a hacer	Departamento de la cocina.
Responsable	Jefe del departamento y Gerencia general.
Indicadores de proceso	Total del personal con conocimiento de liderazgo y asistencia de personas al total de reuniones. Según las reuniones programadas, las mismas deben ser efectuadas.

Variable Reconocimiento.

Factor detectado: Motivación y satisfacción laboral

Cuadro 7. Plan de acción para reconocimiento

Qué se va a hacer	<ul style="list-style-type: none">✓ Establecer un plan de incentivos por parte de la empresa✓ Reuniones sociales✓ Fortalecer la integración de los colaboradores✓ Apoyo al núcleo familiar✓ Superación del personal
Cómo se va a hacer	<ul style="list-style-type: none">✓ Reconocer las ideas, esfuerzos y resultados asimismo premiarlos con bonificaciones, ascenso de puesto, premio entregado frente a sus iguales, un día libre, desarrollar un programa donde se le facilite a los colaboradores los elementos del hogar, entre otros incentivos para aumentar la motivación y lealtad hacia la empresa.✓ Programar anualmente las celebraciones de cumpleaños para cada mes, programar también en un día laboral un paseo empresarial de fin de año, celebraciones de navidad, día de la madre y día del niño.✓ Organizar torneos y campeonatos para fortalecer la integración entre compañeros. Diseñar un programa deportivo que no intervenga con sus labores diarias para esto se deben ubicar espacios libres donde se puedan desarrollar las competencias deportivas.✓ Se planearán controles trimestrales de brigadas de salud para el colaborador y su familia como apoyo a él y al núcleo familiar.✓ Estudio de hojas de vida para identificar las necesidades de capacitación y atender esas necesidades. Gestionar la ejecución de los programas de capacitación a través de entidades gubernamentales asimismo estableciendo convenios en la zona y darle seguimiento a las capacitaciones.
Cuándo se va a hacer	Permanente Importante Necesario
Dónde se va a hacer	Departamento de la cocina.
Responsable	Jefe del departamento y Gerencia general. Total del personal en la empresa incentivada en un período determinado.
Indicadores de proceso	Número de participación del personal en actividades deportivas. Personal atendido en programas preventivos de salud. Aporte de mejoramiento según el número de capacitaciones.

Variable Apoyo.

Factor detectado: fortalecer la confianza en toma de decisiones y apoyo mutuo entre los colaboradores.

Cuadro 8. Plan de acción para apoyo

Qué se va a hacer	<ul style="list-style-type: none">✓ Fortalecer el papel de los líderes✓ Actividades de trabajo en equipo✓ Participación en toma de decisiones
Cómo se va a hacer	<ul style="list-style-type: none">✓ Identificar los líderes dentro de la empresa con las aptitudes y actitudes que se requiere para ser un líder, asistir a talleres donde sean evaluadas sus capacidades, entrevistarlos para observar cual ha sido su proceso de mejora y dar a conocer a los demás colaboradores quienes son las personas elegidas para liderar. Esto mejora la integración general y el trabajo en equipo que debe reinar dentro de la empresa.✓ Para la toma de decisiones todos los colaboradores deben identificar las causas del problema y recopilar datos importantes de dicha causa para luego realizar una lluvia de ideas de posibles soluciones al problema.
Cuándo se va a hacer	Permanente Urgente
Dónde se va a hacer	Departamento de la cocina.
Responsable	Jefe del departamento y Gerencia general.
Indicadores de proceso	Problemas encontrados, solución dada. Sugerencias dadas, sugerencias aceptadas.

Cuadro 9. Cronograma de actividades

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Plan de acción para estructura	9 enero del 2017	3 de febrero del 2017	24 de julio del 2017	18 de agosto del 2017
Plan de acción para la calidad	6 de febrero del 2017	3 de marzo del 2017	21 de agosto del 2017	15 de sept. del 2017
Plan de acción para las responsabilidades	6 de marzo del 2017	31 de marzo del 2017	18 de sept. del 2017	13 de oct. del 2017
Plan de acción para transversalidad	3 de abril del 2017	28 de abril del 2017	16 de oct. del 2017	10 de nov. del 2017
Plan de acción para reconocimiento	1 de mayo del 2017	26 de mayo del 2017	13 de nov. del 2017	8 de dic. del 2017
Plan de acción para apoyo	29 de mayo del 2017	23 de junio del 2017	11 de dic. del 2017	5 de enero del 2018
Estudio de clima	26 de junio del 2017	21 de julio del 2017	8 de enero del 2018	2 de febrero del 2018

4. CONCLUSIONES

- A través del análisis del estudio se identificó que el departamento que muestra mayor debilidad es el de la cocina y es en el que se debe priorizar su mejora.
- Las variables mayormente afectadas en el departamento de la cocina son estructura, calidad, responsabilidades, transversalidad, reconocimiento y apoyo.
- Se creó un plan de acción de aplicación semestral de cada variable evaluada para generar un cambio de mejora en el clima organizacional del departamento de la cocina.

5. RECOMENDACIONES

- Realizar por lo menos dos veces al año un estudio de clima organizacional para observar el progreso de los colaboradores frente a las variables estudiadas.
- Seguir el plan de acción para el departamento que esté más crítico.
- Adicionar en próximos estudios la edad, género, antigüedad en la empresa y evaluar el estado anímico con el que se encuentra el día de realizar la encuesta.
- Adicionar en la encuesta observaciones u opiniones de los colaboradores hacia su percepción hacia la empresa, sea bueno o malo.
- Dar asesorías y capacitaciones con frecuencia para mejorar la calidad en el servicio.

6. LITERATURA CITADA

ADEN Business School. (Recuperado 2016). ADEN Business School.

Álvarez, C. E. (1986). *Clima Organizacional en Colombia*. Universidad del Rosario. Obtenido de <https://books.google.hn/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA49&dq=litwin+y+stringer+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiym6zy2cjOAhVLRiYKHd1ZDKoQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>

Contreras, B. C., & Matherson, P. V. (1984). *Una herramienta para medir Clima Organizacional: Cuestionario Litwin y Stringer*. Universidad Católica de Chile.

Contreras, P. P. (2004). Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional . Dessler, G. (1998). Administración .

Hernandez, D. C., & Gonzalez, N. M. (2005). *Medición y análisis del clima organizacional en la empresa avícola Los Cámbulos LTDA*. Bogotá: Universidad de la Salle.

Jennifer Cusba, C. A. (2005). *Análisis del clima organizacional en cuatro empresas hortícolas de la Sabana Occidente*.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Harvard University.

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación* . Mexico: LIMUSA Noriega editores .

Sandoval-Caraveo, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional .

Sells, L. R. (1981). *Clima Organizacional en Colombia*. Obtenido de <https://books.google.hn/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA49&dq=litwin+y+stringer+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiym6zy2cjOAhVLRiYKHd1ZDKoQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>

Venegas, B. A. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio.

7. ANEXOS

Cuadro 10. Colaboradores de la empresa

Departamentos	Personal	Encuestados	Faltantes	Hombres	Mujeres
Depto. Administrativo	8	5	0	2	6
Depto. Supermercado	32	32	0		32
Depto. Restaurante	40	47	0	5	35
Depto. Hotel	14	14	0	1	13
Depto. Hortalizas	13	13	0	8	5
Depto. Cocina	18	12	0	10	8
Depto. Panadería	6	5	0	5	1
Depto. Vigilancia	14	14	0	14	
Depto. Mantenimiento	15	15	0	15	
Total	160	160	0	60	100

Anexo 1. Encuesta utilizada para medición de clima organizacional

ESTRUCTURA

.	En la empresa cada uno sabe la tarea que tiene que hacer.
1.	Para cada trabajo del cual formé parte por ejemplo en algún evento, sabía quién era mi superior.
3.	En la empresa es fácil identificar quien tiene el poder de decisión en todo momento.
6.	Usted sabe cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.
0.	Nuestra productividad es alta debido a como están distribuidas responsabilidades de cada uno.

CALIDAD

	Se busca siempre mejorar en nuestro trabajo y el de los demás.
0.	En la empresa se exige un nivel de trabajo muy elevado.
2.	En la empresa la calidad que se exige para nuestros productos y servicios me sirven para motivación.
5.	Nuestros jefes piensan que siempre es posible mejorar la calidad del servicio que se provee.
5.	Todos los miembros de la empresa buscamos permanentemente la mejora continua de las actividades.

RESPONSABILIDAD

.	Los jefes valoran que cada uno resuelva los problemas que le correspondan a su nivel antes de recurrir a él.
4.	Los jefes tienen confianza en sus empleados que no verifican el trabajo que hacen dos veces.
9.	En la empresa uno tiene que tener iniciativa y autonomía para poder progresar.
1.	En la empresa cada uno asume sus responsabilidades.
2.	Si tenemos un problema buscamos solucionarlo nosotros mismos.

TRANSVERSALIDAD

.	Se finalizan con éxito (en tiempo, forma y con los recursos convenientes) los proyectos dentro de la empresa.
.	En la empresa cada uno sabe cuáles son las reglas de las otras áreas.
4.	Todas las áreas o secciones de la empresa son conscientes de formar parte de la misma empresa.
7.	Los jefes toman en cuenta la participación de los empleados.
0.	Los resultados que se obtienen dentro de la empresa es lo que ayuda para tomar decisiones.

RECONOCIMIENTO

.	Normalmente, así como recibe regaños y críticas también recibe recompensas y felicitaciones.
.	Cuando se obtienen buenos resultados se felicita cuando corresponde.
9.	Se felicita a los empleados según la buena calidad de sus trabajos.
3.	Los jefes apoyan el crecimiento profesional de sus empleados.
6.	En la empresa el que mejor trabaja asciende de puesto.

APOYO

.	Cuando se tiene una tarea difícil se puede contar con la ayuda de su superior y de sus compañeros.
1.	Formo parte de una empresa donde cada uno es solidario con los demás.
8.	Formo parte de una empresa muy unida.
4.	En la empresa si alguien comete un error puede contar con el apoyo de su superior.
5.	En la compañía las personas nos tenemos confianza entre todos de manera real.

IDENTIFICACIÓN

.	Usted se siente muy identificado cuando la empresa tiene éxito.
8.	Usted como empleado está orgullosa (o) de formar parte de la empresa.
2.	Las personas consideran que formar parte de la empresa les agrega valor y prestigio a sus carreras profesionales.
7.	Las personas son realmente fieles a la empresa.
3.	La gente se preocupa por el futuro de la empresa y por su éxito.